



Máster Universitario de Evaluación y Gestión de la Calidad en la Educación Superior

Trabajo de Fin de Máster

*La formación previa para el ejercicio de cargos unipersonales en la universidad española:
propuesta de mejora de la gestión académica desde el rol del PDI y su relación con el PAS*

Autora: **Lourdes Lotero Guillo**

Tutor: **Jordi Serret Sanahuja**

Madrid, 19 de enero de 2023

Resumen: Este trabajo presenta los resultados obtenidos sobre el estudio de la formación previa establecida para el desempeño de los órganos unipersonales, ejercido por Personal Docente e Investigador (PDI), de las universidades españolas. Se pretende facilitar el desarrollo de competencias formativas básicas y transversales del PDI y analizar su relación con el Personal de Administración y Servicios (PAS) para contribuir a la calidad y mejora de la gestión académica.

Se ha realizado una investigación propia de enfoque global basada en el diseño de instrumentos, selección de participantes y recogida de datos. Los resultados establecen las carencias formativas de los órganos unipersonales que asumen tareas de gestión y la necesidad de que los docentes universitarios se formen incluyendo la gestión, junto a la docencia e investigación.

Palabras clave: gestión académica, formación previa, PDI, PAS, cargos unipersonales, gestor.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Fundamentación teórica y conceptual.....	6
2.1. Estructura y órganos de la universidad.....	6
2.2. Caso del estudio: gobierno y gestión de la universidad como administración pública.....	9
2.3. La calidad y sostenibilidad como elementos de la gestión académica	10
3. Contextualización y justificación.....	17
3.1. Modelos de gobierno en el ámbito de la Educación Superior	17
3.2. El caso del modelo de gobierno del sistema universitario español según el marco legal.....	18
3.3. Los dilemas de la gestión de gobierno en el contexto universitario español	19
3.4. La problemática del gobierno de las universidades españolas y su influencia en el desempeño de los órganos unipersonales de gestión académica.....	20
4. Objetivos	23
5. Diseño metodológico	24
6. Aspectos éticos.....	27
7. Resultados y discusión	27
7.1 Resultados	27
7.2 Discusión	49
8. Conclusiones.....	54
9. Referencias.....	57
10. Anexos.....	60
Anexo A - Cuestionario dirigido a órganos unipersonales	60
Anexo B- Guion de la entrevista.....	63
Anexo C- Documento de consentimiento	66
Anexo D- Resultados de las encuestas.....	70
Anexo E – Datos principales y codificación de participantes en el estudio a través de las entrevistas.....	73
Anexo F – Transcripción de las entrevistas realizadas	74

1.Introducción

Las universidades públicas españolas se caracterizan por una estructura compuesta por órganos colegiados y unipersonales que deben cumplir con sus fines institucionales para dar respuestas a través de decisiones políticas a las demandas sociales de su entorno. Su gobierno y gestión suelen resultar complejas por la distribución de funciones, las interacciones e intereses entre los grupos de interés, la eventualidad de los cargos y la aplicación de la legislación vigente, entre otros aspectos.

El estudio de la gestión académica referido a cómo se organiza la universidad para conseguir sus propósitos y las maneras específicas para lograrlos es un campo tan poco explorado, como necesario, si aspiramos a un modelo de gestión que dé respuesta a las circunstancias actuales y venideras. Los miembros que componen la comunidad universitaria tienen que sentirse parte de la cultura de la calidad para alcanzar y proponer los objetivos adecuados a las necesidades sociales.

Ante este panorama los órganos gestores universitarios tienen que disponer de herramientas que prevean escenarios futuros y solucionen problemas con la mayor inmediatez posible. En el marco universitario no sólo se deben contemplar la docencia e investigación como ejes vertebradores para la formación de estudiantes, también la gestión es un elemento clave para una enseñanza de calidad.

Un espacio tan poco desarrollado exige la necesidad de crear una cultura específica para la dirección y gestión universitaria (Cuesta, et al., 2002). Por lo tanto, la calidad tiene que ser un elemento que forme parte de las líneas de acción de los responsables de la gestión universitaria.

En un ámbito tan heterogéneo como el universitario (facultades, escuelas, etc.), se hace casi imposible recoger una visión completa y no sesgada de la gestión académica. Dicho lo anterior, este trabajo, sin ánimo de pretender ser un diagnóstico sobre la gestión universitaria española, sí tiene la intención de reflexionar y plantear un modelo de deseabilidad sobre la gestión académica de los órganos unipersonales. La preparación para la gestión y dirección de organizaciones, de una buena parte del profesorado que tiene responsabilidades de gestión, de dirección y gobierno, es escasa. La dificultad de mantener el rol de gestor y de representante de colectivos (del propio Departamento,

grupo de investigación, etc.) se refleja en una pobre visión de conjunto de los problemas y en la dificultad para adoptar decisiones innovadoras (Pérez y Peiró, 1999).

Las líneas de investigación sobre gestión académica apenas están emergiendo en relación a las instituciones de Educación Superior. Por este motivo, he considerado necesario realizar un estudio sobre los órganos unipersonales de gestión académica de diferentes universidades públicas españolas. Un análisis sobre la adecuada formación de estos cargos no sería posible sin aproximarnos a su experiencia como gestores y analizar sus motivaciones para aceptar el nombramiento, su formación para desempeñar el puesto y la relación con el Personal de Administración y Servicios (PAS).

2. Fundamentación teórica y conceptual

2.1. Estructura y órganos de la universidad.

El marco jurídico de las universidades españolas se encuadra en la inminente entrada en vigor de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU). La denominada LOSU es la tercera Ley universitaria aprobada en democracia y sustituye a la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Según establece el nuevo texto, *esta Ley desarrolla un modelo académico que asegura una formación integral avanzada y amplia y el desarrollo de habilidades personales y profesionales, tanto docentes como investigadoras, para desarrollar el pensamiento crítico y para acceder a empleos de calidad.*

Asimismo, esta normativa señala que *no quiere imponer soluciones ni trazar caminos concretos, destacando la figura del personal técnico, de gestión y de administración y servicios, como un actor clave para el funcionamiento eficiente y eficaz de la institución universitaria.*

En la exposición de motivos de esta ley orgánica, se enfatiza sobre la integración de nuestro sistema universitario en el EEES:

Ya no es posible imaginar que podamos articular y orientar el futuro de las universidades en España sin incorporar la perspectiva, las iniciativas y la regulación que procede de la Unión Europea.

En relación con el momento actual de la universidad española, la exposición de motivos también recoge que:

El aumento del número de estudiantes, más de millón y medio, la insuficiente financiación pública, el aumento de las tasas universitarias, las disfunciones en la configuración de su profesorado debido a las bajas tasas de reposición, la precarización de parte del profesorado asociado, interino, sustituto o visitante y el envejecimiento de las plantillas universitarias, así como la profundización de las desigualdades sociales, han puesto en riesgo la sostenibilidad y la calidad del sistema.

En este contexto, Krücken (2011) ha señalado tres niveles en donde las universidades han experimentado grandes cambios y transformaciones:

- Primer nivel: incluye al conjunto de procesos de expansión dimensional, social y poblacional que han tenido lugar en los campus universitarios.

- Segundo nivel, relativo a los cambios en la esfera de la gobernanza universitaria
- Tercer nivel, relativo a los cambios observados en la universidad como organización en sí misma.

Según establece el artículo 67 de la LOSU:

Las universidades velarán por la formación docente inicial de su profesorado. Asimismo, establecerán planes de formación inicial y de formación a lo largo de la vida que garanticen la mejora profesional de su personal docente e investigador, en los distintos ámbitos de especialización de la actividad universitaria, en el marco de la planificación estratégica y de las prioridades de las propias universidades en materia de formación.

La ley no clarifica si la formación docente incluye aquella relacionada con el desempeño de cargos unipersonales ejercicios por el PDI. Podría incluirse dentro de lo que se denomina *una mejora profesional*, pero no es concluyente que se refiera a este aspecto. No se han incluido cambios destacables en este sentido pese a que, como expone Castro (2002), en la gestión universitaria se requiere un alto grado de responsabilidad para evaluar el logro de las misiones y propósitos institucionales que están íntimamente relacionados con los intereses de la sociedad, ya que estas organizaciones se basan en raíces intelectuales, consuetudinarias y culturales.

La realidad es que, si nos acercamos a un plano superior estatal, la modernización del Estado constituye una de las políticas claves tanto para la gobernabilidad del sistema democrático, como para obtener mayores niveles de competitividad de nuestra economía y mejores niveles de vida para la población. Tener un estado al servicio de los ciudadanos, caracterizado por una gestión más eficiente, eficaz, participativa y transparente, es una meta compartida por todos los sectores de la vida nacional (Egaña,2002).

La fundamentación teórica y conceptual de este estudio se sustenta en la relación que existe entre el gobierno y la gestión de la universidad pública y su influencia en el desempeño de los órganos unipersonales de gestión académica. Partimos de la definición de Deem y Brehony (2005) que considera que los académicos-gestores son los profesores que desempeñan cargos de dirección en la universidad de manera temporal. Pero, ¿dentro de qué estructuras ejercen sus funciones? La estructura del sistema universitario está

descentralizada y es necesario conocerla para poder adentrarnos, más adelante, en los modelos de gestión universitaria.

Según el artículo 40 de la LOSU, las universidades podrán estructurarse, según lo determinen sus Estatutos, en:

- Campus
- Facultades
- Escuelas
- Departamentos
- Institutos universitarios de investigación
- Escuelas de doctorado
- En otros centros o estructuras necesarios para el desarrollo de las funciones que le son propias.

La LOSU también establece la estructura y las normas generales de gobernanza, representación y participación en las universidades públicas. A continuación, la tabla 1 muestra los órganos colegiados y unipersonales que, igualmente, los Estatutos de las universidades establecerán y regularán:

Tabla 1

	ÓRGANOS COLEGIADOS (Artículo 44.1)		ÓRGANOS UNIPERSONALES (Artículo 44.2)
GENERAL	Establecerán: Consejo Social Consejo de Gobierno Claustro Universitario Consejo de Estudiantes	Podrán establecer: Consejo de Escuela Consejo de Facultad Consejos de Departamento u otros órganos específicos que se determinen	Rector/a Vicerrector/a Secretario/a General El/ la Gerente
FACULTAD/ESCUELA	Juntas de Facultad Juntas de Escuela		Decano/a de Facultad Director/a de Escuela
DEPARTAMENTO	Consejo de Departamento		Director/a de departamento

Fuente: Elaboración propia

Como novedad, el artículo 44.3 de la LOSU establece que *el mandato de los titulares de órganos unipersonales electos será, en todos los casos, de seis años improrrogables y no renovables. La dedicación a tiempo completo del profesorado universitario será requisito necesario para el desempeño de órganos unipersonales de gobierno*. La nueva normativa parece ir enfocada al cumplimiento real de los planes de gobierno de los órganos unipersonales. Actualmente, los órganos unipersonales ejercen su cargo durante cuatro años y pueden ser reelegidos. Este aumento de años en el cargo puede favorecer a que se cumplan los objetivos institucionales una vez finalizado el mandato. En ocasiones, estos órganos finalizan en el cargo y no han completado los planes marcados. Otro cambio relevante se incluye en el artículo 51. 1 sobre los requisitos para poder ser elegido Rector o Rectora. Hasta ahora era condición necesaria ser funcionario/a y tener la categoría de catedrática/a. Ahora, se abre la posibilidad de presentarse al cargo a doctores o doctoras de los cuerpos docentes universitarios que reúnan los méritos de investigación, docencia y experiencia de gestión universitaria que determinen los Estatutos de la universidad correspondiente.

2.2. Caso del estudio: gobierno y gestión de la universidad como administración pública.

El gobierno y gestión de la universidad vienen directamente condicionados por su definición como Administración Pública, puesto que este estatus le confiere determinadas obligaciones y vínculos. La universidad debe observar los procedimientos y la normativa establecida para las administraciones y entes públicos (Castro 2006). Este aspecto cobra importancia en este estudio dado que se centra en los órganos unipersonales de gestión pública. Esto significa que estos cargos forman parte de una entidad pública que está tutelada normativamente por parte de los poderes públicos en sus aspectos básicos, sin menoscabo de su propia autonomía institucional (Castro, 2006). Siguiendo el planteamiento que propone Castro, hay tres principios que convergen en el gobierno y gestión universitaria: la autonomía institucional, la participación en el gobierno y la rendición de cuentas.

1. La autonomía institucional es un elemento que atiende a la capacidad de decisión y acción de la universidad. Sus dimensiones son diversas: curricular, organizativa, financiera, etc. Cada sistema universitario acaba concretando de una manera específica cada una de estas dimensiones de la autonomía (Castro, 2006). Bricall (2000) establece que la autonomía universitaria tiene una triple dimensión (figura 1):
 - Financiera referida a la capacidad de disposición de recursos propios suficientes, de alcanzar recursos de diferentes fuentes y la libertad para administrarlos.

- De gestión referida a la capacidad para fijar los objetivos de la institución y para asignar los medios necesarios para lograrlos.
 - Académica caracterizada por la facultad de establecer el contenido de los programas académicos y expedir título, la libertad para definir objetivos y programas de investigación, la capacidad para seleccionar con libertad al profesorado y seleccionar y evaluar a los estudiantes.
2. Los sistemas de participación y representatividad es una dimensión que fija los mecanismos de representación de los diferentes colectivos sociales y académicos y de los diversos grupos de interés (PDI, alumnos y PAS) de la institución universitaria.
 3. Por último, la rendición de cuentas se entiende como un mecanismo de control indirecto y planificado. Supone un proceso de información detallada acerca de los procesos y resultados de la institución universitaria a organismos representativos competentes (Castro y Garín, 2013).

Figura1



Fuente: Castro (2006)

La gestión universitaria no solo atiende a su marco normativo, a sus estructuras y a sus dimensiones como institución académica y administración. Además, debe contemplar en el ejercicio de su gobierno la calidad y la sostenibilidad en la toma de decisiones.

2.3. La calidad y sostenibilidad como elementos de la gestión académica

El nuevo horizonte sobre las acreditaciones institucionales contemplado en el Real Decreto 640/2021, de 27 de julio, de creación, reconocimiento y autorización de universidades y centros universitarios, y acreditación institucional de centros universitarios, denota que las universidades están involucradas en la cultura de la calidad bajo unos estándares y directrices

comunes dentro del EEES. Además, existe el aval de las distintas agencias evaluadores tanto del ámbito estatal como autonómico. El artículo 5 de la LOSU mantiene que:

El sistema universitario deberá garantizar niveles de calidad contrastables con los estándares internacionalmente reconocidos, en particular, con los criterios y directrices establecidos para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior.

Del mismo modo, determina que el aseguramiento y promoción de la calidad tiene que ser una responsabilidad compartida por las universidades, las agencias de evaluación y las Administraciones Públicas con competencias en esta materia.

No obstante, estos avances de la cultura de la calidad en la Educación Superior no han alcanzado a incluir modelos que visualicen e integren actividades de mejora que permitan conformar los nuevos roles dentro del ámbito universitario sobre el propio hacer de su gestión. Finalizado el proceso de adaptación del sistema universitario español al EEES, aún existen demandas pendientes de la universidad actual. Sobre este respecto, ya en el año 2010 se aprobó el *Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario Español* (aprobado por el Consejo de Universidades y la Conferencia General de Política Universitaria, 2010). En dicho documento ya se determinaban acciones necesarias para lograr la modernización de las universidades españolas en el ámbito del colectivo del PAS universitario. El informe recogía tres ejes de mejora destinados a:

- La relación PAS/PDI.
- La cualificación profesional.
- Los niveles de flexibilidad y adaptabilidad funcional.

Si nos centramos en las funciones de gestión ejercidas por órganos unipersonales, Castro (2011) señala que, en primer lugar, existe un gran desconocimiento sobre las mismas por parte de los gestores al asumir el cargo. Y, en segundo lugar, detecta la necesidad de definir dichas funciones y dejar en manos del PAS las que estén orientadas a la gerencia y gestión.

La relación PDI-PAS es de vital importancia en la gestión a nivel organizacional. Según Mintzberg (1997), ésta se puede observar desde el nivel de:

1. **La acción:** considerando a las personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo y no indirectamente por medio de la dirección de personas o mediante el proceso de información.
2. **Las personas:** quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo
3. **La información:** basada en la intervención de roles de comunicación y control.

Es necesario reflexionar sobre el papel de los gestores universitarios y los problemas y retos que enfrentan en el ejercicio de sus responsabilidades y en la falta de concreción de sus tareas académicas y administrativas en muchos casos. La universidad posee una forma organizativa que engloba la dualidad establecida por Mintzberg (1984):

- Burocracia profesional, engloba las actividades principales que realiza el PDI y que suponen un alto control de su trabajo.
- Burocracia maquina, incluye las actividades a cargo del PAS y que se caracterizan por: la organización jerárquica, el mayor impacto de las normas y decisiones judiciales, seguimiento estricto de los procedimientos, actividad administrativa continua y uso de documentos y comunicación escrita.

La tarea actual de las instituciones de educación superior es diseñar nuevas formas de interfaz con el resto de la sociedad; ser protagonistas de las revoluciones tecnológicas en la producción y transferencia de conocimientos; contribuir a los objetivos de educación de calidad, equidad, competitividad e innovación permanente, sin renunciar a su ejercicio de funciones críticas y autónomas que conduzcan a una mejor comprensión de la gestión universitaria (Gaviria, 2007).

Para la realización adecuada de las tareas que requiere la universidad, hay que desechar la creencia de que la gestión de la calidad recae solo en las decisiones políticas de la institución. La calidad está ligada a todos los actores del quehacer universitario Capelleras y Veciana (2004). La cultura de la calidad debe formar parte de los grupos de interés. Como hemos observado, el marco normativo no establece un modelo de calidad en la gestión académica de la Educación Superior. Las decisiones políticas adoptadas por los órganos de gobierno pueden propiciar este aspecto, pero lo cierto es que una gestión de calidad se basará en la participación activa de la mejora continua de PAS, PDI y estudiantes.

En el año 2015, en la Conferencia de Ministros celebrada en Ereván, se aprobaron los Criterios y directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG, 2015). Este marco europeo recoge la gestión entre los criterios para el aseguramiento

interno de la calidad (C1.1) y los criterios para las agencias de aseguramiento externo de la calidad (C3.1):

- **Política de aseguramiento de calidad (C1.1):** *Las instituciones deben tener una política pública de aseguramiento de la calidad que forme parte de su gestión estratégica. Los grupos de interés internos deben desarrollar e implantar esta política mediante estructuras y procesos adecuados, implicando a los grupos de interés externos.*
- **Actividades, política y procesos de aseguramiento de la calidad (C3.1):** *Las agencias deben llevar a cabo actividades de aseguramiento externo de la calidad de manera regular según se define en la Parte 2 de los ESG. Deben tener metas y objetivos claros y explícitos que formen parte de su declaración de la misión y que estén disponibles de forma pública. Las metas y objetivos se deben trasladar al trabajo diario de la agencia. Las agencias deben asegurarse de que las partes interesadas participan en su gestión y trabajo.*

Las universidades no pueden considerar la calidad de la gestión universitaria de manera simplista como parte de los programas académicos a través solamente del cumplimiento de los estándares establecidos en el EEES. También se requiere de la calidad en el ejercicio del desempeño de los órganos de gobierno para solucionar los problemas internos a través de la mejora continua de la gestión para garantizar la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria. La propia gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de dirección avanzadas como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión (Cejas y Alfonso, 2012).

Sin una gestión académica de calidad, los retos que deben encarar las instituciones de educación superior en el presente y futuro no será alcanzable, si de forma paralela no mejora la gestión universitaria (Galarza y Almuñías, 2014).

La calidad se mantiene como eje central de la gestión académica a través de la docencia e investigación, así como de la sociedad actual. Se vuelve a reafirmar que es un elemento presente en la gestión a través, de los grupos de interés, el gobierno, los organismos internacionales que influyen en la toma de decisiones de las universidades. No obstante, la calidad de la gestión universitaria no puede quedar al margen del contexto global en el que convive. Si entendemos que la universidad es una institución dedicada a la formación de futuros profesionales, a la investigación, a la divulgación del conocimiento, a la creación y el desarrollo de la cultura y a la generación de una conciencia crítica; esta institución, como generadora de conocimiento y como impulsora de modelos científicos, sociales y humanistas, se encuentra ante un nuevo desafío

debido al papel clave que representa en la búsqueda de respuestas a uno de los más importantes retos sociales que se le plantean al nuevo siglo: el desarrollo humano ambiental y socialmente sostenible (Geli, 2002).

Siguiendo esta perspectiva, la calidad de la gestión universitaria tiene que dar respuesta a los problemas que inciden en la sociedad con respecto a la sostenibilidad ambiental. La universidad no puede obviar el contexto y demandas sociales de un mundo global. Para ello es necesario contar con profesionales gestores capaces de tomar decisiones y realizar acciones que contemplen la importancia y desarrollo de un mundo que requiere de una sostenibilidad real.

Actualmente, las líneas de actuación en este sentido se dirigen al marco internacional establecido por Naciones Unidas en el año 2015. Los líderes mundiales aprobaron un documento denominado *Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, considerándose como uno de los acuerdos globales más importantes de la historia actual. La agenda, que entró en vigor el 1 de enero de 2016, está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y su fin es abordar de aquí al 2030 los siguientes desafíos mundiales:

- acabar con la pobreza y promover la prosperidad económica
- la inclusión social
- la sostenibilidad medioambiental, la paz y el buen gobierno para todos los pueblos para el 2030.

Basándose en este documento internacional, la *Sustainable Development Solutions Network (SDSN)* Australia, Pacífico en colaboración con los ACTS (Australian Campuses Towards Sustainability) y la Secretaria Global de SDSN han elaborado una guía concretando cómo comenzar a aplicar los objetivos en las universidades, los centros de educación superior y el sector académico. Uno de los hitos clave destacados para la universidad relacionado con la gestión es la importancia que se le da a la gobernanza, la gestión y la cultura de las universidades como instituciones complejas y diversas. Se señala que:

A través de su personal, estudiantes, campus, vecindarios y cadenas de suministro, tienen un importante impacto social, económico y ambiental. Al implementar los principios de los ODS dentro de su estructura de gobierno y gestión y de su filosofía, las universidades contribuirán directamente al logro de los ODS dentro de estas extensas esferas.

Además, en la guía se enfatiza que:

si bien el aprendizaje y la enseñanza, la investigación, la gobernanza y la gestión y el liderazgo social a menudo se abordan por separado, en realidad se hallan estrechamente relacionados. Los ODS presentan grandes oportunidades para crear, fortalecer y conectar vínculos entre estas áreas, y por lo tanto ofrecer un mejor enfoque integral de toda la universidad en su compromiso con los ODS.

La Figura 2 resume la visión general de las contribuciones clave de las universidades.

Figura 2



Fuente: Guía Cómo empezar con los ODS en la universidad

Una gestión de calidad tiene que implementar los ODS en sus objetivos institucionales. Para ello, los propósitos de gobierno deben integrar el compromiso de un plan de acciones conjuntas que se integren en la universidad, o reflejar su compromiso y acciones por los ODS a través de una política universitaria sostenible. Para que esto sea así, la Guía se centra en el ODS 4 sobre la Educación de calidad. Según ésta podrá aplicarse en la universidad a través de:

- **Aprendizaje y enseñanza**, dotando a los estudiantes del conocimiento, habilidades y motivación suficiente para comprender y abordar los ODS; proporcionando experiencia académica o profesional para el desarrollo de soluciones; desarrollando una educación asequible e inclusiva para todos; fomentando las capacidades de estudiantes y profesionales de países en vías de desarrollo y dando protagonismo a la juventud a través de su empoderamiento y movilización para un futuro enmarcado en el desarrollo sostenible.
- **Investigación**: dotando del conocimiento científico necesario para aportar las pruebas, las soluciones, tecnologías, vías e innovaciones que respalden y apoyen los ODS a nivel global;

brindando apoyo a los países en desarrollo de capacidad en el ámbito del emprendimiento e investigación; colaborando y apoyando a empresas relacionadas con la innovación y que aporten soluciones ODS; potenciando una investigación diversas y formando a los estudiantes sobre líneas de investigación de desarrollo sostenible.

- **Liderazgo social:** fortaleciendo el compromiso público de las universidades en el desarrollo de los ODS; siendo actor necesario para iniciar diálogos y acciones intersectoriales; asegurando; colaborando en el diseño de políticas que incluyen los ODS; y dejando patente en la sociedad el compromiso de la universidad con los ODS.
- **Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria:** implementando los principios rectores de los ODS mediante la gestión y gobierno de la universidad en sus diferentes aspectos: empleo, finanzas, servicios universitarios, instalaciones, adquisiciones, recursos humanos y gestión académica y de estudiantes.

Estos elementos indican que la sostenibilidad institucional incluye a la sostenibilidad de la calidad y su gestión, que es uno de sus componentes (Almuiñas y Galarza, 2017). Cabría plantearse en qué debe basarse el buen gobierno y la buena gestión académica para que los órganos de gobierno desarrollen una adecuada gestión estratégica y apuesten por el desarrollo de unos mecanismos de aseguramiento de la calidad que impliquen el compromiso de la comunidad universitaria. Esta reflexión es adecuada cuando hablamos de calidad dado que ésta incluye la gestión, la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo y las metodologías (métodos, técnicas, procedimientos, variables, criterios, indicadores, o metas y objetivos) en su implementación. Por lo tanto, esto demuestra que la calidad no es un aspecto independiente de la realidad que identifica a una universidad a través de su misión, visión y objetivos. Para una Educación Superior de calidad, las universidades no pueden obviar el análisis y revisión de sus modelos de gestión y las demandas de un contexto que aboga por la diversidad y la sostenibilidad como elementos globales y necesarios para seguir avanzando y formando parte de una realidad transformadora.

3. Contextualización y justificación

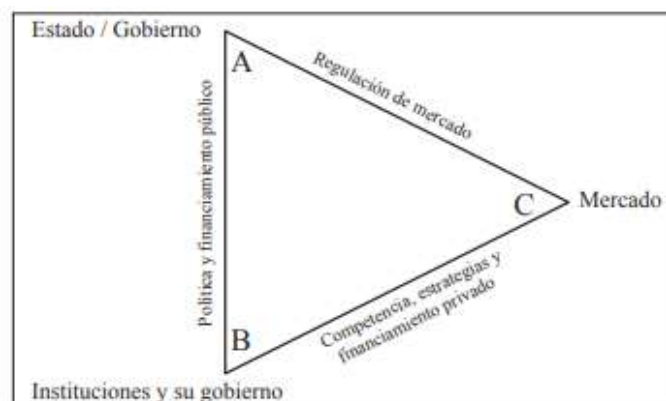
3.1. Modelos de gobierno en el ámbito de la Educación Superior

Para plantear los diferentes modelos de gobierno que existen dentro de la Educación Superior es necesario recurrir al denominado triángulo de coordinación de Clark (1983) cuyos tres vértices son el Estado/Gobierno, las instituciones y su gobierno y el mercado.

Como analizan los autores Brunner y Ganga (2016) situarse en un solo lado del ángulo supone posicionarse en diferentes elementos (figura 3):

- Un modelo situado entre los vértices A-B, priorizaría las políticas y el financiamiento público de las instituciones.
- Un modelo situado entre los vértices A-C, se centraría en las regulaciones de los mercados relevantes.
- Un modelo situado entre los vértices B-C, y el de las estrategias competitivas de las instituciones y su financiamiento de fuentes privadas.

Figura 3



Fuente: Modelo Clark (1983)

Siguiendo este planteamiento, los modelos clásicos de gobierno se diferencian según el predominio de los elementos que componen el triángulo de Clark. De este modo, y siguiendo la revisión de Gavara (2016), se distinguen tres tipos de modelos:

- **El modelo estatal:** el Estado a través de un tipo de gestión burocrática controla los procesos de gestión académica con anterioridad a su desarrollo, a través de la planificación de los recursos humanos y materiales. En este modelo la misión de la universidad es cumplir con los fines socioeconómicos del Estado. Del mismo, la orientación de la docencia e investigación van a estar definidas por el Estado.

- **El modelo académico o colegial:** se identifica porque los académicos a través de una gestión corporativa y colegiada de carácter académico, controlan la calidad de los productos referidos a la investigación o publicaciones de la propia Universidad a través de un sistema regulatorio previsto por el Estado. El control que realiza el Estado en este tipo de modelo es por medio de la financiación y el marco legal.
- **El modelo de mercado o profesional:** se centra en la gerencia universitaria a través de una gestión de tipo empresarial cuyo control estatal se produce a través de los sistemas de acreditación y evaluación de calidad de los productos académicos con posterioridad a su desarrollo. La misión de la universidad se fija en suministrar servicios a los consumidores académicos y satisfacer las demandas docentes y de investigación del mercado.

3.2. El caso del modelo de gobierno del sistema universitario español según el marco legal.

Para entender el modelo de gestión de las universidades españolas, es necesario acudir al origen de su marco normativo. La ley orgánica 11/1983, 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU) fue la primera legislación democrática que abordaba el Gobierno de las universidades. Se caracterizaba por romper con el modelo de gobernanza burocrático desarrollando las libertades de cátedra y enseñanza en la educación universitaria. Esta ley se acerca al modelo colegial que desarrolla un sistema de gobierno próximo al parlamentarismo político y cercano al modelo asambleario de corte federal y descentralizado en las estructuras internas, Facultades y Departamentos (Gavara, 2016). En esta etapa cobra importancia el Claustro como órgano colegiado que determina las líneas estratégicas esenciales de la institución y nombra al rector. LA LRU supuso el aumento de universidades y de personal universitario, pero generó un modelo con demasiadas áreas de conocimiento, muy endogámico y con una inexistente movilidad del profesorado. Además, la gestión académica no se ejercía considerando los objetivos institucionales, ni la rendición de cuentas.

En el 2001, se aprueba Ley Orgánica de Universidades (LOU). La LOU crea los órganos colegiados de Consejo de Dirección y la Junta Consultiva, debilitando las funciones del Claustro, pero dándole la función de poder censurar la gestión del Rector /a y de convocar elecciones.

Esta ley, sin modificar la estructura de los estudios, pretendió impulsar la acción de la Administración del Estado en la vertebración y cohesión del sistema universitario, profundizar en las competencias de las Comunidades Autónomas en materia de enseñanza superior, incrementar el grado de autonomía de las Universidades y establecer los cauces necesarios para fortalecer las relaciones y vinculaciones recíprocas entre Universidad y sociedad (Egido, 2006).

Además, se introdujo una nueva arquitectura curricular de grados y master, incrementando el papel de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) como órgano de acreditación y verificación. Esta Ley fue modificada por la Reforma de la LOU de 2007 (Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades) en la que se establece la posibilidad de opción en la designación del Rector que puede ser electo por el Claustro o de manera directa por sufragio universal y ponderación del voto, según determinen los Estatutos de cada universidad. No obstante, desaparece la Junta Consultiva y el Consejo de Dirección motivado por su escaso éxito de implementación (Gavara, 2016).

El escenario actual viene marcado, como hemos destacado anteriormente, por la inminente entrada en vigor de la LOSU. Las novedades más destacadas de esta ley orgánica en relación a la gobernanza y estructuras es que se plantea un modelo democrático de sufragio con cuatro estructuras básicas: Claustro, Consejo de Gobierno, Consejo de Estudiantes y Consejo Social. El Claustro será el órgano colegiado con la máxima representación y participación de la comunidad universitaria. La LOSU garantizará siempre un mínimo porcentaje del 25% de representación del estudiantado, así como una representación del 51% para el personal docente e investigador.

3.3. Los dilemas de la gestión de gobierno en el contexto universitario español

Las universidades españolas poseen dos grandes vertientes comunes dentro de su gestión: la académica y la administrativa. A pesar de la heterogeneidad de éstas, dado que se desarrollan en contextos dispares y persiguen objetivos diferentes según cada caso, estas dos dimensiones siempre deben converger hacia cuestiones tipo: qué se pretende lograr y qué hacer para lograrlo. En principio éste sería el planteamiento básico de mejora en cualquier tipo de gestión, pero en este trabajo se pretende analizar interrogantes dentro del ámbito universitario para delimitar: quiénes apoyan los fines fijados, quiénes son responsables de que se implementen las acciones y quiénes evalúan el cumplimiento de dichos fines.

Este razonamiento nos lleva a trasladarnos al papel que cumplen el PDI y el PAS dentro del ejercicio de sus tareas que transitan entre el desempeño individual y colectivo de la docencia y la administración. Actualmente, los estándares de desempeño de ambos grupos se están adaptando al logro de objetivos. Pero ¿es suficiente para una gestión adecuada y de calidad? ¿cuál es el papel de los gestores universitarios como piezas esenciales para comprender la gestión desde los cargos y desde las responsabilidades de la ejecución de las tareas que requieren los objetivos de cada institución y estudios ofertados?

Las universidades son organizaciones educativas complejas y su gestión comporta cierta imprevisibilidad en los resultados de sus acciones (Wallace, 2013). Dentro de la literatura no encontramos muchos estudios que recojan casos concretos y análisis sobre la gestión universitaria, ni el papel de los grupos de interés que se encargan de la misma dentro de esta complejidad. Si bien es cierto que, en los últimos tiempos, está cobrando protagonismo dentro del debate de los nuevos retos de las universidades quiénes deben ser los gestores universitarios según las demandas sociales y de las instituciones.

En el caso español, Benítez-Amado (2013) señala que existen dos dilemas:

1. Públicos-políticos que se relacionan con cuestiones trascendentales como las misiones que deben tener las universidades, cuál debe ser su rol principal como centrales institucionales sociales o qué orientación deben tener las políticas públicas de educación superior a partir de lo anterior.

2. Organizativos y de gestión que se relacionan con cuestiones relativas a su modelo de dirección y gobierno (académico versus profesionalizado), tipo de gestión (pública versus privada-empresarial) o modo de organización (centralizada versus descentralizada).

Siguiendo la distinción de dilema de Benítez- Amado, me planteo la necesidad de analizar los modelos de gestión académica a través de los estudios realizados y de la toma de contacto con los gestores universitarios como elementos de diagnóstico para analizar si su gestión se basa en intereses comunes o individuales y si sería necesario la formación de un cuerpo gestor profesional dentro de las universidades que valorase lo que debe ser una gestión adecuada y conjunta entre PAS y PDI, delimitando las competencias para cada personal según el caso.

3.4. La problemática del gobierno de las universidades españolas y su influencia en el desempeño de los órganos unipersonales de gestión académica.

Los autores Rodríguez, Rotger y Martínez (1996) identifican que las características principales del modelo de gobierno institucional del sistema universitario español son tres: la elección de tipo representativo, una gestión no profesional y la transitoriedad del cargo.

Castro y Tomás (2010) consideran que estas características nos derivan a un modelo de tipo colegial donde la gestión de la universidad española se identifica con la denominada burocracia profesional acuñada por Mintzberg (2003) y cuya concentración de poder reside en su mayoría en el PDI.

Otro rasgo distintivo de nuestro modelo es que de tipo estamental (Middlehurst, 2004). Esto se debe a que la representatividad universitaria está basada en tres grupos distintivos compuestos por el PDI, PAS y estudiantado. Asimismo, dentro del PDI existen niveles diferentes según el rango académico. Este modelo genera, según Mintzberg (2003), una estructura permanente de tipo matricial cuya gestión converge entre dos líneas de acción: una de autoridad que asume la toma de decisiones académicas (PDI) y otra de tipo gerencial que las realiza (PAS). La revisión conceptual previa que estamos realizando en este trabajo sirve de base para el objetivo del mismo, nos lleva a la problemática que nos atañe en este estudio: la falta de formación previa de los cargos de gestión académica ejercidos por el PDI. En el caso de las universidades españolas, los profesores asumen de forma voluntaria y temporal las tareas de gobierno de facultades y departamentos, el resultado es un modelo de gestión no profesional (Mora, 2000).

Cuando un rector o un vicerrector que proviene de los mandos intermedios, es decir, acaba de ser decano o director de departamento, y no tiene experiencia en la alta gestión de la universidad, queda en general sorprendido de la complejidad y a menudo de la notable eficiencia de la máquina burocrática y de la rapidez de respuesta ante sus sugerencias (Solé et al., 2011).

Si revisamos la oferta de programas o formaciones superiores sobre gestión dentro del ámbito de la Educación Superior, son pocas universidades las que incluyen este tipo de programas académicos. Dentro del ámbito público en el año 2020, la Universidad de Jaén (UJA), la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) dieron inicio al primer Diploma de Posgrado en Política y gestión Universitarias. El programa se dirige a las personas que están desempeñando tareas de gestión universitaria en las universidades españolas a nivel de:

- diseño de políticas universitarias (vicerrectorados, direcciones de secretariado o direcciones de área, gerencias, secretarías generales, decanatos, vicedecanatos, miembros de los Consejos Sociales, etcétera).
- de ejecución (jefes de servicios, directores de secretariados o directores de área, etcétera).

Según indica la CRUE, se pretende motivar a la comunidad universitaria a ser sujeto activo en la planificación y dirección estratégica. Además, destaca el lugar que las universidades ocupan

para la generación de valor y la rendición de cuentas a la sociedad, indicando también la necesidad de crear una universidad que incluya los ODS.

Actualmente, la oferta de títulos oficiales relacionados con la gestión universitaria se sustenta desde el ámbito de las universidades privadas. En este sentido encontramos estas formaciones de posgrado:

- El Máster universitario de Evaluación y Gestión de la Calidad en la Educación Superior impartido por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) desde el 2018 y pionero en la formación de profesionales expertos y altamente cualificados en el ámbito de la calidad universitaria.
- El Máster universitario en Calidad en Educación Superior impartido por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) desde el 2021 cuyo programa es sobre las diferentes concepciones de la calidad en la educación superior y sobre los modelos de evaluación y procesos de certificación existentes.

Es conocido el hecho de que la universidad española, y en general las universidades europeas del área mediterránea, no han sido muy sensibles, ni rápidas, en adaptar los planes de estudios a las exigencias de las nuevas demandas sociales y de los ocupadores. Ha sido la propia evolución de los modos de generación y difusión del conocimiento lo que finalmente ha cambiado la oferta de titulaciones en las facultades para aproximarse, sin un propósito muy definido, a la demanda (Solé et al., 2011). Si bien es cierto que el sentido de la gestión académica de la universidad española viene determinado por el plan de gobierno que fija los fines institucionales, esto no justifica que el PDI gestor no tenga opción de formarse a través de estudios de posgrado oficiales que le den herramientas para el desempeño de su cargo, le incentiven a iniciar líneas de investigación sobre gestión institucional universitaria y sea considerado como méritos en su carrera profesional.

Una de las deficiencias que arrastra el desempeño de cargos gestores es que los sistemas internos y externos de evaluación y acreditación se basan en los méritos investigadores y docentes, pero no gestores. Esta evaluación de la dedicación a la gestión académica no favorece la motivación de acceder al ejercicio de los cargos unipersonales. En las investigaciones realizadas al respecto, se evidencia que la dedicación a la gestión universitaria influye en la calidad de vida los gestores y en su productividad docente e investigadora (Hancock, 2007). Smith (2008) determina que existe un complejo equilibrio que los académicos deben procurar entre las funciones académicas y de gestión.

Este planteamiento está generando que la universidad desarrolle una cultura profesional individualista, la cual ha limitado cualquier intento de desarrollo profesional colectivo, colaborador o cooperativo (Feixàs, 2004).

El marco universitario actual no favorece la profesionalización y visibilidad de la gestión universitaria. Una universidad dispuesta al cambio y mejora continua requiere de órganos gestores cualificados que ejerzan tareas al más alto nivel, no solo procesos de docencia e investigación también en los referidos a la gestión. Según Kehm (2011), los gestores reparan y mantienen asuntos de alto nivel (gestión de la calidad, desarrollo curricular, etcétera), ofrecen servicios (oficiales de carrera, asesores de estudios) o desempeñan funciones que hacen de puente entre las unidades básicas y la dirección central (gestión facultativa, transferencia, gestión de los graduados).

La brújula de calidad que debe orientar la gestión son los objetivos de las universidades españolas. Esto es vital para la rendición de cuentas en un sistema universitario sustentado mayoritariamente en la Educación Pública y, por lo tanto, en los presupuestos asignados por el Estado. Según datos publicados en el año 2022 por el Ministerio de Universidades en su informe *Datos y cifras del sistema universitario español*, el sistema Universitario Español (SUE) en el curso 2020-2021 contaba con 84 universidades, 50 públicas y 34 privadas. En la actualidad, las universidades públicas imparten el 73,3% de las titulaciones de Grado y el 91% de las titulaciones de Doctorado. Es importante destacar estas cifras para entender que la gestión académica debe estar en la agenda de las universidades del ámbito público como una prioridad para ofrecer una Educación Superior de calidad.

4. Objetivos

El objetivo principal es el planteamiento de un modelo de deseabilidad sobre la gestión académica de los órganos unipersonales para identificar las necesidades formativas del PDI gestor de las universidades públicas españolas.

De este modo, los objetivos específicos son:

- Conocer las dificultades y retos de la gestión académica de los órganos unipersonales.
- Analizar si existe la necesidad de incorporar gestores profesionales en el ámbito universitario
- Analizar la relación de los órganos unipersonales de gestión académica con el PAS.

5. Diseño metodológico

El objeto del estudio es acercarnos al desempeño de órganos unipersonales de universidades españolas para identificar las necesidades formativas del PDI gestor. Para ello, se ha optado por una metodología cualitativa que se basa en el diseño de instrumentos, selección de participantes y recogida de datos para un estudio propio. Este diseño metodológico consta de tres fases:

- Fase 1. Revisión bibliográfica.
- Fase 2. Envío de cuestionarios estructurados.
- Fase 3. Realización de una entrevista semiestructura.

Fase 1. Revisión bibliográfica

Búsqueda bibliográfica sobre la temática relacionada con el gobierno y gestión del ámbito universitario español y del entorno de la EEES. En esta fase, se busca la comprensión del campo del estudio para desarrollar la fundamentación teórica y conceptual y la contextualización y justificación. A pesar de que se trata de una investigación propia, se ha tratado de encontrar otras investigaciones relevantes en el ámbito de la gestión académica (apartado Referencias).

Fase 2. Envío de un cuestionario estructurado

Para la selección de los entrevistados, se ha optado por el envío previo de un cuestionario diseñado con las dimensiones e ítems que muestra la tabla 2:

Tabla 2

Dimensión	Indicadores	Ítems cuestionarios
D.1 - Experiencia previa como gestor académico	Desempeño docente	Categoría académica Años de docencia
	Desempeño gestor	Puesto del cargo Años en el cargo
D.2 – Motivación para aceptar el cargo	Interés personal	Reducir la carga docente
		Mejorar sus condiciones económicas (aumento salarial)
		Incorporar méritos a su CV
	Desarrollo profesional	Tener la posibilidad de acceder a otros cargos de gestión
		Por considerar necesario ejercer un cargo para una formación profesional completa
	Compromiso institucional	Interés personal por desarrollar buenas prácticas en el ámbito de la gestión universitaria
		Por el compromiso establecido con la universidad en la que trabaja o la persona que realiza el nombramiento
	Reconocimiento social	Obtener el reconocimiento de la institución y de su ámbito académico.
Por condicionantes sociales (convencimiento para desempeñar el cargo de vínculos)		

		profesionales cercanos o familiares).
D.3 - Formación para la gestión académica	Formación formal (ámbito normativo)	Legislación universitaria.
		Normativa interna de la universidad.
		Procesos administrativos de gestión académica.
		Evaluación, Acreditación y Agencias de Calidad
		Innovación y planificación docente.
		Protocolo, imagen corporativa y relaciones institucionales.
	Habilidades directivas y sociales	Liderazgo y dirección de personas.
		Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa
		Toma de decisiones y solución de problemas.
		Habilidades sociales (relaciones interpersonales).
D.4 -Relación con el PAS	Trabajo en equipo	Doy respuesta a las dudas y reclamaciones planteadas en tiempo razonable.
		Fomento la integración entre el PDI y el PAS.
		Mantengo reuniones periódicas con el PAS.
	Compromiso institucional	Traslado las propuestas de mejora del PAS sobre gestión académica a los órganos superiores pertinentes.
		Percibo la implicación y apoyo del PAS en el ejercicio de mis tareas.
		Conozco y cumplo los plazos administrativos establecidos por normativa.
	Eficiencia	Promuevo la simplificación de procesos administrativos.
	Resolución de problemas	Recurso a la experiencia del PAS para solucionar cuestiones no recogidas en la normativa.
		Cuando realizo consultas sobre cuestiones de gestión académica al PAS obtiene respuestas adecuadas.
		Realizo consultas a profesionales ajenos al ámbito universitario para un correcto desarrollo de mi gestión.

A continuación, se destacan los pasos seguidos en esta fase:

- Paso 1. Búsqueda proactiva de los participantes en el estudio. A través de las páginas web de las universidades públicas, se han recopilado correos de contactos de los órganos unipersonales del ámbito de la gestión académica.
- Paso 2. Criterio de selección: se han seleccionado los correos de 255 órganos unipersonales (Vicerrectores/as; Adjunto/a de Vicerrectores/as, Vicedecanos/as,

Decanos/as y Directores/as) relacionados con la gestión académica (ordenación, docencia, investigación, calidad, etc.).

- Paso 3. Envío por correo electrónico de 255 cuestionarios dirigido a órganos unipersonales de 40 universidades públicas españolas. En todas las solicitudes de participación se incluye información sobre: los datos de la estudiante, el objeto del estudio, la metodología empleada (cuestionario y entrevista posterior), las instrucciones para participar y el tratamiento de los datos personales.
- Paso 4. Recepción y archivo de los 47 cuestionarios recibidos.
- Paso 5. Análisis de datos (Anexo D) para conocer los resultados globales y realizar la selección de candidatos. Los criterios de elección de las entrevistas se han basado preferentemente en órganos unipersonales con una experiencia previa en el desempeño de cargos de gestión académica.

Fase 3. Realización de entrevistas

- Paso 1. Solicitud de entrevistas a través del correo electrónico informando al candidato que ha sido seleccionado para continuar participando en el estudio y enviando la entrevista semiestructurada.
- Paso 2. Programación y acuerdo de entrevistas. Dada la limitación de tiempo para realizar el estudio, las entrevistas se realizan por escrito respondiendo al guion diseñado según los objetivos del estudio (Anexo B), o mediante reunión programada online a través de Google Meet, previo acuerdo de las partes. Las entrevistas se realizaron en el plazo de 18 días.
- Paso 3. Recepción de entrevistas realizadas por escrito y realización de entrevistas online. En total se realizan nueve entrevistas de órganos unipersonales de ocho universidades públicas, cuatro online y cinco por escrito. Las entrevistas online tuvieron una duración de 60-80 minutos.
- Paso 4. Revisión de las transcripciones realizadas por el Meeting Transcripción.
- Paso 5. Realizar una tabla asignando un código anónimo a cada participante e indicando: Modalidad de la entrevista, cargo unipersonal del participante y ámbito de gestión académica que desarrolla. Esta información se puede consultar en el Anexo E.
- Paso 6. Análisis de datos mediante la revisión de la información, las notas recogidas durante las entrevistas y el programa MAXQDA.
- Paso 7. Dar respuesta a los objetivos del estudio a través de los resultados obtenidos.

6. Aspectos éticos

Asumo el compromiso ético y responsabilidad de la originalidad del TFM y de la mención de autores de todo estudio o citado en el desarrollo del trabajo.

Con relación al diseño metodológico:

- Los cuestionarios: serán anónimos y los participantes serán informados del objeto del estudio y del tratamiento de los datos. Asimismo, se les indicará mi contacto personal (email institucional de la UOC) para que trasladen cualquier tipo de duda sobre esta cuestión. Los cuestionarios que se han enviado pueden consultarse en el Anexo A.
- Las entrevistas: los entrevistados serán informados del tratamiento de los datos, se les pedirá consentimiento por escrito a través de un documento de consentimiento firmado por el participante (Anexo C). Asimismo, una vez realizada la transcripción de sus respuestas, se les enviará una copia de la misma para que puedan alegar cualquier inconveniente o desacuerdo al respecto.
- Se enviará un documento de declaración de consentimiento informado a todos los entrevistados donde se especifique la universidad, estudios que curso, objetivo del trabajo y el tratamiento y confidencialidad de los datos. (Anexo C).
- Se tendrá en cuenta el código ético de la UOC sobre guías para el uso no sexista del lenguaje tratamiento de género.
- En ningún caso se revelarán datos personales de los participantes, ni centros en los que realizan su trabajo.

7. Resultados y discusión

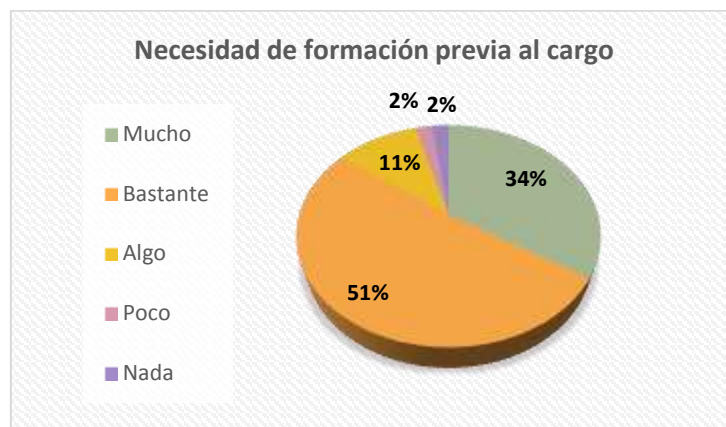
7.1 Resultados

En esta parte del estudio se analizarán los resultados obtenidos en los cuestionarios respondidos en la primera fase de la investigación y las entrevistas semiestructuradas realizadas en la segunda fase. Por una parte, los resultados de los cuestionarios han servido para evidenciar el objetivo general de este trabajo que es la necesidad de formación de los órganos unipersonales y establecer un diagnóstico claro del problema. En segundo lugar, las entrevistas semiestructuradas están dirigidas a dar respuesta de manera más profunda a los objetivos específicos del estudio, apoyándose en las dimensiones que se han tenido en cuenta en el diseño y respuesta de los cuestionarios (Tabla 2).

Sobre los resultados derivados de la primera fase destinada a la búsqueda y selección de participantes, hay que señalar que, de las 255 solicitudes de colaboración enviadas a cargos unipersonales de 40 universidades públicas españolas, se han recibido 47 encuestas de órganos unipersonales de 25 universidades diferentes. La categoría de los cargos que han participado son:

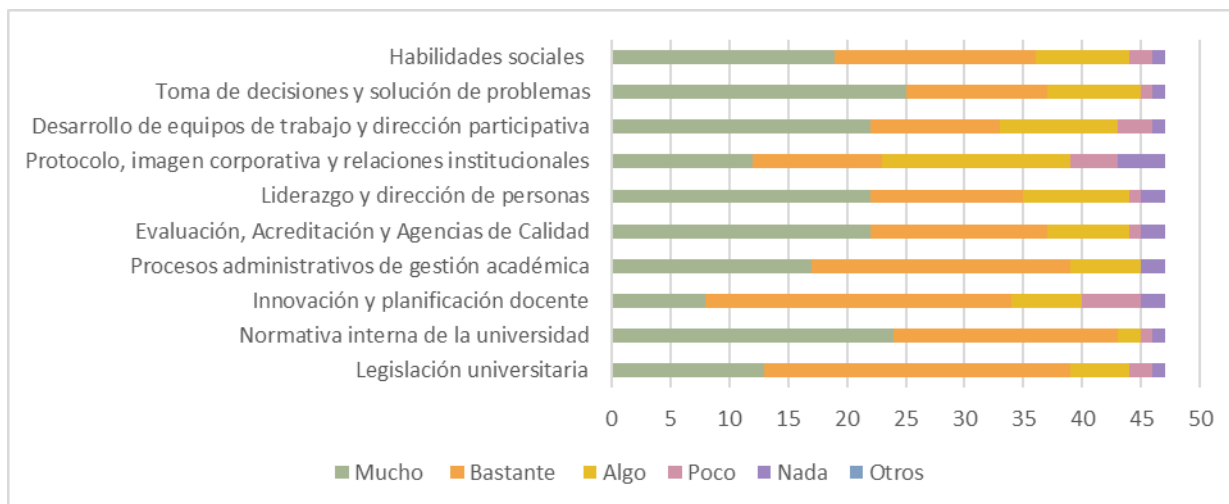
- 31 vicerrectores/as
- 2 adjuntos/as de Vicerrector
- 2 decanos/as
- 2 vicedecanos/as
- 10 directores/as

El principal objetivo del estudio era identificar desde los propios órganos unipersonales de gestión académica si existen necesidades formativas detectadas por el propio PDI de las universidades públicas españolas. El resultado es el siguiente (Gráfico 1):



Las respuestas obtenidas muestran que un 51% de los encuestados consideran la formación previa como “bastante” necesaria y un 34% como “mucho”. En total, un 85% confirma la necesidad formativa para el ejercicio de un cargo de gestión académica. Tan solo un 15% no determina esta necesidad como importante para el desempeño del cargo. Si bien es cierto que la muestra es de 47 personas de más de la mitad del total de universidades públicas, también lo es que no se pretende hacer un análisis pormenorizado de datos cuantitativos. Este estudio pretende poner de manifiesto una necesidad detectada y colaborar en la reflexión y nuevos estudios para contribuir a mejorar la calidad de la gestión académica de Educación Superior a través de las experiencias de sus propios órganos unipersonales.

Antes de analizar los resultados y relacionarlos con los tres objetivos específicos del estudio, es necesario conocer qué necesidades formativas de las planteadas en los cuestionarios se han considerado más importantes. Veamos los resultados (gráfico 2):



El gráfico anterior indica que, en general, casi todos los ámbitos propuestos de formación son necesarios, pero si nos detenemos en la leyenda “Mucho” destacan:

- La toma de decisiones y solución de problemas (25%).
- Normativa interna (24%).
- Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa (22%).
- Liderazgo y dirección de personas (22%).
- Evaluación, acreditación y Agencias de Calidad (22%).

La formación relacionada, tradicionalmente con la gestión empresarial, cobra importancia para el desarrollo de la función directiva en la universidad. Castro (2006) establece que parece claro que los sistemas para la formación de los gestores y responsables de instituciones educativas no pueden quedarse en una mera descripción de teorías organizativas y sus respectivas técnicas de aplicación mecanicista; los nuevos escenarios obligan a una formación orientada hacia un modelo más reflexivo. La complejidad de la estructura de la universidad parece que influye también en la necesidad de considerar la formación sobre las normativas internas y los procesos de calidad relacionados con la evaluación, acreditación y agencias evaluadoras. El desempeño de los cargos unipersonales tiene condicionamientos administrativos que forman parte de la realidad del órgano unipersonal y que no se pueden obviar por desconocimiento. En otras

palabras, la falta de formación a nivel teórico normativo es relevante porque hay muchas administraciones que intervienen en la política universitaria (Ministerio, Comunidades autónomas, ANECA) y que limitan el margen de actuación de los académicos gestores. Una falta de formación, en este sentido, podría desembocar en tomas de decisiones inadecuadas o que no se puedan materializar. Para continuar desarrollando este apartado del trabajo con más detalle, vamos a seguir con el análisis de los resultados de los tres objetivos específicos del estudio:

- Objetivo específico 1: Conocer las dificultades y retos de la gestión académica de los órganos unipersonales.
- Objetivo específico 2: Analizar si existe la necesidad de incorporar gestores profesionales en el ámbito universitario.
- Objetivo 3: Analizar la relación de los órganos unipersonales de gestión académica con el PAS.

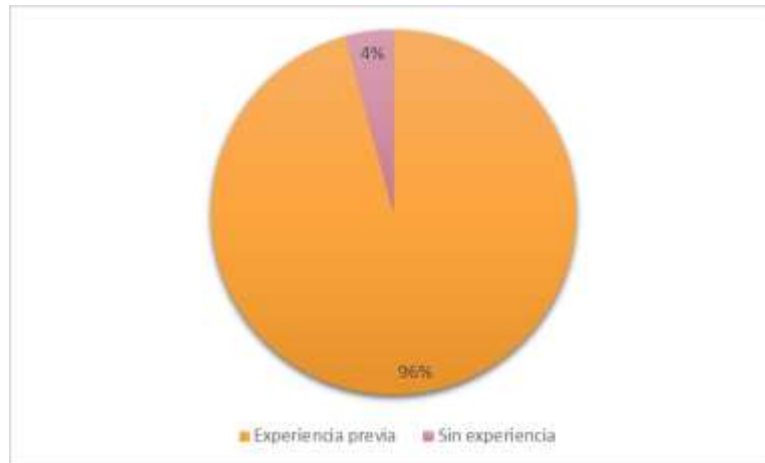
Para dar respuesta a los objetivos específicos planteados, además de los resultados de los cuestionarios y la bibliografía consultada, unimos la información analizada de las entrevistas. En total, se han realizado nueve entrevistas que corresponden a los siguientes cargos de ocho universidades públicas diferentes:

- Seis Vicerrectores/as del ámbito de la calidad, docencia, estudiantes, personal, innovación académica
- Un/a vicerrector/a adjunto/a del ámbito de la calidad universitaria.
- Dos directores/as del ámbito de la innovación planificación y formación.

Objetivo Específico 1: Conocer las dificultades y retos de la gestión académica de los órganos unipersonales.

Para conocer las dificultades y retos de los órganos unipersonales, se han planteado interrogantes tales como: ¿De qué experiencia parten los cargos en gestión académica? ¿Cuáles son sus motivaciones para acceder al cargo? ¿Cómo consideran que se valora su labor de gestión académica en el ámbito universitario? ¿Qué objetivos se plantean? Estas preguntas nos conducirán a las dificultades y retos que los gestores académicos van encontrando durante su mandato, teniendo en cuenta cómo accedieron al mismo y el contexto en que se desenvuelven.

Uno de los rasgos destacados de los académicos gestores encuestados es que desempeñan su cargo partiendo de una experiencia previa en el ámbito de la gestión académica. En el gráfico 3, podemos observar los resultados de las encuestas al respecto:



El 96% de los entrevistados han ejercido cargos a lo largo de su carrera, sin embargo, comenzaron a desempeñarlos sin ninguna formación previa sobre gestión:

GI1: La primera vez que accedo a un cargo, me espanto absolutamente porque no tengo ni idea de cómo funciona esto (...) Mi experiencia es que no hay formación previa, vamos aterrizas allí y, bueno, si tienes la suerte de que a quien sucedes te echa una mano y te va guiando (...). Y si no, pues comienzas de cero y ensayo y error, vas haciendo cosas y tal, pero yo creo que sí que es necesaria una formación (...) Podríamos hacer mucho más y rendir mucho mejor en la gestión, si tuviésemos algunas indicaciones.

Pese a la experiencia previa en el desempeño de cargos, los encuestados señalan que mayoritariamente no existe una formación como paso previo al nombramiento, pese a que señalen su necesidad valorando su trayectoria en gestión académica:

GN1: ¿Formación previa como gestor académico? ¿formal? (...) La respuesta es que no, eso es, ha sido autodidacta (...) Me sorprendería mucho que alguien en el sistema español pueda responder de otra forma distinta porque es que, en general, no está contemplado. Empiezan a aparecer algunas ofertas de formación como gestores universitarios, pero a lo mejor en los últimos cinco años, como mucho diez años (...) Pero es que, si nos remontamos atrás, es que es ni se les pasaba por la cabeza. En general, debe ser una minoría las personas que han tenido la oportunidad de acceder a una formación que le prepare para el desempeño de un cargo académico en la universidad.

En mi caso, desde luego, esa oferta no se ha producido y creo que sí, yo creo que es muy saludable estas iniciativas.

En uno de los casos, se destaca una formación previa en el cargo de director, aunque se sigue señalando que:

GU1: No es habitual que se tengan preparadas actividades de formación a tal efecto. En mi experiencia como director de departamento, sí tuve posibilidad de completar un curso de formación sobre la diferente actividad universitaria, pero no es nada habitual. Para mi presente función como Vicerrector (...), he tenido que basarme en mi experiencia previa y aun me considero en periodo de formación.

El PDI parte de la falta de experiencia y formación sobre gestión, a pesar de que forme parte de su desarrollo profesional, como en ámbitos de la calidad en los que sí están inmersos, aunque no desempeñen cargos:

GM1: La gestión de la calidad, una parte muy importante del profesorado es que la ignora completamente, o casi completamente, incluso el vocabulario que utilizamos (...). Entonces si no hay un paso previo, una experiencia previa es muy difícil porque no hay un curso de cómo ser Vicerrector. No hay unas instrucciones que te digan el procedimiento de aprendizaje para el desempeño del cargo.

Los gestores entrevistados confirman que el PDI parte de una carencia evidente en formación sobre gestión. Si partimos de esta base es necesario valorar otro aspecto en el análisis de resultados: ¿qué criterios hay que tener en cuenta para seleccionar a académicos gestores? ¿cómo se realiza una selección adecuada más allá de cumplir con los requisitos formales de acceso por la categoría académica? ¿el nombramiento de cargos unipersonales se circunscribe a vínculos cercanos o personales del PDI? ¿esto favorece una gestión adecuada o favorecería un sistema que sigue tendiendo a la endogamia y, a veces, a priorizar intereses individuales o grupos concretos?

Evidentemente son muchas las cuestiones que suscita la falta de formación y la búsqueda de candidatos para contemplar todas ellas en este estudio. Sin embargo, sí hay que destacar la implicación que existe por parte de los académicos gestores para la selección de los órganos y cómo se ejerce la misma:

GI1: Yo mismo me encargué de buscar sustitutos (...) bueno, eso corresponde, obviamente nombrarlo al Rector a propuesta del Decano (...) El Decano da un vistazo a

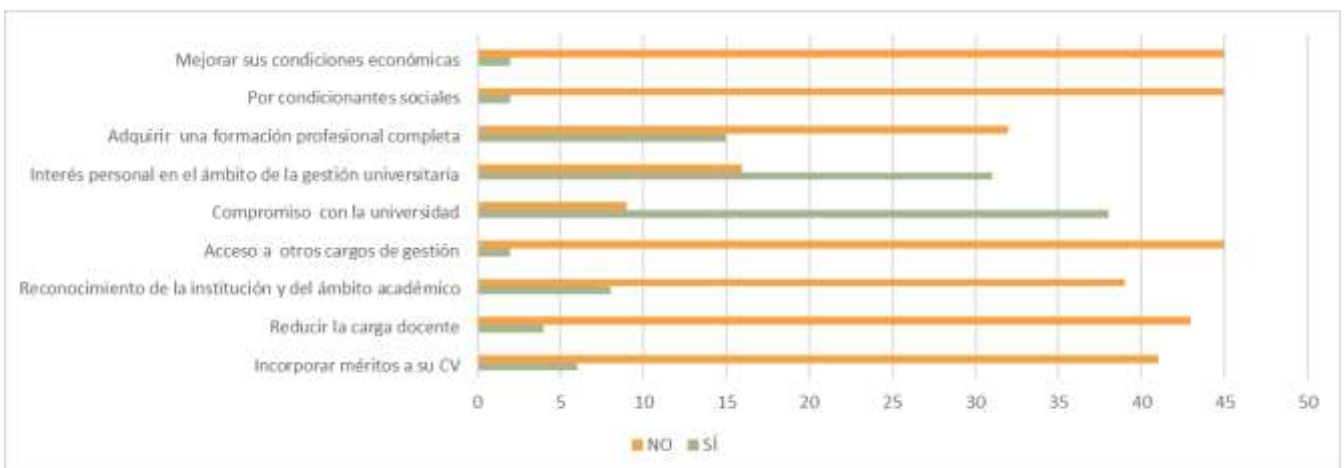
gente que me parece que está, más o menos, preparada porque tiene alguna experiencia previa ¿no? (...) Se reclutan así, gente que tenga alguna experiencia previa en gestión.

En general, el PDI que comienza ejerciendo cargos de gestión parece que interiorizara ir asumiendo cargos de responsabilidad como un proceso natural para el desarrollo de esta dimensión, la cual, suele ir asociada a proyectos de los que quieren formar parte para cambiar e implantar mejoras en la universidad:

GN1: Siempre he estado muy activo en el claustro, en el departamento, en el centro (...) y eso me ha permitido ir poco a poco aproximándome al conocimiento de lo que significa la gestión a los distintos niveles, después, cuando he tenido la oportunidad de desempeñar estos cargos (...) Y claro, después de haber sido decano pasar a un Vicerrectorado pues eso, evidentemente, ha facilitado mucho ¿no? Aunque también encuentras nuevas cosas, para mí no ha sido especialmente traumático ni novedoso ni impactante, sino que ha sido digamos como una continuación natural.

GI4: Bueno, pues un poco he ido progresando (...) a nivel de facultad. a nivel de Rectorado (...) antes había estado tres años como Director/a Académico/a.

Los datos sobre el tipo de motivación que se asocian a la aceptación del cargo reflejan un alto compromiso personal con la universidad por parte del PDI, tal y como muestra el gráfico 4:



Los condicionamientos económicos y sociales no influyen demasiado para aceptar el desempeño del cargo. Las motivaciones que más sobresalen están muy ligadas al compromiso establecido con la universidad en la que trabajan o la personas que les han nombrado:

GG2: Fundamentalmente, una visión de servicio a la comunidad y la oportunidad de conocer con más profundidad y detalle todo lo que tiene que ver con la gobernanza

universitaria. La posibilidad de conocer el funcionamiento interno de una institución de este tipo que va mucho más allá de la parte que los docentes normalmente desarrollamos, como es la docencia y la investigación. Hay también un compromiso personal que ha pesado mucho en la decisión de asumir ciertos cargos hasta ahora.

La gestión adquiere una dimensión altruista que el PDI identifica con el vínculo y mejora de la educación pública y la formación que se ha adquirido a través de la misma:

GU1: Llegado cierto punto de la carrera profesional, uno ha de retornar parte de lo que ha recibido de la universidad si considera que su modelo (en este caso el de una candidatura) puede mejorar la situación actual.

GW2: Confianza e idealismo en que las cosas se podían hacer de otra manera, oportunidad personal y sentimiento de satisfacción al haber servido a la comunidad universitaria.

GN1: Mi motivación cuando yo he optado a un puesto de gestión en la Universidad ha sido, fundamentalmente, una profunda adhesión a la institución. Yo siempre digo que soy hijo y producto de la universidad pública y me he formado en ella (...) No es una parcela aislada, no es mi trabajo separado de mi vida. Y, entonces bueno, pues con el ánimo de contribuir en todo lo que pueda a que el sistema funcione de la mejor manera posible entendiendo por funcionar, en primer lugar, que la calidad de la formación que damos a nuestros estudiantes sea la mejor posible; ésa ha sido siempre mi motivación.

Las motivaciones identificadas no parecen que tengan un impacto directo en las mejoras laborales o reconocimientos profesionales. Las respuestas analizadas nos llevan a situarnos en un marco donde la voluntad individual prevalece sobre los méritos reconocidos a nivel profesional como PDI gestor. La gestión se contempla como la vía de mejora para que se produzcan cambios que se consideran necesarios dentro de la institución y que no parece que puedan llevarse a cabo desde la docencia o investigación:

G11: Yo creo que soy una persona exigente conmigo misma y me gusta que las cosas funcionen de una forma determinada (...) para que las cosas funcionen como a mí me gustan es hacerlas uno mismo, vamos no estar quejándome.

Visto lo anterior, las motivaciones se pueden relacionar con el papel que consideran que asumen como gestores académicos. Pero este tipo de motivación que parece tan generalizada ¿es reconocida adecuadamente como un mérito importante del PDI? ¿el propio PDI que ejerce

tareas de gestión valora este desempeño del modo adecuado? La percepción global es una falta de reconocimiento sobre las tareas que realizan como gestores académicos:

GI4: No se valora prácticamente para nada (...) es una tarea bastante ingrata, sobre todo, desde el punto de vista de la promoción profesional. A día de hoy, los cargos de gestión académica solo están contemplados en la acreditación de profesorado a nivel de catedrático de universidad. En el resto no se valora, no se contempla la puntuación o la compensación de que tengas, por ejemplo, menos méritos docentes o menos méritos investigadores, porque hayas asumido cargos de gestión (...) Si no te lo reconocen ni tus compañeros porque no se valora (...) Luego a la hora de realmente la promoción profesional pues la gente dice: yo no quiero estos cargos; yo no voy a sacrificar mi vida personal, que también se sacrifica en parte, y profesional por la universidad. Luego, además, ni siquiera mis compañeros me lo agradecen.

El desconocimiento del PDI sobre lo que conlleva la gestión académica parece una de las razones por las que esta dimensión no goza del mismo reconocimiento. No obstante, se percibe el servicio a la universidad pública por encima del reconocimiento individual. El buen ejercicio del cargo se asocia como inherente al compromiso personal, en primer término, y no tanto al desarrollo profesional:

GR1: no creo que esté reconocida porque la mayor parte del colectivo no conoce bien en qué consiste. No está valorada al mismo nivel que la docencia ni la investigación, sino de una manera distinta. De hecho, la docencia y la investigación están valoradas de muy diferente manera entre sí. Creo, no obstante, que no se debería incrementar la valoración de la gestión. Es verdad que en ocasiones faltan candidatos/as, pero hay que evitar atraer el interés por el reconocimiento y no por el servicio a la comunidad.

Pero, en otros casos, la reflexión al respecto sí considera la necesidad del reconocimiento de la gestión como progresión en la carrera académica para que exista un compromiso en estas tareas y no pongan en riesgo la promoción del PDI:

GI1: Tampoco podemos fiarlo todo al compromiso personal o a la actitud de cada cual, tiene que haber incentivos adecuados. Tú pon ahí que un tipo puede progresar en su carrera académica hasta un cierto punto si no se implica en la gestión (...) Entonces no tendríamos problemas para que surgiese gente para gestionar y para que hubiese gente comprometida, aunque fuese obligatoriamente comprometida (...) La mayoría de la gente joven considera que la gestión es una pérdida de tiempo, claro, lo primero que

hacen es ir a mirar cuáles son los requisitos para ser contratado doctor, para ser titular o para ser catedrático.

GI4: Llevo (...) años metida en esto y no me importa trabajar, lo que sí me molestaba y, sobre todo, me perjudica es la falta de reconocimiento a todo este esfuerzo y todas estas tareas. Eso sí que me ha quemado, de hecho, dejé durante un tiempo los cargos porque estaba preocupada también por mi propia promoción profesional.

GU1: Desde la implantación de los tramos reconocidos por gestión, se ha intentado poner al mismo nivel que las otras dos dimensiones. El problema no es tanto de reconocimiento como de renuncia al desarrollo profesional en esas otras dimensiones que ya no reciben la misma atención.

GE2: Considero que está adecuadamente reconocida a nivel económico, pero no tanto a nivel de equilibrio con respecto a la docencia y la investigación. Considero que el tiempo en el que se está en el cargo no debería de durar más de un mandato y que ese lapso de tiempo debería considerarse especialmente a nivel de producción científica.

La mayoría de los participantes han transmitido que no perciben el reconocimiento y compromiso del PDI que no ha ejercido tareas de gestión, destacando que es complicado tomar decisiones en el cargo relacionadas directamente con sus compañeros/as o encontrar candidatos para este desempeño:

GN1: Yo diría que hay una mayoría de profesorado que no le gusta este tipo de actividad. No le gusta por las dificultades inherentes que supone tener que abrirse a un nuevo campo que está un poco alejado de lo que es la docencia y la investigación en las que, normalmente, se tienen mayor experiencia y conocimientos. Se sale de la zona de confort, se tiene que entrar en otras cuestiones (...) También es verdad que tenemos que gestionar cuestiones que afectan directamente a nuestros compañeros o compañeros de departamentos o compañeros de la facultad (...) Esto es un hándicap que hace que mucha gente prefiera rehuir de este tipo de responsabilidades. No, no abundan normalmente los candidatos a este tipo de puestos.

En lo relativo al conocimiento previo de las funciones y competencias de los que asumen, se considera que no están delimitadas por líneas concretas:

GG2: Al final se trata de un aprendizaje progresivo. Dudo mucho, aunque todo dependerá de los tipos de cargo o circunstancias, que haya una especie de listado de

funciones, responsabilidades, habilidades y competencias. Se trata de asumir la responsabilidad de sacar adelante los objetivos que un equipo de gobierno aspira a desarrollar.

GR1: sobre las cuestiones objetivas (funciones, responsabilidades) se supone que están escritas y por lo tanto disponibles; sobre el resto, pues no y son más importantes, diría yo. Las primeas se aprenden.

GI4: Para nada, de hecho, la normativa de la Universidad, en general, no describe las funciones de los responsables académicos, como mucho los cargos unipersonales más establecidos que están en los estatutos y que tienen sus propios reglamentos o procedimientos, pero más allá de ciertas obligaciones o funciones que tienen establecidas por normativa. El resto de los gestores académicos que hay hacia abajo, por decirlo de alguna manera, incluso empezando por los propios vicerrectores no están establecidas las funciones (...) De hecho nosotros lo que detectamos es que hay una necesidad de formación en el área competencial de la gestión académica (...) hemos creado cursos de formación en gestión académica (...) porque una de las cosas que falta es eso, la definición de los de los objetivos, de las funciones, de las obligaciones de los puestos.

Posteriormente, la perspectiva que se tiene de las funciones del cargo suele cambiar:

GR1: Mi percepción ha cambiado, sí. Me he dado cuenta que lo que debería ser una labor proactiva, en búsqueda de alternativas y soluciones, se convierte la mayor parte del tiempo en un trabajo reactivo, tratando de resolver problemas sobrevenidos.

GU1: En general, sí tenía un conocimiento suficiente de la temática cubierta en mi vicerrectorado gracias a la previa interacción con diversos vicerrectores durante mis ocho años de director de departamento. Aun así, también he descubierto nuevas obligaciones desconocidas por mí.

Uno de los aspectos analizados en las entrevistas son los motivos por los que la gran mayoría de los cargos unipersonales han repetido en el ejercicio de sus puestos durante su trayectoria profesional:

GG2: Llevo en gestión académica desde el año 2009, aunque con distintos cargos (...). Los motivos en todos los casos, responder al ofrecimiento realizado por otras personas como una forma de contribuir a hacer mejor a la institución.

GR1: He repetido porque te comprometes con un equipo para sacar adelante un proyecto que requiere más de cuatro años.

También se considera la necesidad de no renovar el cargo, más allá del mandato establecido, aunque no se recoge como una perspectiva generalizada entre los entrevistados:

GE2: No, creo que los cargos deben ser de un mandato salvo que esté plenamente justificada la repetición, pero podría asumir otro cargo con diferentes competencias.

GW2: No repetiría. Tengo demasiadas cosas pendientes en investigación y me gusta demasiado la docencia como para continuar mucho más tiempo de los cuatro (años) establecidos (...) Me gustaría también disfrutar de mis años como profesor universitario, sin el sobreesfuerzo que supone el cargo de gestión.

El tiempo que ejercen en el puesto tiene relevancia para el tipo de objetivos que se mantiene a largo y corto plazo. Algunos son de tipo generalista:

GG2: A corto plazo, poder atender las situaciones que se presentan para agilizar ciertos procesos y procedimientos. A largo plazo, contribuir a un mejor desarrollo de la institución universitaria.

GR1: A corto y a largo plazo, mejorar las cosas todo lo posible y no estropear nada de las que ya funcionan.

GI1: Haber dejado un problema difícil en estado menos malo que cómo lo encontré, o sea, para mí ésa es la guía absoluta (...) No solamente gestionar lo que hay sino ir abriendo espacios para gestionar nuevas cosas que sería interesante gestionar y que no las vemos porque todavía no están sobre la mesa.

Otros objetivos se concretan más:

GU1: A corto plazo, la incorporación de personal académico excelente que cubra las actuales necesidades en relación con la docencia y la investigación. A largo plazo, un relevo generacional ordenado que permite mantener y superar la actual situación de nuestra universidad, todo ello de la mano de una modernización de la administración por medio de la simplificación de procesos y la aplicación de gestión digital.

Objetivo específico 2: Analizar si existe la necesidad de incorporar gestores profesionales en el ámbito universitario.

Hasta ahora, los resultados del estudio han mostrado la necesidad de formación previa del PDI que accede a cargos de gestión académica como un problema real y reconocido por los propios académicos. Siguiendo el planteamiento de Castro (2006), se perfila con claridad la figura del profesor universitario como un profesional que debe atender a tres ámbitos de funciones bien diferentes:

- la docencia como esencia de su quehacer profesional.
- la investigación como sistema de actualización, formación y promoción general del conocimiento científico y didáctico.
- la gestión institucional como respuesta al modelo organizativo y de gobierno vigente en nuestro contexto geopolítico.

El dilema que se plantea para los PDI, que quieren desarrollar parte de su trayectoria profesional a través del desempeño de cargos unipersonales de gestión académica, es la falta de formación para ello. Llegados a este punto, se considera revisar la posición que adoptan los académicos gestores ante la posibilidad de incorporar un cuerpo profesional que sí esté formado para el desempeño de la gestión académica. Se plantea en este estudio reflexionar sobre cuestiones como: ¿existe la necesidad de incorporar nuevos perfiles a la gestión académica? ¿el PDI gestor considera adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica? ¿Una adecuada formación del PDI y del PAS sobre la gestión sería suficiente para llevar a cabo los retos de la universidad? ¿Qué tipo de formación se necesita? ¿Qué mejoras considera necesarias? ¿Qué retos se deben afrontar desde la gestión académica?

El PDI gestor contempla la opción de la existencia de un cuerpo especializado de gestión académica como una necesidad y una mejora para la universidad. Los entrevistados analizan esta posibilidad desde diferentes ópticas. Una alternativa es un modelo que apenas incorpora muchos cambios y que seguiría compuesto por el PDI, como órgano gestor de gobierno y dirección y, por otra, por un PAS especializado:

GG2: Podría ser muy interesante y, además, necesario. En muchos ámbitos, esa profesionalización ayudaría a una mejor y más efectiva gestión de los asuntos que tienen que ver con la gobernanza universitaria. Podría ser la opción de un cuerpo de profesionales procedentes del PAS que, en ciertas cuestiones, que así lo exigen o requieren, podría estar liderado o coordinado por un PDI. Tendría la ventaja de ser un trabajo desarrollado desde

la experiencia y el conocimiento y, al mismo tiempo, contar también con la dimensión que desde el PDI se podría ofrecer en este tipo de cuestiones.

Otros planteamientos reflexionan sobre la posibilidad de incorporar un cuerpo profesionalizado no académico, apuntando las posibles ventajas y dificultades:

GR1: La profesionalización es una alternativa completamente distinta. Contar con especialistas que no pertenezcan al colectivo gestionado ni dependan de la elección periódica tiene ventajas notables: mayor conocimiento, independencia, objetividad... Por otro lado, estaría la dificultad para remover a un mal gestor. No veo una respuesta clara, ambos modelos pueden resultar buenos o malos según cómo se implementen (...) La existencia de un cuerpo especializado, de la naturaleza que sea, exigiría entiendo, algún tipo de acreditación para poder ejercer la gestión. Esto puede derivar en una falta de gestores. Pienso que tendría que ir asociado a una movilidad de este cuerpo, es decir, su capacidad para desempeñar puestos de responsabilidad en diferentes universidades; no me parece posible que una sola universidad, especialmente si no es muy grande, cuente con un volumen de especialistas suficiente. En cuanto a la composición (...) probablemente tiene sentido que personas de PDI y PAS se incorporen a esta labor. La dirección, una vez que hablamos de especialistas, debería estar a cargo de especialistas en dirección, que incluso podrían no ser académicos.

Algunos de los gestores consideran que basarse en un modelo de gestión académica desarrollado por un cuerpo ajeno de profesionales está basado solo en la eficiencia y no la diversidad de las diferentes instituciones:

GU1: Este es un modelo aplicado en algunos países donde las políticas son fijadas de forma centralizada y unificada. Puede que, económicamente, sea más eficiente pero esencialmente coarta toda la creatividad existente en la universidad, elimina la diversidad entre las universidades y limita la evolución hacia soluciones optimizadas fruto de la variada experiencia entre universidades. Desconozco muchas de las realidades universitarias de nuestro país, pero, esencialmente, el modelo actual de mi entorno cercano ya se basa en una dirección política por parte del PDI y una ejecución por PAS especializado en cada una de las áreas. Lo que es impensable es en un PAS que no disponga de una formación especializada de nivel para hacer frente a los retos de nuestro siglo.

GI1: Soy partidario de que los propios académicos gestionen la universidad (...) La gestión implica un compromiso con la institución, es decir, o lo hacemos nosotros(PDI) o van a

venir los gerentes de ese modelo gerencial a hacernos la gestión y a hacer lo que les dé la gana sin tener mucha idea del tema.

Otros encuestados no consideran necesario la incorporación de un cuerpo especializado dado que no contemplan mejoras al respecto:

GW2: No creo que tuviera ninguna ventaja. La estabilidad de los servicios se marca con el PAS, pero es necesaria la existencia de gestores académicos procedentes del PDI para marcar las directrices estratégicas de la Universidad.

GI4: Nosotros estamos de forma temporal para dar nuestra visión académica para aportar esa parte, que creo que es imprescindible, que la hagamos el PDI. Yo no haría un cuerpo especializado en ningún caso de PDI para abordar la gestión académica porque, entonces ya te sales del sistema y ya pierdes esa perspectiva de la realidad. Creo que, al contrario, hay que estar inmerso en todo (...) en la docencia, en la investigación, en la gestión de la vida universitaria para entender que es un todo (...) A ver la ventaja (del cuerpo especializado) obviamente es que habría más experiencia (...) pero se alejaría de la realidad de la vida académica y del contacto con tus compañeros, con los alumnos y con los técnicos y con la investigación y con la docencia. Pierdes ese plus de poder ir aportando la realidad a las decisiones, o sea, tiene que estar totalmente conectada la realidad con la toma de decisiones.

Los resultados analizados en el objetivo anterior mostraban mayoritariamente la necesidad de una formación previa y profesional para el desempeño de cargos unipersonales, pero, observamos que en lo relativo a incorporar un cuerpo especializado no se encuentra un enfoque global al respecto. Se puede encontrar la similitud de que el PDI se considera el eje de la gestión y que, a partir de ahí, se valora la falta de formación de los académicos y el PAS necesarias para una adecuada gestión académica.

GN1: No lo veo mal (...) que existiera un cuerpo no sé de funcionarios (...) que se dedicara a la gestión de todos aquellos aspectos académicos que tienen un componente eminentemente administrativo (...) Lo que tiene un componente intrínsecamente académico, evidentemente, debe descansar sobre los académicos (...) Veo muy poco probable pretender que quien accede a un cargo académico de responsabilidad en la universidad se le puede exigir que tenga una formación, más o menos, normalizada o reglada que le habilite o que le ponga en condiciones de poder desarrollar de forma eficiente, desde el primer momento, la función para la que está (...) Creo que debería

profesionalizarse esta dimensión de nuestra profesión, no tenemos que hacer gestión, pues tenemos que prepararnos para ella de la misma manera que tenemos que hacer investigación y nos preparamos para la investigación y de la misma manera que sería necesario para hacer docencia.

GM1: Yo creo que aquí el PAS es fundamental, es decir, tener un soporte de PAS sólido (...) No todo el PAS es profesional (...) este es uno de los retos que tenemos en la universidad que puede ayudar muchísimo a la mejora de la gestión y de la gobernanza.

GI4: El PAS también tiene poca formación, la formación que se le da, es muy general, no es nada formación específica de las tareas que realiza.

Además, se plantea que la gestión ejercida por el PDI sea una formación obligada si se pretende que sea ejercida por los académicos:

GI1: Investigar, dar clase y gestionar; ésa es la profesión universitaria del PDI (...) habría que decir personal docente investigador y gestor (PDIG). Si usted quiere, y además es conveniente, que la gestión esté en manos de los propios académicos es porque tenemos una formación que nos permite gestionar (...) La universidad es un tipo de negocio muy particular que gestiona el propio PDI.

La posibilidad de incorporar un cuerpo profesionalizado no académico, no parece que sea la opción que contemplan los cargos unipersonales para el gobierno de la universidad. Sin embargo, sí manifiestan la necesidad de adquirir habilidades de tipo directivo para poder detectar problemas de una manera más rápida:

GI1: Creo que sí que es necesaria una formación (...) podríamos hacer mucho más y rendir mucho mejor en la gestión, si tuviésemos algunas indicaciones. Nosotros (PDI) somos muy reacios a los métodos de las empresas y de gestión (...) Probablemente, sí necesitásemos una formación en ese sentido para luego adaptarla a nuestro contexto académico (...) Si no hacemos más cosas en la gestión (...) detectar problemas o cambiar procedimientos es porque no tenemos una formación básica en gestión de organizaciones.

En las reflexiones vertidas en las entrevistas y los resultados de los cuestionarios se consideraban importantes las habilidades sociales y de liderazgo:

GM1: Tendría que haber formación sobre liderazgo, qué es ser un líder, cómo se ejerce, cómo se aprende a serlo. Hay personas que son líderes natos, pero muchos no lo somos y hay muchas cosas que se pueden aprender.

GR1: Si algo he aprendido en este trabajo es que, poniéndose un momento en el lugar de la otra persona, se evita la mayor parte de los conflictos y se generan grandes sinergias. No he puesto competencias técnicas también conscientemente, son importantes, pero vienen después.

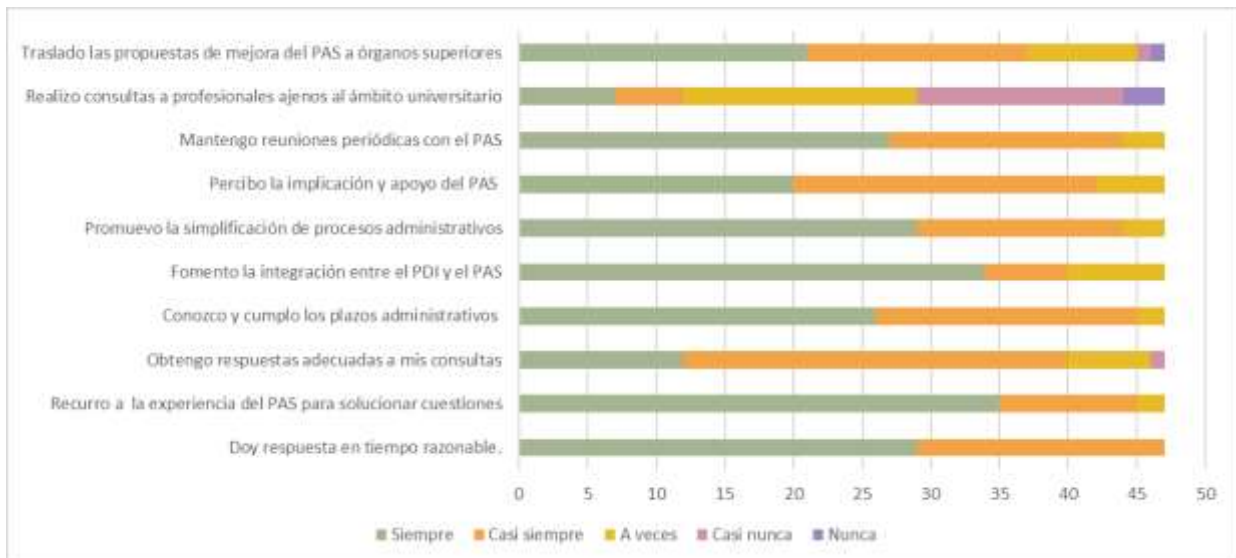
GU1: El trabajo en equipo es una competencia transversal ya que mi área se relaciona con todas las otras necesidades de la universidad, por tanto, el equipo de dirección debe funcionar colaborativamente y al unísono. Sin embargo, en mi caso particular, se requiere una gran capacidad de negociación y empatía puesto que existe una relación íntima con personas y sus problemas (también una gran dosis de paciencia).

GW2: No creo que sean necesarias competencias que puedan aprenderse, sino más bien actitudes y habilidades humanas, tales como el liderazgo, la empatía, la tolerancia, el valor. Estas no son competencias, sino habilidades que permiten realizar bien este trabajo. No es imprescindible tener todas, sino que cada gestor potencia las que tiene.

Objetivo 3: Analizar la relación de los órganos unipersonales de gestión académica con el PAS.

La gestión académica se sustenta por las labores del PDI y el PAS que actúan como dos líneas que cohabitan entre lo académico y lo gerencial. Esta dualidad implica la separación entre órganos de decisión académica y administrativa que puede desembocar en una relación poco fluida entre ambos grupos a la hora de cumplir los objetivos marcados por los órganos de gobierno. Sánchez-Moreno y López-Yáñez (2013) consideran que en la universidad española la relación entre ambas líneas constituye un conflicto porque la parte académica entiende que las dificultades surgen cuando la parte de gerencia no atiende con la vehemencia deseada y, por su parte, los gestores técnicos entienden que existe un exceso de cargos académicos ocupados por docentes, sin formación específica, que permanecen poco tiempo en el cargo, y a menudo tomando decisiones cuyas consecuencias negativas no se encargan ellos de reconducir.

Este objetivo 3 pretende recoger la relación con el PAS desde la visión del PDI que ejerce cargos de gestión a través de cuestiones como: ¿qué conocimiento tiene el PDI de la organización y tareas del PAS de gestión académica? ¿los cargos unipersonales incentivan la colaboración entre el PDI y el PAS? ¿se apoyan en el PAS o en órganos ajenos a la institución para la toma de decisiones? ¿es necesario un PAS más especializado? A continuación, en el gráfico 5, se representan los datos de las encuestas sobre la relación del PDI con el PAS:



Los resultados del gráfico no reflejan una falta de colaboración entre el PDI y el PAS en cuestiones importantes para el desarrollo de tareas de ambos grupos de interés. Un 35% del PDI recurre “siempre” a la experiencia del PAS para solucionar cuestiones y un 10% lo hace “casi siempre”. Solo un 10% considera que “casi nunca” obtiene respuestas adecuadas a sus consultas. Y, únicamente un 3% realiza consultas a profesionales ajenos al ámbito universitario. En líneas generales, no parece que exista una incisión destacada en la relación entre ambos grupos. Pero, veamos los resultados derivados de las entrevistas realizadas en relación al conocimiento real que se tiene del PAS. ¿Cómo percibe el PDI al PAS? En la mayoría de las ocasiones se considera un elemento clave para el buen funcionamiento de la gestión:

GW2: Es esencial porque ellos ejecutan las ideas que tenemos, lo que supone el conocimiento de la normativa, las vías de solución, una experiencia previa inmensa.

GR1: Por muy potente que sea el motor, si no funciona la transmisión (PAS), el coche no se mueve.

GG2: Para mí es fundamental, no entendería mi trabajo como gestor académico sin el trabajo que realiza el PAS que trabaja conmigo. Su protagonismo, al menos en mi caso,

es esencial y se hace sobre la base de una absoluta confianza en el desempeño que tienen encomendado.

Sin embargo, también se encuentran argumentos sobre las dificultades derivadas de la falta de comunicación y el desconocimiento de las tareas desarrolladas por el PAS:

GI4: Falta comunicación entre el PDI y el PAS, falta un conocimiento mejor del PDI de lo que hace el PAS y del valor del PAS. El PDI valora muy poco al PAS bajo mi punto de vista. Creo que se les tiene infravalorados y que no se conoce la importancia que suponen en la universidad.

GN1: Sin duda todo lo que sea fomentar un diálogo fluido entre la parte administrativa y la parte de gestión (...) sería muy conveniente y contribuiría a que los resultados fueran mucho mejores sin duda.

GI1: Las funciones del PAS (...) las voy descubriendo poco a poco, es decir, lo voy descubriendo conforme se presentan casos (...). El PDI comienza a meterse en cuestiones en las que ya necesita tratar con PAS (...) estoy pensando, por ejemplo, un PDI que tiene un proyecto de investigación que ya tiene que tratar con personal de administración y servicios de la cuestión de gestión económica (...) La sensación del PDI es que el PAS no trabaja (...) eso es porque eso no se paran a pensarlo, si se parasen (...) el problema no es del PAS es de los procedimientos (...) Pero, bueno, a la mínima que se le pase el enfado, lo piense bien, se dará cuenta de que es fundamental el PAS.

Se detectan casos en los que el desconocimiento se hace extensivo al *organigrama o estructuras de las unidades administrativas*:

GI4: A veces, las funciones incluso la estructura de los cargos, incluso las categorías profesionales, como es la promoción, todo eso está muy separado del PDI de paso. Entonces no nos conocemos unos y otros (...) cuesta mucho entender ¿quién es quién? ¿Qué hace? ¿Cómo promociona? ¿Qué figura de contratación tiene? Si es estable, si no es estable (...) para mí es un gran desconocido (...) Yo he hecho mucha labor de intentar enterarme (...) Cuando empecé (en el cargo), eché en falta un organigrama de los cargos de responsabilidad del PDI y un organigrama del PAS.

Otra cuestión interesante es qué entiende el PDI cuando se habla de gestión y de administración. La mayor parte de los entrevistados concibe con similitud ambos términos:

GW2: No, no veo diferencia.

GI1: Yo los uso como sinónimos (...) gestionar y administrar para mí es lo mismo.

GG2: Desde mi punto de vista gestionar es administrar y administrar es también una forma de gestión. No deberían existir diferencias.

No obstante, algunos entrevistados sí destacan la diferencia entre gestionar y administrar apoyándose en la toma de decisiones que supone ejercer un cargo de gestión académica:

GR1: supongo que la gestión supone tomar decisiones fuera de lo pautado, mientras que la administración consiste más en aplicar las reglas, pero no se me antoja una distinción muy importante.

GM1: Para mí el término gestión iría un poco más allá (...) estoy pensando, pues, en las personas responsables de la evaluación del profesorado (...) aquello es gestión, es decir, con mucho más poder de decisión.

GI4: Es difícil diferenciar. Yo cuando hablo de la parte más administrativa, pues entiendo más que es de contratación de nóminas de gestión económica, de facturas de presupuesto de toda esa parte más, como de gerencia, de lo que hacen los gerentes y sus equipos; y ya cuando hablo de gestión me parece más académico, más docente, más investigador, más relacionado con las tareas en las que colaboramos PDI- PAS.

Se valora muy positivamente y necesario crear espacios comunes entre el PAS y el PDI para una adecuada gestión académica:

GG2: Deben existir, es más, no se puede aspirar a una buena gobernanza de una institución como la universidad si no existen esos espacios de colaboración en todos los sentidos.

GR1: Sin duda. De alguna manera los creamos espontáneamente, pero merece la pena plantearse.

GU1: Por supuesto. De hecho, es impensable un funcionamiento simplemente correcto sin una buena comunicación entre el PDI y el PAS.

El PDI gestor se identifica como el nexo necesario para la articulación entre la relación el PAS y el PDI:

GI4: Nosotros (los gestores académicos) hacemos un poco también una labor de traducción del lenguaje PAS y el lenguaje PDI (...) Somos ese nexo de unión porque (...) tenemos visiones muy diferentes porque tenemos realidades muy diferentes y tenemos

incluso lenguajes diferentes (...) hace falta comunicación y hace falta trabajo en colaboración y creo que una desconexión lo único que hace es no valorar el trabajo del de enfrente y no entenderlo.

GN1: Creo que se trata de dos mundos que deberían estar mejor conectados, deberían estar integrados (...) no percibo que se dé esta integración y ahí yo creo que posiblemente las razones estén en esa falta de profesionalidad por parte del personal académico que, al fin y al cabo, accede de forma eventual a desempeñar unas tareas.

Otro aspecto que se destaca del PAS es la necesidad de que sus tareas sirvan para ordenar las decisiones frente a la arbitrariedad del PDI:

GI1: El principal objetivo de la ordenación académica para mí (...) es evitar las arbitrariedades de un personal muy dado a la arbitrariedad como es el profesor universitario.

Además de la ordenación de los procesos, se otorga relevancia a la experiencia del PAS como un activo que detecta los problemas que surgen en primera línea de actuación en la ejecución de la gestión:

GU1: Su experiencia es decisiva para evitar tomar decisiones iniciales que supongan aplicar caminos impracticables por diferentes motivos.

GI1: El PAS tiene una función muy estupenda (...) como está ahí en primera línea de solicitudes de los alumnos (...) son los que más problemas detectan. (...) El PAS académico está en primera línea, no un vicerrector.

GN1: Por poner un ejemplo, tenemos un servicio de orientación al alumnado. Y hay una asesoría jurídica que atiende las consultas que, a veces, le llegan de los alumnos. Bueno, esta persona (de la asesoría jurídica) (...) ha hecho aportaciones valiosísimas (...) en relación a determinadas cuestiones que ve en primera instancia y que están poniendo de manifiesto que hay algo que puede ser corregido, mejorado o, directamente, subsanar un problema.

Algunas respuestas sobre la detección y traslado de problemas del PAS al PDI añaden la importancia del compromiso para dar solución:

GI1: (El PAS) necesita que aquello que ha trasladado sea solucionado o sea resuelto de alguna porque si no es desincentivador para el propio PAS.

GN1: Si el gestor es receptivo a estas observaciones, sin duda, esto va a contribuir a la mejora del diseño. Yo lo hago así (...) he recibido con mucha gratitud y con la actitud de escucha, cualquier observación que me llega.

Del mismo modo, se mencionan la escasez de PAS en la universidad y carencias formativas de este cuerpo dedicado a la gestión académica como factores condicionantes para el buen desempeño de sus tareas:

GI1.: No sé cuán reconocidos están y qué problemas laborales pueden tener etcétera, pero hacen falta más y son escasos y, de ahí, que vayan saturadísimos (...) eso ya con dos meses que llevo ahí, tengo constancia.

Otro aspecto en la relación con el PAS es conocer qué ventajas e inconvenientes considera el PDI gestor que conlleva ejercer un cargo de carácter temporal:

GW2: En mi opinión es una ventaja y casi una obligación humana. Lo ideal, en mi opinión, es dar lo mejor de ti durante un tiempo y después dejar paso a otros que seguramente lo harán mejor.

GG2: No creo. Cuando uno asume un cargo de gestión académica, solo debe pensar en que está ahí para trabajar en pos de la institución.

GR1: es un inconveniente para cuestiones como la falta de tiempo para culminar los proyectos, pero una ventaja a la hora de relativizar la presión y para la esperanza de los que tienen que trabajar contigo.

La temporalidad del cargo tampoco parece afectar a la percepción que tienen los órganos unipersonales sobre el compromiso que adquiere el PAS teniendo en cuenta la rotación y cambio de puestos del PDI gestor a los que tienen que adaptarse. Consideran que una falta de implicación se asocia a cuestiones de tipo personal y no de la temporalidad del PDI:

GM1: Sí, eso depende de la persona. Depende la persona, hay personas muy responsables (...) y hay personas, pues que no lo son (...) Conozco PAS de baja calidad, podríamos decir que su grado de implicación con la universidad, con la institución es bajísimo.

GG2: Esto depende de las personas, como en todos los casos.

GR1: No, por otras razones puede ser, pero no por eso.

7.2 Discusión

El análisis de las encuestas y las entrevistas realizadas permiten evidenciar por los propios órganos unipersonales el principal objetivo del estudio: la falta de formación previa que, actualmente, afronta el PDI que asume tareas de gestión académica en las universidades públicas españolas. Partiendo de esta evidencia en la que se concreta el trabajo, señalaremos los principales hallazgos a través de los objetivos específicos que se han planteado. También se incluirá una reflexión a nivel metodológico relacionada con las limitaciones observadas en la investigación. Además, los resultados se relacionarán con otros estudios y autores, cuyos estudios pueden ser comparados con los objetivos y resultados de este trabajo

Si nos centramos en el primer objetivo específico, relativo a conocer las dificultades y retos de la gestión académica de los órganos unipersonales, es necesario reflexionar sobre cuestiones primordiales de acceso ¿cómo se selecciona a un cargo de gestión? ¿qué funciones y habilidades se requieren para ese cargo? Si existe un desconocimiento real de qué desempeño tiene un coordinador de estudios, un director de departamento, un decano o un vicerrector ¿cómo se valora que un candidato será apropiado para ese cargo? ¿solo se necesita experiencia previa? Esto significa que no solo se une la falta de formación, sino que partimos de un proceso difuso de selección que no tiene unos criterios base, más allá de la categoría académica necesaria para cada cargo según establece la normativa. Lo relevante es que prevalece la experiencia previa frente a la formación previa como una vía habitual de acceso al proceso de selección de cargos unipersonales. Pero, ¿qué sucede si no hay candidatos con experiencia? ¿qué criterios se siguen para un nombramiento? Encontramos planteamientos al respecto en algunos autores como Torres (1998), considera que la selección de los docentes para ostentar cargos de gestión está generalmente vinculada a la micropolítica, a las relaciones personales e ideológicas predominando, en muchas ocasiones, estructuras de gobierno afines al partido político en el poder, lo que en principio puede generar sometimientos y falta de espíritu crítico en la institución. Se produce, en definitiva, una estrecha relación ente poder y liderazgo.

Según el estudio que nos ocupa, la experiencia previa se manifiesta como una vía de acceso a diferentes cargos, pero haber ostentado cargos de gestión académica no acredita que se hayan ejercido adecuadamente. Si se opta por un sistema donde la experiencia esté valorada como un criterio para ejercer determinados cargos, será necesario acreditar la calidad de la gestión. El PDI tiene el desempeño de tres dimensiones docente, investigación y gestión ¿Por qué no se evalúa esta última a un nivel acorde con su responsabilidad?

La inexperiencia y la experiencia no evaluada, unidas a la falta de formación previa, no parecen ser las vías para encauzar una gestión de calidad y evaluarla. Según Cano (2001), las funciones del profesorado universitario se representan en un triángulo en cuyo tercer vértice se incluye la gestión de la institución, aunque está poco definida debido a la falta de formación específica, la poca motivación para su desempeño y la gran cantidad de tiempo que requiere y que puede suponer un malogro para la carrera docente e investigadora.

Esto repercute en la ocupación de los cargos unipersonales, por lo general, parece que el PDI que realiza tareas de gestión las suele ejercer a lo largo de su carrera a través de diferentes cargos. La transición de cargos unipersonales se trata, por un lado, como una progresión natural para los académicos gestores y, por otro, como un modo de cubrir diferentes puestos para la institución. Perpetuar esta dinámica puede llevar a justificar que existe una necesidad de incorporar gestores profesionales en el ámbito universitario (objetivo específico 2). La universidad tiene que plantearse, si desea ser una institución dirigida por académicos, si está dispuesta a desarrollar planes de formación institucionalizada dentro de la organización y gestión académica para los cargos unipersonales que ejercen sus funciones por un tiempo limitado. Para ello es necesario que se reflexione sobre la trascendencia de la gestión académica de estos puestos y su influencia para el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales en unos tiempos prudentes y rindiendo cuentas.

Mentado y Gómez (2002) sostienen que entre los aspectos negativos del cargo están el aprendizaje de cómo funcionan las cosas, es lento, porque no hay un manual de usuario, se aprende por ensayo error, la universidad es una máquina antigua y lenta, demasiado estrés por la carga de trabajo, poco tiempo para dedicarse a las tareas de docencia e investigación, escaso reconocimiento externo, no poder solventar todos los desajustes que se presentan, escaso tiempo, agenda inestable, etc. Este planteamiento sostiene las razones que plasman los entrevistados que identifican su motivación individual como el motor principal para aceptar los cargos frente a la falta de reconocimiento de la gestión. En este sentido encontramos hallazgos en la investigación realizada sobre la Educación Superior de Taylor (1999) sobre los intereses y aspiraciones de los académicos. Según el autor, estos ven su profesión como algo más allá de conseguir un salario a fin de mes y esperan que el trabajo les brinde la oportunidad de avanzar y desarrollarse de manera conjunta con la institución. Esto deriva de la relación que establecen los académicos con los valores de la institución y las prácticas desarrolladas en las mismas, hecho

que favorece la motivación por participar en la toma de decisiones. Pero, ¿el compromiso institucional es suficiente para el ejercicio adecuado del cargo? ¿es vocacional realizar tareas de gestión? ¿debe ser así? Sea, o no, vocacional ejercer la gestión o haya, un mayor o menor, compromiso institucional, la realidad es que los órganos unipersonales tienen que realizar tareas denominadas gerenciales con eficiencia y con habilidades de liderazgo para dirigir equipos. De una manera muy generalizada, los diferentes niveles de cargos entrevistados se muestran favorables a incluir formación como una medida necesaria para las actuales deficiencias en la gestión. No solo se demanda una formación formal relativa a conocer la estructura de la universidad, sus reglamentos, normativas, etc. También se consideran las habilidades sociales, de liderazgo y de toma de decisiones como la base para detectar problemas y ofrecer soluciones en plazos más breves. Las carencias que se detectan no cuadran con la idea preestablecida de los cargos entrevistados que mantienen que una institución tan peculiar, como es la universidad, debe estar dirigida por el PDI formado en gestión y auspiciado por un PAS especializado. No se suele contemplar la incorporación de cuerpos especializados de gestión como una opción para la universidad. Autores como Tomàs et al. (2002) contemplan la necesidad de que ciertos cargos deban ser ocupados por expertos en gestión institucional, ya que no parece adecuado que los académicos se encarguen de la gestión de la vida universitaria. Consideran que se debía fomentar o establecer una gestión profesionalizada de la universidad en los asuntos económicos y organizacionales.

Los entrevistados de este estudio se apoyan en las deficiencias del sistema como obstáculo para ejercer una adecuada gestión. Por un lado, la falta de formación y reconocimiento del PDI gestor y, por otro, un PAS escaso y poco profesionalizado en temas de gestión académica. La relación entre PAS y PDI y la profesionalización de ambos parecen una demanda que se recoge en el análisis de resultados (objetivo específico 3). Ambos cuerpos deberían ponerse al servicio de las nuevas demandas universitaria: procedimientos de selección adecuados, puestos más diversificados y responsabilidades acordes a las tareas de gestión.

Si nos acercamos a la tesis de Castro (2006) sobre el estudio de los órganos unipersonales en el ámbito de la universidad pública española, vemos muchas similitudes con los resultados de este trabajo. Destaca el autor:

- De forma unánime los diferentes niveles de informantes se han mostrado favorables a incluir acciones formativas como medidas correctoras de las actuales disfunciones.

- La mayor parte de las medidas que desde lo organizativo, se proponen para mejorar la situación actual se centran en el apartado de las estructuras, especialmente en las dotaciones de recursos.
- La gran mayoría de los órganos unipersonales entrevistados consideran que una mayor dotación de personal de apoyo especialmente cualificado, que aporte soluciones efectivas a las nuevas demandas y requisitos del momento actual, resolvería gran parte de las necesidades de los centros y departamentos. Consideran que esa medida mejoraría la funcionalidad del actual sistema.
- Los entrevistados manifiestan que la escasez de personal de administración, o en su defecto su falta de preparación, afecta a la capacidad de su acción directiva, generándoles más trabajo, la necesidad de asumir más funciones y responsabilidades y debiendo supervisar constantemente tareas para las que no están preparados ni que son de su estricto ámbito competencial.

La tesis doctoral de Padilla (2014) sobre la gestión universitaria en la Educación Superior, centrada en los directores de departamento de la Universidad de Sevilla, nos aporta también resultados similares. Señalamos algunos:

- Se considera el liderazgo, la toma de decisiones y la visión de futuro como la capacidad de decidir, de establecer metas y planificar el camino para llegar a las mismas. Como destacaban los entrevistados, se necesitan habilidades que van más allá de una formación formal sobre estructuras o normativas.
- Se cuenta con dificultades relativas a la falta de recursos económicos y de personal tanto de docentes investigadores como de PAS.

A pesar de la similitud de resultados encontrados con los estudios mencionados, cabe destacar que esta investigación quiere aportar, a tenor de los resultados obtenidos, que se consideren las siguientes cuestiones en el estudio de la gestión académica:

- qué criterios se deben establecer para acceder a cargos de gestión, qué tipo de formación es la adecuada para el PDI y cómo se incluyen ambos criterios en la normativa de la institución.
- cuáles son las peculiaridades del PAS universitario, qué requisitos deberían ser adecuados como su vía de acceso y qué formación es necesaria para las tareas de gestión académica en la Educación Superior.

- fomentar el estudio de cómo y quiénes acreditan que la gestión académica es adecuada dentro del ámbito universitario.

Esta investigación sirve como un enfoque general que puede contribuir a la apertura de nuevas líneas de investigación referidas a la importancia y reconocimiento que debería tener la gestión en el desarrollo profesional de los docentes universitarios.

Asimismo, la reflexión sobre esta problemática puede crear espacios de encuentro entre el PDI y el PAS donde se pongan en común las deficiencias formativas de ambos grupos, y se propongan métodos y programas de formación según las necesidades y los objetivos institucionales de gobierno de cada universidad.

Otros planteamientos derivados de este trabajo que podrían surgir es la revisión de las estructuras del PAS de gestión académica, de su selección y de su formación. Si se tiende hacia un modelo de gestión que siga recayendo sobre la dirección del PDI, pero bajo el soporte del PAS, no podemos basarnos solo en la escasez de personal de la administración para evitar un análisis y replanteamiento de las estructuras administrativas. Hay que ir más allá y establecer propuestas de formación y reestructuración al respecto.

Del mismo modo se deben evaluar los resultados sobre gestión de los órganos unipersonales y reconocerlos como méritos profesionales de una manera adecuada.

A nivel metodológico, la muestra del estudio se ciñe a los resultados de 47 cuestionarios y el análisis de nueve entrevistas que consiguen visibilizar una carencia formativa de los órganos unipersonales de gestión. No obstante, para recoger un enfoque más amplio debería haberse añadido en el estudio la visión del PAS como grupo de interés que ejerce tareas de gestión académica. En este sentido, hay que señalar que se ha solicitado la participación del PAS en el estudio, pero no se ha podido incluir ninguna muestra por la falta de respuestas en la primera fase del trabajo (envío de encuestas). En total, se enviaron 78 cuestionarios al PAS de ocho universidades públicas españolas y solo se recibieron cinco respuestas. El mayor problema, en este sentido, ha residido en la dificultad de encontrar información pública de contacto en las páginas web de las universidades. La opción que se podía haber planteado para incluir al PAS mediante los cuatro participantes podría haber sido aplicar el método del *focus group* para que la investigación incluyera las impresiones entre el PAS y PDI. Tampoco ha sido posible contemplar esta posibilidad por las limitaciones de tiempo y exigencias de entregas en las fechas establecidas para presentar el estudio.

Esta limitación anterior nos lleva a destacar el desconocimiento de las estructuras organizativas del PAS universitario tanto para los grupos de interés de las universidades como para la sociedad que busca información.

8. Conclusiones

Este estudio, basado en la literatura relacionada con el modelo de gobierno, el marco normativo de la universidad española y el análisis de las entrevistas y cuestionarios, concluye que para el correcto desempeño y formación de los PDI gestores deberían atenderse los siguientes aspectos en un modelo de gestión académica:

- 1. Mejoras en la valoración de la gestión académica como parte de la carrera profesional del PDI.** Actualmente, el reconocimiento por experiencia en gestión académica no se considera al mismo nivel que la investigación y la docencia, aunque forma parte de una actividad realizada por los académicos universitarios. El sistema universitario debe ofrecer opciones formativas al respecto e incentivos para que haya candidatos adecuados dispuestos a ejercer tareas de gestión por razones que vayan allá de su motivación o compromiso institucional o personal. Seguir por esta senda provoca un sistema basado en relaciones personales o de cercanía para acceder al cargo y se perpetua la característica endogamia de la universidad española. Por lo tanto, hay que incentivar la participación del PDI en estos cargos reconociendo como méritos necesarios el ejercicio de la gestión académica.
- 2. Formación para el PDI en habilidades directivas.** La gestión académica en el ámbito universitario debe plantearse desde sus propias especificidades dentro del sector público universitario. Los resultados de este estudio indican que se demandan formaciones concretas referidas al entorno universitario que conjuguen y formen parte de la realidad relacionada con las políticas públicas, los entornos laborales, la gestión financiera, etc. Sin embargo, el conocimiento legislativo, de normativa interna y de calidad del EEES no son suficientes para la detección de problemas y mejora continua de la gestión académica. Los cargos unipersonales necesitan formación sobre habilidades concretas para tener las herramientas adecuadas en la toma de decisiones, desarrollar su liderazgo y gestionar equipos de trabajo. Se requiere de una iniciativa por parte de la universidad pública para crear una oferta y espacios de formación sobre gestión y dirección académica en las universidades.

En el apartado de resultados resaltábamos que los entrevistados abogan por que el PDI forme para de los órganos gestores dados sus conocimientos sobre la realidad universitaria y destacando la dificultad de encontrar un cuerpo especializado en gestión académica en Educación Superior fuera de este ámbito. Esta posición, no les impide reconocer la falta de habilidades de tipo directivo que, en muchas ocasiones tienen, y que frenan mejoras que podrían implantarse en menores tiempos si dispusieran de esta formación. La cuestión importante y que deriva de esta clara necesidad formativa es la siguiente: ¿quién debe impartir esta formación? ¿cómo debe hacerse? Probablemente, esto requiera de una transformación de la estructura de los órganos colegiados universitarios, cuestión que este trabajo no pretende recoger en su estudio.

Hay que diseñar una alternativa para una gestión académica de calidad y para ello ésta tiene que ser un propósito de las políticas públicas. Los procesos formativos necesarios para la formación de PDI que ejerza cargos unipersonales deben empezar a adquirir una visión no solo académica también directiva y de responsabilidad pública. Por lo tanto, las universidades españolas tienen el compromiso inaplazable de definir un sistema de formación de directivos para PDI teniendo en cuenta las directrices europeas de calidad y en consonancia con la normativa española y la supervisión de las agencias de calidad y propuestas de organismos como la CRUE.

La propuesta podría ser crear un sistema de acreditación de programas de formación para los PDI que deseen optar al desempeño de cargos unipersonales. Esta formación debería tener un gran componente práctico y requeriría de universidades que ya están iniciando programas de formación para implantar formaciones de posgrado. Podría plantearse incorporar una formación habilitante para la gestión de las universidades como sucede con el profesorado o la abogacía. En este punto, tendríamos que acudir a las universidades que incentiven o sean referencia en investigaciones en temas de gestión pública o que desarrollen formaciones en el ámbito de la gestión universitaria. Ambos aspectos serían necesarios para plantear qué competencias deberían ser las adecuadas para la formación previa.

La acreditación debe trasladarse a la gestión académica para certificar programas que incluyan los requisitos necesarios y adecuados para el ejercicio de cargos tanto intermedios (coordinadores/as; directores/as...) o altos (vicerrectores/as o rectores/as). Los requisitos deberán variar según los casos. Debería existir una formación oficial y

acreditada, no formaciones puntuales o diseñadas por agentes externos a las instituciones universitarias.

3. **Profesionalización del PAS:** la universidad del futuro también requiere de un PAS profesionalizado con una formación adecuada a sus tareas y con unos requisitos que cumplir para ejercer las mismas. La acumulación de experiencia no debe ser sinónimo de formación ni para el PDI ni para el PAS. Es obvio que un el PAS de recursos humanos o de servicios informáticos requieren de una formación y conocimientos diferentes a los que realizan tareas académicas relacionadas con los programas, acreditaciones, investigación, etc. La autonomía universitaria debe tener en cuenta que el PAS requiere de conocimientos y habilidades específicos (herramientas digitales, programas de desarrollo académico, conocimientos sobre legislación y procesos de calidad, entre otros). Las formaciones generalistas no son suficientes para que el personal de administración y servicios responda a las necesidades de gestión académica. No solo se trata de un problema de escasez de personal, sino de seleccionar perfiles profesionales.
4. **Espacios de encuentro y diálogo.** Actualmente, los ODS están siendo la base para plantear y cumplir objetivos sostenibles desde diferentes perspectivas en diferentes contextos, entre los que las universidades también están participando. Del mismo modo, que estamos siendo testigos del compromiso que se están adquiriendo en diferentes esferas y realidades de los ODS, se deben crear espacios en los que converjan las propuestas, mejoras y se debatan los problemas sobre gestión a nivel global y particular en el sistema universitario español.
5. **Desarrollo de líneas de investigación sobre gestión académica:** que exista un sistema de acreditación para la gestión académica serviría para impulsar la investigación sobre la gestión universitaria. Es casi imprescindible replantearse la modernización de la estructura organizativa de la universidad y de las funciones y roles de los órganos colegiados y unipersonales para que la sociedad perciba el compromiso y forme parte de la Educación Superior en España. Es necesario saber qué se considera buena gestión y que criterios deberían aplicarse. Lo que no se investiga, no se muestra y no plantea reflexiones para buscar las alternativas y cambios adecuados para su mejora continua.

9. Referencias

- Alfaro, G. (2007). Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema, la gestión de la calidad y cambio en la educación superior: experiencias de UniCambio XXI.: San José: UNED.
- Aznar, P., Piñero, A. y Martínez, M.P. (2014). *La sostenibilidad en la formación universitaria: Desafíos y oportunidades*. Educación XX1, 17 (1), 131-158. doi: 10.5944/educxx1.17.1.10708.
- Benitez-Amado, J. A. (2013). *La educación superior ante los nuevos dilemas públicos y políticos*. En XI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración (AECPA): La política en tiempos de incertidumbre. Sevilla. Recuperado de <http://goo.gl/vxUNXy>
- Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 49(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Brunner, J.J y Ganga. F. (2016). *Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza* Opción, vol. 32, núm. 80, 2016, pp. 12-35.
- Calvo de Mora J.(2005) Procesos de construcción de la confianza social en las universidades. Universidad de Granada, España, Publicado en la Revista Iberoamericana de Educación N. 37. Recuperado el 12 de agosto de 2007, de <http://www.rieoei.org/1062.htm>
- Carrasco, A. (2017). *Los nuevos modelos de Gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español*. Journal of Supranational Policies of Education, Extraordinario,
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Castro, D. (2006). *Los órganos territoriales de gestión académica en la universidad: contexto, problemática y propuestas de mejora*.
- Castro, D. y Ion, G. (2011). *Dilemas en el gobierno de las universidades españolas autonomía, estructura, participación y desconcentración*. *Revista de Educación*, 355, 161–183. Recuperado de <http://goo.gl/nVL7oN>
- Castro, D., & Gairín, J. (2013). *Retos en la gobernanza de las universidades españolas*. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 52 (1), 4-30.

- Consejo de Universidades y Conferencia General de Política Universitaria (2010). *Documento de Mejora y Seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del sistema universitario español.*
- Corominas, A. y Vera, S. (2010). *Las encrucijadas estratégicas de la universidad pública española.*
- Egaña, R. (2002). *La formación para la dirección pública. Calidad en la Educación*, (16), 123-132.
- Elizondo, L. (2011). *Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias.* Revista de Investigación Educativa, 29(1), 205-218.
- España, Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-24515-consolidado.pdf>
- Galdames-Poblete S. y Rodríguez-Espinoza S. (2010). *Líderes educativos previo a cargos directivos.* Una nueva etapa de formación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,
- Ganga, F., Pérez, A. y Mansilla, J. (2018). *Paradigmas emergentes en la Gobernanza universitaria: una aproximación teórica.* Utopía y Praxis Latinoamericana, 23 (83), 123-136.
- Gavara, J.C., (2018). *El gobierno de la Universidad* (ed. lit.), 2018, ISBN 978-84-949123-7-5, págs. 21-57.
- Kehm, B. M. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior: Sus significados y su relevancia en una época de cambios.*
- Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (1983, 1 de septiembre) (España) *BOE*, (209)
- <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-23432>
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por las que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (2007, 13 de abril) (España). *BOE*, (89).
- <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- López Martínez, D, (2014). *La calidad en los Servicios y gestión de las universidades.*
- Murillo, M. (2019). *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias*, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.

- Padilla Carmona, M.T., (2014). *La gestión universitaria en la educación superior: un estudio sobre la figura de la dirección de departamento en la universidad de Sevilla* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].
- Proyecto de Ley Orgánica del Sistema Universitaria, de 28 de junio (2022, 1 de julio) (España). *Boletín Oficial de las Cortes Generales*, (Núm. 111-1).
- https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-111-1.PDF
- Sánchez-Moreno, M. y Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12 (2), 642-665. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.741>
- SDSN Australia/Pacific (2017): *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- Solé, F. y Llinàs-Audet, X. (2011). *De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria*.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015).
- Vries, W. D y Ibarra, E. (2004). *La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.

10. Anexos

Anexo A - Cuestionario dirigido a órganos unipersonales

Codificación del participante (a)
cumplimentar por la alumna)

DATOS GENERALES
Años de docencia en la universidad: Indique número de años
Categoría académica: Elija un elemento.
EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO
Cargo que desempeña actualmente: Indique puesto (vicerrector/a, decano/a...
Años en el puesto: Elija un elemento.
¿Ha desempeñado otros cargos de gestión?: <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
En caso afirmativo, por favor, indique:
Puesto: Indique puesto Tiempo en el cargo: Indique duración.
MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO
A continuación, seleccione el/los motivo/s (máximo TRES) por los que decidió aceptar el cargo:
<input type="checkbox"/> Mejorar sus condiciones económicas (aumento salarial).
<input type="checkbox"/> Incorporar méritos a su CV.
<input type="checkbox"/> Reducir la carga docente.
<input type="checkbox"/> Obtener el reconocimiento de la institución y de su ámbito académico.
<input type="checkbox"/> Tener la posibilidad de acceder a otros cargos de gestión.
<input type="checkbox"/> Por el compromiso establecido con la universidad en la que trabaja o la persona que realiza el nombramiento.
<input type="checkbox"/> Interés personal por desarrollar buenas prácticas en el ámbito de la gestión universitaria.
<input type="checkbox"/> Por considerar necesario ejercer un cargo para una formación profesional completa.
<input type="checkbox"/> Por condicionantes sociales (convencimiento para desempeñar el cargo de vínculos

profesionales cercanos o familiares).

Otros motivos: Puede escribir otro motivo que considere en su caso

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

Señale en qué medida considera necesaria una formación previa para el ejercicio de un cargo de gestión universitaria:

Mucho Bastante Algo Poco Nada

Marque el nivel de necesidad de formación previa para el desarrollo de su cargo en cada uno de los siguientes ámbitos:

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
Legislación universitaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normativa interna de la universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación y planificación docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesos administrativos de gestión académica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación, Acreditación y Agencias de Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo y dirección de personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protocolo, imagen corporativa y relaciones institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones y solución de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades sociales (relaciones interpersonales).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otras no indicadas: Puede añadir otras formaciones previas que considere necesarias.

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

Teniendo en cuenta su relación con el PAS que ejerce tareas de gestión académica, marque una respuesta en cada caso.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Doy respuesta a las dudas y reclamaciones planteadas en tiempo razonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recurso a la experiencia del PAS para solucionar cuestiones no recogidas en la normativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando realizo consultas sobre cuestiones de gestión académica al PAS obtiene respuestas adecuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco y cumpla los plazos administrativos establecidos por normativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fomento la integración entre el PDI y el PAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promuevo la simplificación de procesos administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percibo la implicación y apoyo del PAS en el ejercicio de mis tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantengo reuniones periódicas con el PAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizo consultas a profesionales ajenos al ámbito universitario para un correcto desarrollo de mi gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traslado las propuestas de mejora del PAS sobre gestión académica a los órganos superiores pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo B- Guion de la entrevista

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta:

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta:

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta:

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta:

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta:

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta:

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta:

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta:

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta:

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Respuesta:

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Respuesta:

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Respuesta:

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Respuesta:

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Respuesta:

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Respuesta:

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta:

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Respuesta:

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Respuesta:

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales? ¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Respuesta:

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Respuesta:

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta:

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta:

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta:

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta:

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta:

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta:

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta:

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta:

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta:

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

Anexo C- Documento de consentimiento

**DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO
TRABAJO FINAL DE MÁSTER**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR**

Este documento quiere informarle sobre un trabajo (de ahora en adelante lo llamaremos “Estudio”) al que le invitamos a participar. Este Estudio lo lleva a cabo un/a estudiante en el marco de la asignatura Trabajo de Fin de Máster y ha sido aprobado por el profesorado responsable de la asignatura. Nuestra intención es que reciba la información correcta y suficiente para que pueda decidir si acepta, o no, participar en este Estudio. Le pedimos que lea este documento con atención y que nos formule las dudas que tenga.

Título del estudio: Modelo de gestión para cargos gestores de la Educación Superior: una aproximación al rol del PDI y el PAS.

Objetivo del estudio: En este Estudio lo que queremos es plantear un modelo de deseabilidad sobre la gestión académica de los órganos unipersonales. Para ello, queremos realizar un acercamiento real a cargos unipersonales gestores (vicerrectores, decanos, etc) y PAS universitario relacionado con tareas académicas. Para este fin se enviará un cuestionario online a cargos de universidades públicas españolas cuyos datos son accesibles para el conjunto de la sociedad en las páginas web de dichas universidades.

La metodología empleada pretende ser un diagnóstico general que nos ayude dentro de un marco teórico a proponer un modelo de deseabilidad sobre la gestión de órganos unipersonales.

Los cuestionarios tienen el objeto de recoger datos que incluyan aspectos relacionados con la trayectoria o experiencia en gestión, expectativas, motivaciones y necesidades formativas. Teniendo en cuenta las respuestas analizadas, se propondrán entrevistas a los participantes que hayan sido seleccionados atendiendo a los fines del TFM. Los participantes que realicen las entrevistas, tendrán que firmar un consentimiento previo sobre el uso de los datos.

RESPONSABLE DEL ESTUDIO: Lourdes Lotero Guillo

YO, el Sr./la Sra. _____ mayor de edad, con DNI número _____ y correo electrónico _____, actuando en mi propio nombre y representación, mediante el presente documento,

**MANIFIESTO QUE HE SIDO INFORMADO/DA DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES
RELACIONADAS CON EL ESTUDIO:**

- Mi participación en este estudio es voluntaria y, si en cualquier momento deseo cambiar mi decisión, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento.
- La participación en este estudio consiste en responder a un cuestionario anónimo atendiendo a mi condición de cargo unipersonal universitario. La persona Responsable del tratamiento de mis datos personales es Lourdes Lotero Guillo.
- Mis datos personales serán recogidos y tratados con finalidades exclusivamente docentes y de investigación y sin ánimo de lucro.
- Mis datos serán anonimizados, de manera que no se podrá conocer mi identidad a partir de los datos que se recojan.
- Se guardará secreto sobre la información personal que facilito, y solo se usará con finalidad docente y de investigación en el marco de este Estudio, de forma que no se me pueda identificar en los resultados del estudio.
- Siguiendo el principio de minimización, solo se recogerán los datos mínimos que sean necesarias para llevar a cabo el Estudio, y una vez haya acabado la finalidad docente o de investigación que se derive de este estudio, se destruirá toda la información de carácter personal que haya facilitado de forma definitiva.
- He sido informado/da mediante un e-mail a mi cuenta pública e institucional sobre el Estudio, sobre su finalidad y sobre los datos que se recogerán, y he consentido mi participación en este Estudio.
- En el supuesto de que el estudio requiera recoger datos de imagen/sonido/vídeo, estos datos se recogerán a través de los medios de grabación que utilice el estudiante, y solo se usarán con el fin de realizar la investigación en el marco del Estudio. Estas grabaciones solo durarán el tiempo necesario e indispensable para la elaboración del trabajo, y no recibiré ninguna contraprestación económica.
- En el supuesto de que el estudio requiera recoger datos de imagen/sonido/vídeo, estos datos de imagen/sonido/vídeo se usarán para el Estudio respetando la normativa aplicable y en ningún caso supondrán una intromisión ilegítima ni una vulneración de los derechos a mi honor, intimidad personal y propia imagen.
- El tratamiento de los datos de carácter personal de todos los participantes se ajustará al que se dispone al Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 y a la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. De acuerdo con el que se establece en esta legislación, podéis ejercer los derechos de acceso, modificación, oposición y supresión de vuestros datos de carácter personal dirigiéndoos al Responsable del tratamiento, identificado a continuación y a través de los canales de contacto establecidos.

AUTORIZACIÓN A PARTICIPAR EN EL ESTUDIO:

Autorizo a la Sra. Lourdes Lotero Guillo, Responsable del estudio, con DNI número y correo electrónico personal lulogui@hotmail.com , estudiante de la asignatura Trabajo Final de Máster (TFM) del **Máster universitario en Evaluación y Gestión de la Calidad en la Educación Superior de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)** para que trate mis datos de carácter personal facilitados para la realización

de la investigación descrita en el marco del Estudio indicado. En la tabla siguiente, se resume de manera esquemática como se tratarán estos datos:

Información básica sobre protección de datos personales	
Responsable del tratamiento	Lourdes Lotero Guillo lulogui@hotmail.com / llotero@uoc.edu
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las actividades de investigación detalladas al marco del Estudio - Solo si usted nos lo autoriza, gestionar la autorización de uso de su imagen y utilizar el material fotográfico y audiovisual que contenga su imagen y voz al marco del Estudio.
Legitimación	<ul style="list-style-type: none"> - Consentimiento del interesado. - En caso de que se recojan imágenes, su consentimiento por el uso de su imagen/vídeo/sonido
Destinatarios	Sus datos serán utilizados únicamente por Lourdes Lotero Guillo y no se comunicarán a terceros sin su consentimiento, excepto en el supuestos previstos por la ley.
Derechos de los interesados	Puede ejercitar su derecho de acceso, rectificación, suspensión, oposición, portabilidad y limitación enviando un correo electrónico, lulogui@hotmail.com adjuntando una fotocopia del DNI o documento acreditativo de su identidad.
Información adicional	Puede revisar la información adicional sobre el tratamiento de los datos personales al apartado siguiente en el caso del uso de imagen/sonido/vídeo.

En _____, a ___ de _____ 20__

El _____ Sr./La _____ Sra.

(nombre y firma)

AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LA IMAGEN/SONIDO/VÍDEO

Con el fin de llevar a cabo la investigación en el marco del Estudio y la elaboración del trabajo, necesitaremos hacer grabaciones audiovisuales de la imagen y voz de los participantes en el Estudio.

Haciendo una cruz en el recuadro siguiente, **doy permiso** a Lourdes Lotero Guillo para hacer uso del material audiovisual que recoja durante la realización de las actividades que formen parte del Estudio en las que seré partícipe y donde aparezca, en virtud del Estudio, mi imagen y/o mi voz, durante el tiempo necesario

e indispensable para la elaboración del Estudio y sin ninguna contraprestación económica.

El estudiante se compromete a que la utilización de estas imágenes respete la normativa aplicable y que en ningún caso suponga una intromisión ilegítima ni una vulneración de los derechos al honor, intimidad personal y propia imagen de los participantes.

- Autorizo el uso de mi imagen en los términos indicados.
- Autorizo el uso de mi voz en los términos indicados.

En _____, a ___ de _____ 20__

El Sr./La Sra. _____ (nombre y firma)

Anexo D- Resultados de las encuestas

NECESIDAD DE FORMACIÓN PREVIA	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada	Otros
Nivel	16	24	5	1	1	0

FORMACIÓN PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada	Otros
Legislación universitaria.	13	26	5	2	1	0
Normativa interna de la universidad.	24	19	2	1	1	0
Innovación y planificación docente.	8	26	6	5	2	0
Procesos administrativos de gestión académica.	17	22	6	0	2	0
Evaluación, Acreditación y Agencias de Calidad.	22	15	7	1	2	0
Liderazgo y dirección de personas.	22	13	9	1	2	0
Protocolo, imagen corporativa y relaciones institucionales.	12	11	16	4	4	0
Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa.	22	11	10	3	1	0
Toma de decisiones y solución de problemas.	25	12	8	1	1	0
Habilidades sociales (relaciones interpersonales).	19	17	8	2	1	0

RELACIÓN CON EL PAS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Doy respuesta a las dudas y reclamaciones planteadas en tiempo razonable.	29	18	0	0	0
Recurso a la experiencia del PAS para solucionar cuestiones no recogidas en la normativa.	35	10	2	0	0
Cuando realizo consultas sobre cuestiones de gestión académica al PAS obtiene respuestas adecuadas.	12	28	6	1	0
Conozco y cumpla los plazos administrativos establecidos por normativa.	26	19	2	0	0
Fomento la integración entre el PDI y el PAS.	34	6	7	0	0
Promuevo la simplificación de procesos administrativos.	29	15	3	0	0
Percibo la implicación y apoyo del PAS en el ejercicio de mis tareas.	20	22	5	0	0
Mantengo reuniones periódicas con el PAS.	27	17	3	0	0
Realizo consultas a profesionales ajenos al ámbito universitario para un correcto desarrollo de mi gestión.	7	5	17	15	3
Traslado las propuestas de mejora del PAS sobre gestión académica a los órganos superiores pertinentes.	21	16	8	1	1

MOTIVACIONES	SÍ	NO	Otras
Incorporar méritos a su CV	6	41	0
Reducir la carga docente	4	43	0
Obtener el reconocimiento de la institución y de su ámbito académico.	8	39	0
Tener la posibilidad de acceder a otros cargos de gestión	2	45	0
Por el compromiso con la universidad o la persona que realiza el nombramiento	38	9	0
Interés personal en el ámbito de la gestión universitaria	31	16	0
Por considerar necesario una formación profesional completa	15	32	0
Por condicionantes sociales	2	45	0
Mejorar sus condiciones económicas	2	45	0
Otros	0	41	6

Anexo E – Datos principales y codificación de participantes en el estudio a través de las entrevistas

		ENTREVISTADOS		ÁMBITO ACADÉMICO CON EXPERIENCIA EN GESTIÓN					
Nº	Código entrevistado	Modalidad entrevista	Cargo	Docente/ profesorado	Calidad	Investigador	Estudiantes	Innovación	Planificación / ordenación
1	GE2	Escrita	Director/a	x				x	x
2	GG2	Escrita	Vicerrector/a	x					
3	GI1	Online	Director/a						x
4	GI4	Online	Vicerrector/a adjunto/a		x				
5	GM1	Online	Vicerrector/a	x					
6	GN1	Online	Vicerrector/a	x	x			x	
7	GR1	Escrita	Vicerrector/a	x		x			
8	GU1	Escrita	Vicerrector/a	x		x			
9	GW2	Escrita	Vicerrector/a				x		

Anexo F – Transcripción de las entrevistas realizadas

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO GE2

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta: Una persona al servicio de la universidad, que ha de tener un conocimiento de gestión y de las competencias que le son asignadas.

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta: Depende del cargo en cuestión, pero en general la información suele estar disponible en cuanto a funciones, responsabilidades y competencias, pero no tanto en lo que se refiere a habilidades.

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta: Sí, las conocía bien y no ha cambiado la percepción en gran medida.

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Considero que está adecuadamente reconocida a nivel económico, pero no tanto a nivel de equilibrio con respecto a la docencia y la investigación. Considero que el tiempo en el que se está en el cargo no debería de durar más de un mandato y que ese lapso de tiempo debería considerarse especialmente a nivel de producción científica.

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta: Creo que el PAS valora adecuadamente a los cargos cuando observa que sus habilidades y competencias son las adecuadas. El encaje en la estructura ha sido adecuado, ya que el PAS está acostumbrado a ello.

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta: He aprendido bastante de la experiencia previa de la persona que ostentaba antes el cargo y especialmente del PAS. Las compañeras del Vicerrectorado han sido también un gran apoyo.

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta: Considero fundamental que sea temporal y de un mandato y que mucho PDI de la universidad pase por cargos para que viva de primera mano la experiencia y comprenda su importancia. La integración de profesionales de la gestión podría ser eficiente en determinados casos, pero el entendimiento de los procesos universitarios quizás se vería reducido.

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

Respuesta: Como comentaba en la respuesta anterior podría ser adecuado, pero la conexión con los procesos universitarios quizás se vería reducida, tomando en consideración las necesidades a nivel de docencia e investigación. La ventaja principal sería que podría estabilizarse un equipo en el tiempo.

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta: Creo que el modelo mixto sería lo más adecuado, aprovechando las ventajas de ambos, es decir un cuerpo especializado de PAS y PDI en situación de excedencia.

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta: Profesionales principalmente, por entrar a formar parte en el ámbito de la gestión universitaria y obtener reconocimiento por ello, además de mejorar los procesos en el ámbito de mis competencias.

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Respuesta: Dar servicio a las competencias que tengo asignadas y tratar de mejorar los procesos que se ejecutan en su desarrollo.

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Respuesta: Sí, me parece relevante, y creo que puede ser un tema de investigación interesante.

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Respuesta: A corto plazo organizar mejor los procesos internos en la universidad y a largo plazo compartir y extrapolar este modelo con otras universidades a nivel internacional.

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Respuesta: No, solo llevo dos años.

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Respuesta: No, creo que los cargos deben ser de un mandato salvo que esté plenamente justificada la repetición, pero podría asumir otro cargo con diferentes competencias.

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Respuesta: La he recibido a través del Plan de Formación de la Universidad mediante un Experto en Docencia Universitaria de 30 ECTS. En dicho Experto se tratan varios módulos y algunos están relacionados con las competencias que ostento y con la gestión universitaria en general.

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Sí, es fundamental, aunque no para el cargo específicamente, sino relativa a la gestión y a las habilidades necesarias para ello.

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Respuesta: Un modelo compartido entre universidades a nivel teórico-práctico sería interesante. La CRUE ha propuesto formación en este sentido.

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Respuesta: En el siguiente orden: Liderazgo, gestión de conflictos, gestión de las emociones.

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales? ¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Respuesta: Formación más práctica. Las principales dificultades podrían estar en encontrar formadores adecuados y con tiempo y ganas de impartirla.

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Respuesta: Dar valor a la gestión académica a nivel universitario y darle el reconocimiento que merece.

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta: Formación específica para el cargo institucionalizada en el proceso de transición de un cargo a otro.

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta: Sí.

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta: Sí, por la responsabilidad y los roles asumidos en cada caso.

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: El trabajo del PAS es fundamental y la función de los cargos ha de tratar de facilitarles y simplificarles su labor.

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta: Sí, creo que han de existir, en nuestra Universidad los hay.

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta: Sí, en la forma de afrontar la resolución de las cuestiones que surgen, así como de revisar el trabajo ya realizado.

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta: No lo considero complicado y no tengo una opinión clara de que sea ventaja o inconveniente.

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta: No he percibido ninguna de estas dos cuestiones.

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta: Sí, creo que es fundamental empatizar con su labor y apoyar en la medida de lo posible las mejoras en sus condiciones de trabajo.

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO- GG2

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta: Coordinar junto con un equipo de personas todo lo que tiene que ver con el desarrollo de una determinada labor. En mi caso concreto, desde mi cargo soy responsable de todos los aspectos relacionados con los distintos estudios de grado y posgrado de mi universidad, con el objetivo de garantizar el correcto desarrollo de las enseñanzas universitarias oficiales (grado, máster y doctorado) así como las enseñanzas universitarias no oficiales (títulos propios).

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta: Al final se trata de un aprendizaje progresivo. Dudo mucho, aunque todo dependerá de los tipos de cargo o circunstancias, que haya una especie de listado de funciones, responsabilidades, habilidades y competencias. Se trata de asumir la responsabilidad de sacar adelante los objetivos que un equipo de gobierno aspira a desarrollar.

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta: En su conjunto, no. Pero dada mi experiencia previa, sí que tenía conocimiento de cuáles son las áreas en las que se desarrolla mi gestión.

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Indudablemente, la valoración no es equitativa si se compara con la de la docencia y la investigación. En cuanto al reconocimiento, es algo que

resulta relativo en función de lo que se puede esperar de acciones de este tipo pero, en general, creo que sí tiene un reconocimiento importante por parte de la comunidad universitaria.

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta: Todo depende de la forma en la que se afronte esta gestión académica. Cuando se trabaja “junto con” (el PAS) y no “con independencia de” (el PAS), la percepción –al menos en mi caso– es muy positiva.

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta: Podría decirse que es una mezcla de todo, a partir de lo que hacen otros compañeros, de la experiencia acumulada y del conjunto de acciones que se desarrollan a lo largo de la propia gestión.

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta: Para el PDI, indudablemente, debe tener un carácter temporal. Otra cosa distinta es que se aspire a la profesionalización de la gestión por parte de personas (generalmente PAS) que estén preparadas para ello (que los hay) y que, además, tengan una voluntad y vocación de servicio que también es necesaria para afrontar este tipo de retos.

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

Respuesta: Podría ser muy interesante y, además, necesario. En muchos ámbitos esa profesionalización ayudaría a una mejor y más efectiva gestión de los asuntos que tienen que ver con la gobernanza universitaria.

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta: Podría ser la opción de un cuerpo de profesionales procedentes del PAS que, en ciertas cuestiones, que así lo exigen o requieren, podría estar liderado o coordinado por un PDI. Tendría la ventaja de ser un trabajo desarrollado desde la experiencia y el conocimiento y, al mismo tiempo, contar también con la dimensión que desde el PDI se podría ofrecer en este tipo de cuestiones

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta: Fundamentalmente, una visión de servicio a la comunidad y la oportunidad de conocer con más profundidad y detalle todo lo que tiene que ver con la gobernanza universitaria. La posibilidad de conocer el funcionamiento interno de una institución de este tipo que va mucho más allá de la parte que los docentes normalmente desarrollamos, como es la docencia y la investigación. Hay también un compromiso personal que ha pesado mucho en la decisión de asumir ciertos cargos hasta ahora.

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Respuesta: Como señalaba en la respuesta anterior, ofrecer a la comunidad universitaria un tiempo de servicio a la institución. No tiene mucha más aspiración ni objetivo.

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Respuesta: Sí que me interesa, tanto la literatura como la posibilidad de formación asociada a la gestión académica (esto me ha llevado, por ejemplo, a formar parte de la primera promoción del Diploma Universitario en Gestión y Políticas Universitarias)

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Respuesta: A corto plazo, poder atender las situaciones que se presentan para agilizar ciertos procesos y procedimientos. A largo plazo, contribuir a un mejor desarrollo de la institución universitaria.

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Respuesta: Llevo en gestión académica desde el año 2009, aunque con distintos cargos (coordinador académico, vicedecano, director de secretariado y, ahora, vicerrector). Los motivos en todos los casos, responder al ofrecimiento realizado por otras personas como una forma de contribuir a hacer mejor a la institución.

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Respuesta: No procede.

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Respuesta: En mi caso, la formación se ha desarrollado una vez que ya estaba ejerciendo uno de los cargos académicos, a través de la participación en el Diploma de Posgrado en Gestión y Políticas Universitarias y otras actividades formativas complementarias.

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Sería muy importante. La cuestión es que resulta difícil de aplicar en tanto que uno no puede predecir si va a desempeñar o no un cargo de gestión académica hasta que no se le hace el ofrecimiento. Una formación previa sin que haya un horizonte de ejercicio de esa gestión resulta un poco extraño (al menos en estos momentos). Pero sí que se podría acompañar en los primeros momentos del desempeño de la gestión.

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Respuesta: Cualquier ámbito sería bueno, pero parece interesante la visión de otras experiencias previas, al tiempo que un conocimiento teórico de la institución y ciertos casos prácticos, también resulta interesante.

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Respuesta: Muchas veces se trata más bien de competencias transversales dirigidas a la gestión de situaciones que forman parte del área o ámbito en el que se desarrolla la gestión. Ciertamente, en esto dependen mucho también los cargos académicos que se puedan desarrollar (no es lo mismo, por ejemplo, asumir la gerencia de una universidad que un vicerrectorado de docencia o personal docente e investigador).

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales? ¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Respuesta: Más que introducir mejoras, se trata de introducir formación para la gestión, desde una perspectiva general y propia del ámbito de gestión desarrollado. Las dificultades con las que nos podríamos encontrar tienen más que ver con la falta de tiempo que otra cosa, pero si hay voluntad, todo es posible.

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Respuesta: Fundamentalmente, poder dar respuesta a los retos que tienen actualmente las instituciones de educación superior como consecuencia de la

puesta en marcha de procedimientos y procesos que exigen una permanente actualización de la situación de las universidades.

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta: Las mejoras, normalmente, van asociadas a poder contar con un equipo de personas más amplio y, a veces, más competentes. Y, por otro lado, también poder contar con más tiempo para el trabajo y desarrollo de ciertas acciones, aunque esto es una cuestión que a veces nos trasciende a todos.

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta: En principio sí

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta: Desde mi punto de vista gestionar es administrar y administrar es también una forma de gestión. No deberían existir diferencias.

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Para mi es fundamental, no entendería mi trabajo como gestor académico sin el trabajo que realiza el PAS que trabaja conmigo. Su protagonismo, al menos en mi caso, es esencial y se hace sobre la base de una absoluta confianza en el desempeño que tienen encomendado.

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta: Claro que deben existir, es más, no se puede aspirar a una buena gobernanza de una institución como la universidad si no existen esos espacios de colaboración en todos los sentidos.

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta: Siempre y en todos los sentidos. De hecho, mi equipo de trabajo es básicamente de compañeros del PAS, por lo que la toma de decisiones siempre se hace de forma consensuada con ellos.

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta: No creo. Cuando uno asume un cargo de gestión académica, solo debe pensar en que está ahí para trabajar en pos de la institución.

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta: Esto depende de las personas, como en todos los casos.

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta: Es fundamental, porque como buen gestor hay que conocer también cuáles son las actividades que tienen que desarrollar y, a partir de ahí, planificar y programar todo lo que sea necesario. Si se trabaja “con” y no “con independencia de”, todo es posible.

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO- GR1

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta: proporcionar un servicio a la comunidad universitaria

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta: sobre las cuestiones objetivas (funciones, responsabilidades) se supone que están escritas y por lo tanto disponibles; sobre el resto, pues no y son más importantes, diría yo. Las primeas se aprenden.

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta: sí las conocía, aunque no en detalle. Mi percepción ha cambiado, sí, me he dado cuenta que lo que debería ser una labor proactiva, en búsqueda de alternativas y soluciones, se convierte la mayor parte del tiempo en un trabajo reactivo, tratando de resolver problemas sobrevenidos.

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la

docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: no creo que esté reconocida porque la mayor parte del colectivo no conoce bien en qué consiste. No está valorada al mismo nivel que la docencia ni la investigación, sino de una manera distinta. De hecho, la docencia y la investigación están valoradas de muy diferente manera entre sí. Creo, no obstante, que no se debería incrementar la valoración de la gestión. Es verdad que en ocasiones faltan candidatos/as, pero hay que evitar atraer el interés por el reconocimiento y no por el servicio a la comunidad.

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta: pienso que el PAS no está demasiado pendiente de mi trabajo ya que afecta por definición al PDI. El encaje no es problema, la temporalidad de los cargos está consolidada y asumida perfectamente.

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta: es bueno aprender de todo y de todos. La propia experiencia es lo que tiene un impacto más directo e inmediato, pero la experiencia de los compañeros es muy valiosa. La visión un poco más externa en mi caso, que proporciona el PAS, permite también relativizar las cosas.

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta: es una cuestión interesante. La ventaja de la temporalidad está en la frescura que aportan las nuevas incorporaciones. La experiencia es un grado, pero a veces se convierte en un lastre a la hora de adaptarse a situaciones cambiantes. La profesionalización es una alternativa completamente distinta. Contar con especialistas que no pertenezcan al colectivo gestionado ni dependan de la elección periódica tiene ventajas notables: mayor conocimiento, independencia, objetividad... Por otro lado, estaría la dificultad para remover a un mal gestor. No veo una respuesta clara, ambos modelos pueden resultar buenos o malos según cómo se implementen.

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del

PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta: también muy interesante. La existencia de un cuerpo especializado, de la naturaleza que sea, exigiría entiendo, algún tipo de acreditación para poder ejercer la gestión. Esto puede derivar en una falta de gestores. Pienso que tendría que ir asociado a una movilidad de este cuerpo, es decir, su capacidad para desempeñar puestos de responsabilidad en diferentes universidades; no me parece posible que una sola universidad, especialmente si no es muy grande, cuente con un volumen de especialistas suficiente.

En cuanto a la composición, no sé si merece la pena entrar en detalles dentro de una reflexión tan general como esta. Probablemente tiene sentido que personas de PDI y PAS se incorporen a esta labor. La dirección, una vez que hablamos de especialistas, debería estar a cargo de especialistas en dirección, que incluso podrían no ser académicos.

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta: en un momento alguien te ofrece la posibilidad de poner en práctica esas ideas a las que siempre has estado dando vueltas y no puedes evitar intentarlo.

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Respuesta: proporcionar un buen servicio y dejar un buen recuerdo. Fundamentalmente dejar las cosas al menos un poco mejor de como estaban cuando llegué.

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Respuesta: me parece un tema interesante, aunque quizá cuando estas todo el día con ello, prefieres leer otras cosas.

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Respuesta: a corto y a largo plazo, mejorar las cosas todo lo posible y no estropear nada de los que ya funciona.

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Respuesta: he repetido porque te comprometes con un equipo para sacar adelante un proyecto que requiere más de cuatro años.

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Respuesta:

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Respuesta: no; autoformación únicamente.

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: sería buena, pero no me parece viable. ¿Dónde encontramos al formador para un solo alumno? En estos casos, lo mejor que se puede obtener es un buen traspaso de poderes.

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Respuesta: ya digo que no veo viable una formación como tal. Las experiencias compartidas ayudan mucho, pero para eso ya hay foros.

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Respuesta:

- 1 Empatía
- 2 Compromiso
- 3 Independencia
- 4 Responsabilidad

He puesto la empatía la primera conscientemente. Si algo he aprendido en este trabajo es que, poniéndose un momento en el lugar de la otra persona, se evita la mayor parte de los conflictos y se generan grandes sinergias.

No he puesto competencias técnicas también conscientemente, son importantes, pero vienen después.

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales?
¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Respuesta: sería necesaria una formación técnica, pero también psicológica. Lo complicado, como ya he dicho es organizar una formación vinculada a muy pocos casos muy espaciados en el tiempo. La formación es una responsabilidad mía; probablemente por eso veo la dificultad.

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Respuesta: dar respuesta a una sociedad que realmente no conoce la Universidad. Gestionar un entorno fuertemente regulado, que deja muy poco margen a la iniciativa, rígido e infra-financiado.

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta: si mi desempeño no es el adecuado, no puedo echar la culpa al entorno o a la falta de medios materiales. Tengo básicamente lo que necesito. La falta de financiación de la universidad pública es un hándicap en lo que se refiere a las posibilidades de gestión. Hay que luchar por mejorarla, pero al mismo tiempo hay que buscar hacerse más inteligente y dar con soluciones novedosas.

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta: yo pienso que sí, pero no sé si estarán de acuerdo.

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta: supongo que la gestión supone tomar decisiones fuera de lo pautado, mientras que la administración consiste más en aplicar las reglas, pero no se me antoja una distinción muy importante.

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: de 0 a 10, 10. Por muy potente que sea el motor, si no funciona la transmisión, el coche no se mueve.

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta: sin duda. De alguna manera los creamos espontáneamente, pero merece la pena plantárselo.

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta: sí, claro, saben más que yo de muchas cosas. Yo tengo que asumir la responsabilidad, pero para no equivocarme, más me vale tener en cuenta lo que saben otros.

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta: es un inconveniente para cuestiones como la falta de tiempo para culminar los proyectos, pero una ventaja a la hora de relativizar la presión y para la esperanza de los que tienen que trabajar contigo.

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta: no, por otras razones puede ser, pero no por eso.

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta: creo que no entiendo la pregunta lo suficientemente bien como para dar una respuesta razonada. Lo siento.

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO – GU1

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta:

Proporcionar soluciones a las diferentes problemáticas que afectan a la comunidad universitaria. Pueden tratarse de asuntos puramente de trámite y periódicos o cuestiones más relacionadas con la planificación estratégica para preparar nuestra organización para escenarios futuros.

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta:

No es habitual que se tengan preparadas actividades de formación a tal efecto. En mi experiencia como director de departamento, sí tuve posibilidad de completar un curso de formación sobre la diferente actividad universitaria, pero no es nada habitual. Para mi presente función como vicerrector de PDI, he tenido que basarme en mi experiencia previa y aun me considero en periodo de formación.

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta:

En general, sí tenía un conocimiento suficiente de la temática cubierta en mi vicerrectorado gracias a la previa interacción con diversos vicerrectores durante mis ocho años de director de departamento. Aun así, también he descubierto nuevas obligaciones desconocidas por mí.

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta:

Desde la implantación de los tramos reconocidos por gestión, se ha intentado poner al mismo nivel que las otras dos dimensiones. El problema no es tanto de reconocimiento como de renuncia al desarrollo profesional en esas otras dimensiones que ya no reciben la misma atención.

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta:

En nuestra universidad, el PAS presenta una implicación especialmente notable lo que permite una colaboración muy estrecha en cualquiera de los temas de mi negociado. Su ayuda es esencial al determinar el cómo cuando nosotros decidimos el qué.

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta:

Finalmente es una combinación de las tres fuentes. La experiencia previa en otros cargos ya te permite disponer de ciertas dinámicas de trabajo. El PAS te ayuda a situarte en las especificidades del tema sin rupturas críticas mientras que los compañeros te transmiten dinámicas distintas que pueden ser adaptadas para mejorar.

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta:

El cargo actual de vicerrector es una figura esencialmente política, como lo es el gobierno de una universidad, al menos en el contexto de autonomía que les dota la ley actual. No se trata de una prestación de servicios simplemente, que quizás podría ser llevada a cabo por personal especializado. Por tanto, la temporalidad está ligada a un conjunto de ideas que definen el ejercicio de la dirección, las cuales han de ser validadas con periodicidad por la comunidad universitaria. Esto es un mandato democrático.

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

Este es un modelo aplicado en algunos países donde las políticas son fijadas de forma centralizada y unificada. Puede que, económicamente, sea más eficiente pero esencialmente coarta toda la creatividad existente en la universidad, elimina la diversidad entre las universidades y limita la evolución hacia soluciones optimizadas fruto de la variada experiencia entre universidades.

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta:

Desconozco muchas de las realidades universitarias de nuestro país pero, esencialmente, el modelo actual de mi entorno cercano ya se basa en una dirección política por parte del PDI y una ejecución por PAS especializado en cada una de las áreas. Lo que es impensable es en un PAS que no disponga de una formación especializada de nivel para hacer frente a los retos de nuestro siglo.

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta:

Llegado cierto punto de la carrera profesional, uno ha de retornar parte de lo que ha recibido de la universidad si considera que su modelo (en este caso el de una candidatura) puede mejorar la situación actual.

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Resposta:

Preparar nuestra universidad para los próximos veinte años. Como responsable del personal académico, nos enfrentamos a una renovación generacional, retrasada por una desastrosa gestión de las universidades por parte de los gobiernos de los últimos quince años, que supondrá incorporar personal que permanecerá en la universidad los próximos treinta años, por lo menos.

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Resposta:

Completamente. Los avances en temas de gestión no pueden basarse únicamente en la experiencia empírica, sino que deben incorporar todos los elementos novedosos en las propuestas de organización de estructuras de producción.

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Resposta:

A corto plazo, la incorporación de personal académico excelente que cubra las actuales necesidades en relación con la docencia y la investigación. A largo plazo, un relevo generacional ordenado que permite mantener y superar la actual situación de nuestra universidad, todo ello de la mano de una modernización de la administración por medio de la simplificación de procesos y la aplicación de gestión digital.

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Resposta:

No aplica.

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Resposta:

En tres años y medio podré responder con conocimiento de causa. En principio, una legislatura de cuatro años se queda corta para aplicar la transformación pretendida en toda su extensión.

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Resposta:

No. En el pasado si existía un curso de dirección, pero la crisis económica de la década 2008-2018 acabó con ella así como muchas otras experiencias de interés.

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Resposta:

Absolutamente sí. Nadie nace enseñado y en las dimensiones docente e investigadores recibimos formación durante años.

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Resposta:

Como en cualquier otro ámbito del conocimiento, la adecuada combinación de los tres vectores es la que debe proporcionar mejores resultados.

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Resposta:

El trabajo en equipo es una competencia transversal ya que mi área se relaciona con todas las otras necesidades de la universidad, por tanto, el equipo de dirección debe funcionar colaborativamente y al unísono. Sin embargo, en mi caso particular, se requiere una gran capacidad de negociación y empatía puesto que existe una relación íntima con personas y sus problemas (también una gran dosis de paciencia).

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales? ¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Resposta:

La realización previa de cursos de gestión de organizaciones y personas sería de gran ayuda. La principal barrera suele ser la falta de tiempo para dedicar a esta formación.

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Resposta:

La imprescindible modernización y adaptación de las estructuras universitarias para hacer frente a los muchos retos de la sociedad y competir con una oferta

diversificada de formación, todo ello con una dotación presupuestaria completamente insuficiente en comparación con los países de nuestro entorno con los que deberíamos asimilarnos.

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta:

La universidad es una industria del conocimiento esencialmente basado en las personas. Por tanto, es una industria intensiva en personas como, por poner un ejemplo, la del aluminio lo es de la energía eléctrica. Cerrar la única empresa de aluminio del país por el coste de la electricidad supone un empobrecimiento puesto que se pasa a una situación de dependencia. No apostar por las personas en la universidad nos lleva a la misma dependencia respecto al conocimiento. Actualmente, existe un déficit tanto de PDI como de PAS, pero mucho más acentuado en este último. El correcto ejercicio del cargo requeriría una estructura de soporte que permitiese una continua toma de decisiones basadas en los datos y no en la intuición.

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta:

En general, sí.

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta:

Debería. La gestión debe entenderse como un proceso creativo para definición óptima de ciertas etapas para alcanzar un objetivo de forma eficiente. La administración es la simple aplicación eficaz de una serie de procesos que no tienen porque ser óptimos.

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta:

Es personal crítico. Simplemente, la universidad no podría existir sin este colectivo (también puede decirse lo mismo del PDI y el estudiantado, claro).

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta:

Por supuesto. De hecho, es impensable un funcionamiento simplemente correcto sin una buena comunicación entre el PDI y el PAS.

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta:

De forma continuada. Su experiencia es decisiva para evitar tomar decisiones iniciales que supongan aplicar caminos impracticables por diferentes motivos.

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta:

No lo he observado con este motivo. Sí es cierto que perciben diferencias de liderazgo con los cambios, pero son capaces de adaptarse a los cambios.

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta:

No he observado dicha situación en nuestra universidad, más bien lo contrario. El aire fresco suele no molestar.

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta:

Es esencial. Es práctica habitual informarse de cómo se realiza un determinado proceso antes de abordar cambios en profundidad. Frecuentemente, se crean grupos conjuntos de trabajo donde puedan incubarse nuevas ideas y se dé la fertilización cruzada.

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

Estamos en un momento histórico que determinará en que división juega la universidad española. No se puede pretender una universidad del siglo XXI con estructuras y financiación del siglo XIX.

EXPERIENCIA COMO GESTOR ACADÉMICO – GW2

Teniendo en cuenta su experiencia en el cargo:

¿Cuál considera que es el papel de un “gestor académico” en el ámbito universitario?

Respuesta: servir de pegamento entre los distintos grupos de la Universidad: PDI, PAS y estudiantes con la intención de que esta comunicación sirva para promover mejoras, actividades, apertura de consorcios, etc., y gestionar de la manera más responsable el dinero público.

¿Cree que se cuenta con suficiente información sobre las funciones, responsabilidades, habilidades y competencias que debe tener un cargo unipersonal?

Respuesta: No, definitivamente no.

En su caso, ¿conocía previamente las competencias de su cargo? ¿Ha cambiado su percepción del mismo? ¿De qué manera y en qué aspectos?

Respuesta: No / Sí / He entendido todas las facetas y responsabilidades que supone.

¿Considera que su labor como gestor académico está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI? ¿Está valorada al mismo nivel que la docencia e investigación? ¿En caso de considerar que no, cree que debería estarlo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Sí / No, de ningún modo / Creo que no debería estarlo. A fin de cuentas, tener un cargo académico supone una mejora salarial y esta es una valoración de la que no disponen siempre docentes e investigadores. Podemos darnos por satisfechos.

¿Qué percepción considera que tiene el PAS sobre su gestión académica siendo PDI? ¿Cómo ha encajado como cargo con responsabilidad, pero temporal en una estructura, a priori, estable y especializada en gestión académica como la del PAS?

Respuesta: Negativa / Creo que humildemente no he encajado mal. Ya había trabajado con el PAS en una Secretaría académica y creo que me sirvió como experiencia para gestionar esa cuestión.

¿Cómo aprende más en el ejercicio de su cargo? ¿a través de otros colegas con experiencia, del personal PAS, por la propia experiencia al final del cargo...?

Respuesta: Se aprende de todo. Diría que, en mi caso, el orden ha sido: PAS, colegas, experiencia personal.

¿Considera que su cargo debe ser temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficiencia? ¿Qué aspectos positivos y negativos tendría una opción u otra?

Respuesta: Temporal / No veo nada positivo en la segunda opción.

Según su experiencia, ¿consideraría adecuado que existiera un cuerpo especializado de gestión académica en la universidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber?

Respuesta: No / No creo que tuviera ninguna ventaja. La estabilidad de los servicios se marca con el PAS, pero es necesaria la existencia de gestores académicos procedentes del PDI para marcar las directrices estratégicas de la Universidad.

En caso afirmativo ¿qué tipo de cuerpo consideraría que sería el adecuado? ¿Un cuerpo que integrara al actual PAS y los cargos responsables de PDI implicado en la gestión de la docencia/calidad? O ¿un cuerpo de PAS especializado como lo es el cuerpo de bibliotecas, pero bajo la dirección del PDI? ¿Qué ventajas e inconvenientes cree que podría haber en cada uno de los dos modelos, cuál preferiría y por qué?

Respuesta: Mi respuesta ha sido negativa.

MOTIVACIONES PARA ACEPTAR EL CARGO

¿Cuáles son las razones por las que accedió a su cargo? Explíquelas brevemente (profesionales, personales...).

Respuesta: Confianza e idealismo en que las cosas se podían hacer de otra manera, oportunidad personal y sentimiento de satisfacción al haber servido a la comunidad universitaria.

¿Cuál es su objetivo principal en el desempeño del cargo?

Respuesta: Mejorar la relación del estudiantado con la universidad, potenciando que haya mejor comunicación e implicación que, finalmente, conduzca a que el estudiantado se sienta valorado y se cree una identidad vinculada a la universidad en la que se estudia; en el aspecto cultural, favorecer todas las potencialidades de la comunidad universitaria y aprovechar las oportunidades para realizar las mejores actividades posibles.

¿Le interesa la literatura relacionada con la gestión académica? ¿Considera necesario investigar sobre esta cuestión?

Respuesta: No / No

¿Qué quiere lograr con el desempeño del cargo a corto plazo? ¿Y a largo plazo?

Respuesta: Preguntas respondidas hace dos preguntas

En el caso de que lleve en el cargo varios años ¿Ha repetido? ¿Cuáles son los motivos?

Respuesta: No es mi caso

En caso de que sea nuevo en el cargo, ¿le gustaría repetir en el puesto? ¿Por qué?

Respuesta: No repetiría. Tengo demasiadas cosas pendientes en investigación y me gusta demasiado la docencia como para continuar mucho más tiempo de los 4 establecidos. Me considero, además, relativamente joven (44) y me gustaría también disfrutar de mis años como profesor universitario, sin el sobreesfuerzo que supone el cargo de gestión.

FORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

¿Ha recibido formación previa para el ejercicio de su cargo? Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique qué tipo de formación, la duración y quién la impartió.

Respuesta: No

¿Considera necesaria una formación previa para el desempeño de su cargo? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Sinceramente estaría bien, pero no lo considero imprescindible.

¿En qué ámbitos y de qué modo (teórico, práctico, a través de experiencias compartidas con otras universidades...) se debería impartir esa formación?

Respuesta: Sin duda, práctico.

¿Qué competencias considera más necesarias para su cargo? ¿Qué grado de importancia tiene cada una de ellas y en qué orden de importancia las situaría?

Respuesta: No creo que sean necesarias competencias que puedan aprenderse, sino más bien actitudes y habilidades humanas, tales como el liderazgo, la empatía, la tolerancia, el valor. Estas no son competencias, sino habilidades que permiten realizar bien este trabajo. No es imprescindible tener todas, sino que cada gestor potencia las que tiene.

¿Qué mejoras podrían introducirse en la formación de cargos unipersonales? ¿Qué dificultades cree que podrían existir?

Respuesta: Ya respondido.

Actualmente, ¿qué retos considera que tienen que afrontar los cargos de gestión académica en las universidades españolas?

Respuesta: Supongo que las dificultades de todas las universidades (y de toda la sociedad): financiación, cambios sociales de todo tipo de manera vertiginosa, retos históricos como el cambio climático, etc.

Si tuviera que proponer mejoras para el ejercicio de su cargo ¿cuáles serían y para qué?

Respuesta: Mayor apoyo del PAS, lo que se traduciría en más personal y/o horas de trabajo (convenientemente pagadas)

RELACIÓN CON EL PAS QUE REALIZA TAREAS DE GESTIÓN ACADÉMICA.

¿Conoce las competencias y funciones del PAS a su cargo?

Respuesta: Sé lo que hacen todos los trabajadores a mi cargo, pero no literalmente lo que aparece en sus contratos.

¿Piensa que existe diferencia entre los conceptos gestión y administración? ¿Por qué?

Respuesta: No, no veo diferencia.

¿En qué medida considera importante para el desempeño de su cargo el trabajo del PAS? Justifique brevemente su respuesta.

Respuesta: Es esencial porque ellos ejecutan las ideas que tenemos, lo que supone el conocimiento de la normativa, las vías de solución, una experiencia previa inmensa, etc.

¿Considera que deberían existir espacios de colaboración común entre el PDI y el PAS para aprender sobre la práctica de la gestión académica?

Respuesta: Eso hacemos todos los días. Ya existen.

¿Suele tomar decisiones previas consultas con el PAS de manera habitual? ¿De qué tipo?

Respuesta: Por supuesto, diría que de todos los tipos posibles e imaginables.

¿Considera complicado liderar un equipo sabiendo que es un cargo temporal? ¿Es una ventaja o un inconveniente?

Respuesta: En mi opinión es una ventaja y casi una obligación humana. Lo ideal, en mi opinión, es dar lo mejor de ti durante un tiempo y después dejar paso a otros que seguramente lo harán mejor

¿Percibe falta de compromiso o cierto hartazgo por parte de PAS por el cambio continuo de cargos?

Respuesta: Por esa razón no, sinceramente

¿Considera importante entender los detalles de las actividades diarias del PAS para poder apreciar el impacto que las decisiones administrativas de gestión académica tienen sobre la vida de los profesores y estudiantes?

Respuesta: Por supuesto

ANOTACIONES

Si desea aportar alguna información que considere necesaria sobre el tema tratado, por favor, hágalo a continuación:

Meeting Transcription 03-01-2023

Fecha y hora: 3/1/2023, 9:44:31

Duración: 92 minutos

Participantes: Lourdes LG / GI1 (Director Planificación académica)

Transcripción

(Saludos y presentación)

02:08 GI1.: Cuando quieras ¡vamos! ¿En qué te puedo echar una mano?. ¿Y de mí qué esperas? Quiero decir, ¿me entrevistas en calidad de gestor?

02:17 Lourdes L.: Sí, me interesaban perfiles de universidades públicas de toda España de acuerdo con cargos unipersonales (vicerrectores, directores, etc) y relacionados directamente con la gestión académica. Es decir, el Vicerrectorado de Infraestructuras, pues, para este caso no tenía mucho sentido. Además, he ido seleccionando a todos aquellos que habéis ejercido un puesto anterior. Me interesa que proporcionéis esa secuencia de cargos y valorar vuestra experiencia. Creo que es muy interesante para saber la formación necesaria, o como vosotros pensáis que podría gestionarse. Esto me sirve un poco para ponernos en antecedentes y comenzar la entrevista.

03:08 GI1.: Muy bien.

03:09 Lourdes L.: Algo que os he preguntado a todos y que parece un poco básico es cuál consideras que es el papel de un gestor académico en el ámbito de la Universidad.

03:25 GI1.: El papel de un gestor académico, hombre, yo creo que procurar que las cosas funcionen en ese nivel académico, fundamentalmente. Lo que pasa es que la gestión académica es un ámbito amplísimo, es decir, estamos hablando desde quien está gestionando desde un nivel más básico: los departamentos, los directores de departamentos, secretarios de departamentos... El más básico incluso sería el de coordinador de un grado y, de ahí ya subiendo hasta el mismo Rector, aunque no se dedica a cuestiones ejecutivas ¿no? Vicerrectores, etcétera. Entonces, claro, es tan amplia esa

cuestión de la gestión académica. Perdona, ¿Cuál era la pregunta?

04:18 Lourdes L.: Cuál es el papel de un gestor académico.

04:22 GI1.: Por ejemplo, los departamentos que se dedican fundamentalmente al tema de los recursos humanos, del profesorado, pues, obviamente, ahí es intentar que funcione bien toda esa cuestión de la provisión de recursos humanos, etcétera. Si pasamos a otro nivel, como la coordinación de un grado, pues obviamente, que funcione académicamente bien; en el sentido de que se cumpla el programa formativo, el plan de estudios, la adecuación del profesorado o todos los problemas que puedan surgir en torno al grado. Si subimos de nivel, que es donde yo estoy ahora, en vicerrectorados, pues la visión tiene que ser un poco más de conjunto de la Universidad; ya son cuestiones más transversales a los diferentes tipos de grados.

05:58 Lourdes L.: La segunda pregunta está relacionada con la experiencia que tenéis como gestores ¿crees que se cuenta con la suficiente información sobre las funciones cuando llegáis al cargo?

06:33 GI1.: Sobre funciones, en general, es muy genérico lo que se dice. Pues que tienes que velar por la calidad del grado, por no sé qué... No son indicaciones, realmente. No es un listado de funciones que tienes que cometer. Eso lo vas descubriendo conforme vas gestionando, pero eso solamente en ese nivel. En el resto de niveles, no hay ningún tipo de indicaciones, es decir, la gente llega sin saber exactamente qué es lo que tiene que hacer y las cosas van surgiendo y te vas metiendo en ellas. Pero, no existe y no sé si deben existir. Si de lo que estamos hablando es de que exista una especie de listado de funciones que uno tiene que cumplir en ese cargo, parece un poco difícil que eso pueda existir... Qué tiene que hacer un coordinador de grado, de qué encargarse un Director de Departamento, un secretario de departamento... Pues lo vas descubriendo y, obviamente, pues quien ocupó previamente el cargo te puede ir indicando cuáles son las funciones.

Yo tengo un ejemplo claro, ahora soy director académico de planificación y fui coordinador del grado en Periodismo. Desde el 1 de noviembre soy director académico y dejé la coordinación del grado. Yo mismo me encargué de buscar

sustitutos. Bueno, eso corresponde, obviamente nombrarlo al Rector a propuesta del Decano. El Decano da un vistazo a gente que me parece que está, más o menos, preparada porque tiene alguna experiencia previa ¿no? Se reclutan así, gente que tenga alguna experiencia previa en gestión. En mi caso, pues, fue alguien que fue miembro de la Comisión de Garantía de Calidad en representación del profesorado, pues es el que me pareció que ya estaba un poquito metido en las dinámicas y en los trabajos. Obviamente, no los conocía todos, pero le recluto y le voy diciendo cuál es el calendario de cosas que hay que hacer, es decir, que se produce en noviembre, en diciembre, qué hay que hacer en enero en febrero... No le voy a mandar toda la información de todo lo que hay que hacer de golpe porque ya le espantaría y dimitiría al día siguiente. El sustituido va un poco aleccionando y orientando al sustituto. Y, ésa es la forma de reclutamiento, o sea, por tanto no existe un documento en que se pueda pasar todo esto de lo que te tienes que encargar. Además, no tendría mucho sentido porque tienes que pasarle mucha documentación y no solamente tienes que hacer el Informe de Seguimiento sino darle pistas de cómo hay que hacerlo y tal...

09:45 Lourdes L.: ¿Este es el proceso natural cómo van cambiando un poco los cargos? ¿unido al compromiso personal?

10:00 G11.: Efectivamente. Uno de los grandes problemas de la gestión es que, vamos a ver, yo tengo un documento de coordinación del grado, no sé cuántos documentos y un montón de carpetas y un montón de historias, pero todo eso lo tengo yo en mi ordenador personal y muchas de las cuestiones son notas personales, obviamente, pero muchas de las cuestiones deberían ser parte del acervo documental del cargo. Eso yo debería poder pasárselo. Bueno, no debería depender de mi voluntad si le paso toda esa información o no le pasó toda esa información, pero me refiero, por ejemplo, a esta cuestión del Informe de Seguimiento, cuando llegue el momento del Informe del grado yo le paso la documentación que me parezca oportuna. No, no es eso, porque yo no tengo problemas, como fui el único coordinador de titulación, desde ahí he sido el único hasta ahora. Toda esa documentación todo ese archivo, por decirlo así, que es un archivo de la facultad obviamente porque es de la coordinación de grado, lo tengo yo personalmente y estoy viendo que ahora me está pasando lo

mismo con el tema de la Dirección de planificación académica, es decir, que yo voy teniendo ahí documentación, pero todo eso no está en un sitio, digamos de la coordinación o de la Dirección de Planificación académica la tengo yo.

11:31 Lourdes L.: En tu caso también se ha repetido la fórmula de le estoy un poco indicando a la persona del director la persona que estaba antes, ese patrón de que un poco te orienta, o no, nada.

11:46 GI1.: Yo no en absoluto, eso depende de la voluntad personal, yo no sé ni quién se ocupaba de las cuestiones las que yo me ocupo ahora antes, no claro lo que ocurre también es que, por ejemplo, en el caso de la coordinación de grado todos los asuntos son recurrentes, quiero decir curso a cursos serán los mismos prácticamente las mismas cuestiones, quiero decir hay consultas de estudiantes que son distintas, obviamente, de un curso a otro, pero hay una serie de cuestiones como, por ejemplo, esto que te digo de los informes de seguimiento, las reuniones de la Comisión de Garantía de Calidad etcétera, que son recurrentes se producen todos los años. Y por tanto ,eso sí lo puedes traspasar, esa información al que viene detrás, yo tengo la impresión de que en lo que estoy ahora, es decir, son siempre asuntos nuevos, por ejemplo, ahora discutiendo el Reglamento de Evaluación de la Universidad, bueno, pues yo lo que he recibido han sido los borradores que había hasta ahora con los comentarios, las aportaciones etcétera, pero tampoco necesito que quien ocupaba antes el cargo me diga en qué punto estamos , porque estábamos en un punto fatal en casi todo es decir, aquí, casi todas son nuevas , el reglamento de TFG bueno, pues, hay que meterse, con , ese reglamento, no son cosas recurrentes, sino que son cuestiones que se realizan en un cierto momento, se aprueban si son reglamentos o lo que sea o las decisiones que se tomen, y luego ya vienen otras distintas. Por tanto, no es necesario tanto esa cuestión del traspase de papeles por decirlo así del sustituto .

13:11 Lourdes L.: O lo mejor se establece unos procesos según la experiencia que se vaya teniendo, no como hiciste un archivo o tener en cuenta un sistema interno de garantía de la calidad, digamos que como todo también es tan transversal muchas veces, es complicado también.

13:21 GI1.: Sustituir, claro, claro, bueno, no sé, a mí lo que me extraña, ya digo,

es esa cuestión de que yo como coordinador tengo un montón de documentación, que la tengo yo cuando debería ser una documentación que estuviese en alguna especie de repositorio institucional. Bueno, no público obviamente, sino que el nuevo coordinador entra y ya va viendo exactamente, cuáles son incluso las cuestiones, cada carpeta corresponde a una cuestión, no en forma de seguimiento de todas esas cuestiones. Un puesto de tal, pues aquí tiene usted todo el archivo de cuestiones que se han ido trabajando hasta ahora, pues usted quiere meterse allá y viene a hacer un poco de historia y tal... no es decir quiere entrar ahora como coordinador de Periodismo, por ejemplo. No tiene la documentación si quiere hacer una historia de cómo han evolucionado los informes de seguimiento, no puede porque los tengo yo no, no los tiene la institución. Él puede tener el que haga él ahora y el que yo le pase del año pasado para que tenga la más reciente, entonces eso me parece que es una forma de funcionar un poco extraña en la gestión.

14:41 Lourdes L.: Luego, otra cuestión de que me interesaba también a nivel de tu experiencia como gestor académico es si consideras que está reconocida a nivel del PDI, es decir, si consideras que siempre parece que se valora mucho más la docencia o investigación ¿Cómo consideráis que está reconocido vuestro trabajo dentro del ámbito de los propios compañeros?

15:06 GI1.: Sí, efectivamente está mal reconocida en los sistemas de evaluación para las acreditaciones, para ir progresando en la trayectoria académica, etcétera, está mal reconocida. Lo que ocurre también es que, sobre todo, por toda esa mentalidad gerencialista que se está implantando en la universidad, están los partidarios de que la Universidad funcione como una empresa y que, por tanto, los gestores de la universidad, sean profesionales de la gestión, como gestionar cualquier empresa y punto pelota. Nosotros seríamos empleados, simplemente, pues para el trabajo que tenemos que hacer que es docencia investigación, y dejar la gestión a profesionales. Con la reciente ley (LOSU), por lo que he leído las universidades que quieran ir optando por ese modelo gerencial, no sé si da pie la ley, si lo permite o no, a que incluso el rector no sea un académico, sino un gestor, es decir, que es hacia el modelo hacia el cual se quiere tender. Los partidarios de esa visión gerencialista de la universidad dirían que bueno, que la gestión no tiene por qué hacerla el personal

académico, obviamente, sino gestores profesionales. Bueno, quién quiera optar por ese modelo gerencial lo puede hacer. Y, luego están los partidarios, yo entre ellos, de que la universidad es una empresa muy particular y tienen que ser los propios académicos los que gestionen la universidad. Y eso lo tengo tan claro, clarísimo, pero muy claro, que basta únicamente cuando estamos en procesos como el generado por el Real Decreto 522 de septiembre del 21, cuando empiezas a recibir la documentación para hacer la solicitud de nuevos planes de estudios, te das cuenta de que no hay ni un académico ahí detrás. Hay gente que no tiene ni idea de cómo funciona porque es imposible que pidan lo que piden o cómo lo piden etcétera. Tiene que haber detrás gente que haya mamado que es un plan de estudios para ir pidiendo cómo tiene usted que hacer las instrucciones, cómo tiene que hacer esas memorias de solicitud de planes de estudio etc. Esto no puede ser que lo dejes en manos de cuatro gestores que no tienen ni idea de cómo funciona esta empresa y que piden cosas que son imposibles, absolutamente. Piden esas cosas porque no saben cómo funciona realmente. No están dentro, por tanto, yo soy partidario de que los propios académicos gestionen la universidad, que el rector sea un académico, que todos los vicerrectores no sean aquello gente de derecho de económicas de no sé qué porque esto es una empresa, no, sino que tienen que ser también académicos y que sepan esto de qué va. Yo vería imposible absolutamente que alguien que no haya estado en un aula vigilando un examen, atendiendo la reclamación de los estudiantes y afrontando los problemas de la evaluación, que ese alguien pueda hacer un reglamento de evaluación porque se haya leído no sé cuántas cosas o modelos que haya podido encontrar en otras universidades, etc. Tienes que haberlo mamado porque si no es imposible que atiendas a toda la casuística y que tomes decisiones correctas, no teniendo en cuenta eso. La gestión, por tanto, tiene que ser una cuestión de los propios académicos, eso debería valorarse más debería valorarse más en esos procesos de acreditación, etcétera. Lo que no puede ser, en absoluto, en este país es que un tipo/a pueda ser catedrático sin saber cómo funciona la más mínima Comisión de Convalidaciones, o de lo que sea y cómo, o sea, sin haber tocado gestión, tiene que exigirse un cierto nivel de gestión pero no de gestión por gestión, la gestión implica un compromiso con

la institución, es decir, o lo hacemos nosotros o van a venir los gerentes de fuera a hacernos la gestión y a hacer lo que les dé la gana sin tener mucha idea. Por tanto, eso tiene que ser una obligación y tiene que estar más reconocido en el sentido de que se tenga como obligación; usted no va a ser catedrático nunca si como mínimo no ha sido una serie de cargos que puede haber, desde coordinador de titulación, comisiones de garantía de calidad, que eso ya es importante. Cuando tengan las narices de poner ese requisito, pues aquí entonces tendremos catedráticos que además sabrán cómo funciona el lugar en el que trabajan y habrán demostrado un compromiso con la institución, porque la gestión es un compromiso con la institución. No es burocracia, como tengo que discutirles a mis colegas, cuando me escriben diciendo es que yo no entiendo nada de burocracia, digo, hombre, la burocracia es administración de las cosas, evitar las arbitrariedades.

21:19 Lourdes L.: todo tiene un sentido y una aplicación y eso requiere también para mí una visión de mejora.

21:53 GI1.: Por ejemplo, con el tema de las guías docentes. La batalla que hemos tenido con todos los papanatas universitarios con el tema de la libertad de cátedra, vamos todas las discusiones sobre es qué mi libertad de Cátedra, bueno siempre les he explicado, vamos a ver la libertad de cátedra es una cosa que protege al docente de injerencias externas, no el gobierno el ministro de Educación no puede venir a decirte a ti como tienes que dar las clases ni qué tienes que explicar en tus clases. Ahora bien, la libertad de cátedra es colegiada de todos los profesores de una asignatura determinada porque hay un derecho por encima de la libertad de tu libertad de cátedra o de la libertad de cátedra colegiada, que es el derecho de cualquier estudiante a matricular una asignatura a recibir el mismo tipo de enseñanza, el tipo temario, las mismas formas de evaluar, etc. y está por encima de tu queridísima libertad de cátedra. Y la ejercéis colegiadamente, no tú, todos los docentes de una asignatura os ponéis de acuerdo como os dé la gana. Y si decidís ahí que tú eres el jefe y tal y hacen todos lo que tú quieras, pues muy bien, me parece estupendo porque bueno cada cual se humilla como quiere. Por tanto, no es tu libertad de cátedra una cosa por encima de las guías docentes, es el ejemplo eso de que para muchos profesores ahora será una cosa de burocracia que no

sirve de nada sin entender, obviamente, que se intenta proteger el derecho de cualquier estudiante, en primer lugar, a saber cómo se le va a evaluar, para que uno no evalúe arbitrariamente como le da la gana. El ser profesor no te da derecho a hacer lo que te dé la gana porque hay una universidad detrás, si no no serías profesor, y por tanto, la universidad dice que tienes que hacer el trabajo así y punto.

23:37 Lourdes L.: Porque al final la universidad forma parte de la sociedad, no se nos puede olvidar, no es un ente que está aislado.

23:45 G11.: Una sociedad muy democrata pero la universidad está llena de pequeños dictadores de aquellos de este es mi predio es decir, están todavía con la universidad digamos franquista incluso aquí, donde al catedrático, vamos, no se le podía ni soplar.

25:50 Lourdes L.: Luego otra cosa que por mí el puesto me interesa es saber qué percepción consideras que tiene el PAS sobre la gestión siendo un PDI siendo un cargo temporal.

26:06 G11.: En nuestra universidad el problema que tenemos es que el PAS es muy escaso para todo. Tú puedes estar legislando normativas, pero luego todo eso hay que aplicarlo ¿Quién lo aplica? Obviamente el PAS, es el que luego se pelea con todas esas normativas, las solicitudes de unos de otros. Hay una escasez de personal en nuestra universidad, y no creo que haya ninguna universidad que pueda decir *estamos estupendo y tenemos PAS que nos sale por las orejas y podemos atenderlo todo*. El PAS está sobre cargadísimo de trabajo; por lo menos en el nivel de Rectorado de Ordenación Académica, Vicerrectorado de calidad están sobre cargadísimos de trabajo porque falta personal PAS, como te digo es fundamental para ejecutar muchas de esas cuestiones y son los que están en primera línea. Un vicerrector no está en primera línea, no tiene que estar ahí permanentemente en primera línea, me refiero lidiando con estudiantes con profesores, etcétera. Ni un Director Académico tampoco está en primera línea. Yo no hablo con profesores, hablo con coordinadores, con decanos, con Vicedecanos, etcétera. No sé cuán reconocidos están (PAS) y qué problemas laborales pueden tener, pero que hacen falta más, que son escasos, y de ahí que vayan saturadísimos, vamos

eso ya con dos meses que llevo ahí, tengo constancia de que de que eso es así.

28:22 *Lourdes L.*: Por mi experiencia suelen estar saturados y estamos como muy separados el PDI, como si trabajásemos, a veces, en sitios diferentes. Creo que va cambiando cada vez más, pero tengo un poco esa sensación.

28:47 *GI1.*: Bueno, es posible porque el PDI no suele relacionarse mucho. Bueno, depende, estoy pensando, por ejemplo, un PDI que tiene un proyecto de investigación, y que ya tiene que tratar con PAS de la cuestión de gestión económica y tal...La sensación del PDI es que el PAS no trabaja, hace mal su trabajo, pero bueno, eso es porque no se paran a pensarlo. Muchas veces, el problema no es del PAS, es de los procedimientos, de las plataformas, de aquello, de esto, de lo otro... Y pero bueno, a la mínima que se le pase el enfado, lo piense bien, se dará cuenta de que es fundamental el PAS.

30:56 *Lourdes L.*: A veces también se parte de una falta de formación del PAS

31:10 *GI1.*: Sí, cuestión interesante, por ejemplo, como te decía antes el Real Decreto 522, aquel de la nueva ordenación de las titulaciones, tú crees que algún PDI o algún profesor se ha leído el decreto que le afecta directamente para ver un poco bueno, ordenar las titulaciones y que pueda entender luego las decisiones, porque lógicamente ahora hay que modificar. ¿Tú crees que algunos se va a leer todo eso que es el marco que va a regular parte de tu trabajo? Pues no se lo van a leer. Luego hay quejas de que ahora, por ejemplo, hay que ponerse a revisar planes de estudio para adaptarlos y comenzarás a pedirle cosas al profesorado y empezarán a decir que son cosas de burocracia de no sé qué y de no sé cuántos.

33:39 *Lourdes L.*: en tu caso me dices que estás desde el 97 en gestión, además con las secuencias de Bolonia y del cambio de titulaciones.

33:50 *GI1.*: Muy implicado porque en lo de Bolonia en el año 99, comenzamos la adaptación al cambio de las licenciaturas a los grados en el año 2000 y, entonces justamente, tuvimos un cambio de decanato y yo fui decano de Ordenación Académica, es decir, para justamente hacer el cambio. Fue un decanato que, prácticamente, se dedicó únicamente a hacer el cambio de licenciaturas a los nuevos grados. Por tanto, me he chupado todo ese proceso en primerísima línea. Comenzamos a trompicones, de cualquier manera, nada

que ver a cómo funciona ahora. Para mí ha sido todo esto de dedicarme a la gestión satisfactorísimo, absolutamente. Es más lo de la gestión, me gusta. No tienes derecho a estar quejándote de que si las cosas funcionan bien o mal, si no te metes allá a intentar cambiar las cosas, claro, vamos a ver, no puedes decir, es que la evaluación es que cuando uno estudiante viene y me pide que cambie la fecha del examen, no sé qué y tal lo hago, no lo hago, vamos, si tú crees que eso no funciona bien, pues bueno, lo mejor es estar en un lugar en donde puedas intentar que eso cambie. Igual, claro, tampoco podemos fiarlo todo al compromiso personal o a la actitud de cada cual. Tiene que haber incentivos adecuados. Tú pon ahí, que un tipo no puede progresar en su carrera académica hasta un cierto punto si no se implica en gestión de ahí para arriba, ya tiene que ser un tipo muy comprometido con la gestión también. Porque eso va a ser un premio, esa promoción académica, esa promoción profesional es que tu profesión no es investigar en la universidad, me refiero no es sólo investigar. Tu profesión no es investigar, no es dar clases, sino investigar, dar clases y gestionar. Ésa es la profesión universitaria del PDI del que habría que decir personal docente investigador y gestor (PDIG). Además es conveniente, como te decía antes, que la gestión esté en manos de los propios académicos, porque tenemos una formación que nos permite gestionar, entiendo que una empresa siderúrgica no la pueda gestionar alguien que no está delante de una caldera. La universidad es un tipo de negocio muy particular, entonces tiene que gestionar el propio PDI. Si hubiese ese incentivo de usted puede progresar en su carrera académica hasta aquí como titular de universidad sin haber hecho gestión, si quieres solamente docencia investigación, pero de aquí para arriba si usted quiere ser catedrático, no solamente es un tipo que sabe mucho de investigación, que sabe mucho de docencia o ha hecho docencia, sino que, además, ha manifestado un compromiso con la institución. Entonces no tendríamos problemas ahí para que surgiese gente para gestionar y para que hubiese gente comprometida, aunque fuese obligatoriamente comprometida, no decir aquello porque tiene un incentivo, no por tanto hay que dar más incentivos partiendo de la base en primer lugar de que es conveniente que la gestión política, vamos a decirlo así, esté en manos de los propios académicos.

Luego hace falta incentivos para y para que la gente se vaya animando a estar ahí porque la mayoría de la gente joven considera que la gestión es una pérdida de tiempo, claro, lo primero que hacen es ir a mirar cuáles son los requisitos para ser contratado doctor, para ser titular, para ser catedrático. El sistema de promoción del profesorado está pensado para que finalmente la universidad no tenga gestores y vayamos al modelo gerencial. Es un desastre nadie quiere gestionar y los que gestionan son aquellos que no tienen otra opción. Los peores son los que van a gestionar, claro. Ese es el Sistema ¿no? Así que hace falta más incentivos para que funcione mejor.

40:04 Lourdes L.: me has contestado a muchas de las preguntas de las que de las que tenía en el guion. La otra parte que me interesaba mucho son las motivaciones para asumir el cargo, me gustaría un poco saber brevemente, cuáles son las razones por las que accediste al cargo y cuál crees que ahora mismo es tu objetivo tu objetivo principal a largo y corto plazo.

40:48 GI1.: Dos meses nada más como director, o sea, primero las motivaciones lo que te decía el compromiso, pero claro, cuál es la primera motivación, quiero decir, la primera vez que accedo a un cargo, me espanto absolutamente porque no tengo ni idea de cómo funciona esto. Fue como secretario de Facultad en la facultad de Ciencias de la Comunicación y tengo la suerte de estar en una facultad pequeña y fácil de gestionar. Eso no es una facultad ni mucho menos, solamente tiene una titulación la de periodismo. Me meto ahí y me doy cuenta de esas cuestiones que te decía antes, digo pues las cosas van a funcionar como a mí me gusta que funcionen, obviamente aprobado por el decano, juntas de facultades, etcétera. Pero, yo digo, bueno las cosas creo que funcionan como a mí me gustaría que funcionen y veo que a los demás también les gusta que funcionen así. Por lo tanto, no estoy equivocado y entonces aquello fue muy gratificante. Me ocupaba de cosas como hacer los horarios, qué cosa más áspera ¿no? Pero es una cosa estupenda cuando ves que los estudiantes están contentos con los horarios que tienen, que no tienen cosas que tenían antes así con días libres. Las cosas se podían hacer planificar de otra forma. Pasa el susto y veo que aquello ha funcionado en Santiago de Compostela y allí estuve me parece que fueron tres o cuatro años. Bueno, porque ya a mí luego me vine a la Universidad actual y nada más poner el pie

me nombraron secretario en funciones o provisional porque había un cambio de canal alto, y luego ya decano y luego coordinador y toda esta historia. Entonces la motivación para mí es que bueno, yo creo que soy una persona exigente conmigo mismo y me gusta que las cosas funcionen de una forma determinada y la mejor, es también egoísmo, la mejor forma de que las cosas funcionen como a mí me gustan es hacerlas yo mismo y no estar quejándome de que el coordinador lo hace fatal. Pues como yo pueda y en lo que pueda, pues como considero que debe funcionar las cosas, pero cosas muy básicas, cómo se hace un informe de seguimiento, pues yo lo hago como yo creo que debe ser un informe de seguimiento, por eso lo hago yo mismo. Y, entonces es esa cuestión del compromiso, no quizá, en mi caso particular es una cuestión de exigencia y que si eres exigente no hay nadie mejor que tú mismo para que hagas las cosas, si te pones exigente y espléndido, pues tú mismo tienes que ser el exigente, hacerlas tú mismo para que vayan a tu gusto sabiendo que luego tienen que gustarle a los demás, si a los demás les gusta, pues estupendo te pueden aportar para mejorar. Y me preguntaste por las expectativas.

43:55 Lourdes L.: Cuando llegas al cargo, o sea, qué expectativas tienes a corto a largo plazo.

44:11 Gl1.: Muy claro, yo solo tengo muy claro, porque es sí, porque es una especie de divisa que casi casi la pondría como invitación en mi tumba, que está en el prólogo en libro *A lo crudo y lo cocido* de un antropólogo francés, este libro no tiene la pretensión de ser la verdad absoluta, la última palabra sobre el tema dice solamente aspira a haber dejado un problema difícil en estado menos malo que lo encontró, o sea, para mí esa es la mi guía absoluta cuando me meto en un asunto. Yo solo quiero que la planificación académica de esta universidad esté en estado menos malo cuando yo me vaya que como lo encontré. Si no hay normativa de no sé qué, si esto, si lo otro y tal, pues todo lo que yo vea que no funciona y que entra dentro de mis competencias que queden en estado menos malo de cómo lo encontré y no tengo otra expectativa. Vamos a ver, hay cosas que están mal y las puedes dejar en estado menos malo que como están, pero aquí el problema está en lo que no se ve, quiero decir en lo que todavía no está. Claro, lo que está lo pueden mejorar la evaluación, si funciona fatal ya lo sabemos y si eso está funciona mal hay que modificar la normativa. Aquí el

problema está en lo que no está todavía inventado, que no tenemos y que podría hacer que las cosas funcionasen mejor: detectar problemas. Una cosa es que hay problemas ya sobre la mesa y resolverlos y otra cosa es detectar problemas, claro, ahí entra la cuestión de la iniciativa y el compromiso máximo, vamos, que ya es la cuestión, es decir, no solamente gestionar lo que hay sino ir abriendo espacios para gestionar nuevas cosas que sería interesante gestionar y que no las vemos porque todavía no están sobre la mesa. Entonces, ahí, no sé cómo me desempeñaré.

46:22 Lourdes L.: mejora continua ¿no? de la que se habla siempre

46:23 GI1.: Claro, claro, justamente.

46:24 Lourdes L.: continua que no yo considero que no puede ser sola, o sea que tiene que ser un compromiso global. A mí me sorprende cuando hablo con casos como el tuyo que lleváis tantos años porque hay gente que, al final, termina escapando de la gestión académica porque aparte del compromiso o la carga de trabajo que uno asume, va a requerir un esfuerzo extra, pero tan continuado que también al final a nivel personal es complicado porque uno emplea mucho más tiempo del deseable y, a veces incluso, por cuestiones tan básicas como falta de PAS que terminas haciendo cosas, que a lo mejor no te competen.

47:06 GI1.: Efectivamente, pero a mí esto de la gestión si no lo hiciese me faltaría, porque me despeja bastante de las otras cuestiones a las que yo me dedico. Y a mí eso de ir cambiando de la investigación a la docencia y a la gestión me va bien. Me va perfecto. Yo creo que si tuviese más tiempo para investigar investigaría peor. Me sirve para descomprimirme la gestión.

48:57 Lourdes L.: más allá de ejercer la gestión, te interesas por leer literatura al respecto

49:10 GI1.: Poniéndome en modo gestor no he leído nunca sobre gestión, ahora lo que ocurre es que la investigación que yo hago sobre el ámbito de comunicación, pues algún tipo de investigación, no investigo nada sobre comunicación en concreto, no fenómenos de comunicación, sino digamos que sobre el sistema de la investigación y de la gestión en el ámbito de la comunicación. Desde cómo hacemos investigación en el ámbito de la comunicación, qué tipo

de métodos utilizamos, qué tipo de objetos de estudio, bueno, todo eso se llama meta investigación. Digamos que mi objeto de estudio es el sistema de la investigación y, ahora con otro proyecto que tenemos, el sistema de la docencia de la calidad, de la adecuación de la docencia, las necesidades sociales del mercado laboral, etcétera, todo ese tipo de cosas, claro y trabajando sobre siempre en referencia al ámbito de las titulaciones de comunicación de la investigación de la comunicación. Estoy interesado particularmente en la gestión universitaria, particularmente en las titulaciones de comunicación: cómo funciona, cómo se gestionan esas titulaciones y si los contenidos de los planes de estudio son adecuados a las necesidades del mercado, eso es lo que estamos trabajando ahora, claro, todo eso me lleva a esa literatura más general sobre la gestión universitaria. Obviamente decidí como gestor no me leo más que las leyes, no los estudios, las leyes para saber cuál es el marco en el que funcionan los decretos sobre títulos universitarios de Reforma Universitaria de estos y tal, pero no leo, sistemáticamente, y si leo cosas sobre sobre gestión que me sirven mucho, obviamente, es porque mi investigación tiene que ver también con toda esa vertiente de cómo se gestionan en este caso los títulos universitarios de comunicación, cómo se gestionan en el sentido amplio desde los planes de estudios, sistema de garantía de calidad que hay en ese ámbito etcétera.

51:31 Lourdes L.: Me parece interesante.

51:32 GI1.: No creo que haya mucha gente de la gestión que lea literatura sobre gestión. Amplio, por ejemplo sobre el tema de competencias, otra competencia sobre habilidades, pues eso te vas a las revistas de educación y tal y está lleno de cosas y de experiencias, pero yo creo que es que eso tampoco se lo leen, ni el profesorado que le vendría muy bien y tampoco los gestores.

52:11 Lourdes L.: me parece interesante porque muchas veces digo, claro, lo que no es investiga, no se analiza, pues tampoco se mejora.

52:28 GI1.: Efectivamente. Esa literatura es fundamental absolutamente porque, acabo de leer justamente un librito que se publicó en inglés, o sea, hace cuatro o cinco años y se tradujo posteriormente en español que se llama *The slow profesor*, el profesor lento, que es toda una reflexión acerca de cuáles

son las condiciones de trabajo del profesorado. Dice que vamos muy acelerados y cómo habría que replantearse toda esa cuestión de la docencia y de la investigación. Todo ese tipo de trabajos son fundamentales porque es justamente la autorreflexión sobre la profesión. Y esta es una profesión particular, como decía. Bueno, como todas las profesiones liberales, no médicos también el sistema de salud etcétera en donde la autorreflexión, es decir, pensar sobre tus propias condiciones de trabajo, es importante para hacer esa autorreflexión. Son profesiones muy particulares, todos los trabajos de relación con gente, y esto es un trabajo de relación con gente, exigen mucha autorreflexión, mucho de mirarse dentro, del procedimiento de las formas de hacer etcétera. Y de ese tipo de literatura, no hay mucha, pero es que tampoco los implicados le dan mucho valor, y es fundamental,

54:22 Lourdes L.: Por, eso también surge la idea de este trabajo

54:59 GI1.: Eso es fundamental, vamos, que tengas enfoque cualitativo en tu trabajo y hablar con quienes están gestionando, fundamental

56:44 Lourdes L.: otra cosa, que me interesa es que antes más comentado que para ti el PDI serían las personas que deberían gestionar la universidad, pero sí me interesa de qué modo crees que tendría que tener su formación porque tendría que tener algún tipo de formación ¿no? ¿Teórico, práctico a través de experiencias con otras universidades? ¿cómo crees que se debería impartir si crees que se debe impartir una formación a los cargos unipersonales a los cargos que llegan?

57:18 GI1.: Pues ya te digo mi experiencia es que no hay formación previa, vamos aterrizas allí y bueno, si tienes la suerte de que a quien sucede te echa una mano y te va guiando. Y, si no, pues comienzas de cero y ensayo y error, vas haciendo cosas, pero yo creo que sí que es necesaria una formación. Por tanto, gente que estudiéis todo este tipo de procesos porque, probablemente, podríamos hacer mucho más y rendir mucho mejor en la gestión, si tuviésemos algunas indicaciones. Antes he dicho lo del modelo gerencial y de que los propios universitarios lo gestionen, pero claro, nosotros somos así como muy reacios porque venimos cada uno venimos de las áreas de conocimiento de las que y somos muy reacios a los métodos de las empresas y de gestión y ,

probablemente sí necesitásemos una formación en ese sentido para luego adaptarla a nuestro contexto académico. Si yo no veo a alguien que no haya estado un aula poniendo un examen, gestionando un examen, con todas las cosas previas que hay, y las posteriores de revisiones de exámenes, no lo veo haciendo una normativa de evaluación, a partir de no sé qué ideas de un modelo de Harvard y el modelo de no sé qué y el modelo de no sé cuánto, o sea, no lo veo, es lo que lo que probablemente suceda si no hacemos más cosas en la gestión. Lo que te decía antes detectar problemas, lo de cambiar procedimientos y tal es porque no tenemos una formación en básica en gestión de organizaciones.

58:59 Lourdes L.: ¿Qué competencias crees que serían más importantes según tu experiencia por lo menos básicas o necesarias una vez que uno llega al cargo?

59:09 G11.: Para mí lo fundamental es eso de detectar, es decir, detectar, cómo ser capaz de identificar los problemas que puede haber en la organización, en la gestión de tu parcela. Los problemas no se ven hasta que no se identifican, entonces, del flujo de cosas que pasan tú dices, pues es que esto no acaba de funcionar, y eso no es fácil detectar. Ese tipo de cuestiones podemos detectarlas, pero a base de estar muy empapados, me refiero haber pasado mucho tiempo y haberse dado cuenta por reiteración de obstáculos, de problemas, de dificultades, de que aquí hay un problema, tardamos mucho en detectar los problemas. Si tuviésemos otra mentalidad, la mentalidad de los gestores, supongo que los gestores de organizaciones, esos tipos supongo que están entrenadísimos para detectar problemas y proponer soluciones para que funcionen las cosas de una forma distinta. Deben ser los grandes directivos de empresas, supongo que deben dedicarse a eso, a mejorar procedimientos. Estoy pensando en aquel ingeniero vasco que se una empresa de autos de construcción de Volkswagen, no recuerdo cómo se llama, bueno aquel tipo que modificó todo el sistema de funcionamiento de las fábricas de coches y que revolucionó la forma de gestionar las fábricas de coches. Resulta que las fábricas de coches porque yo recuerdo del tema funcionaban de la siguiente manera qué materia prima necesitan, acero, y no sé qué más. Bueno, pues, entonces llegaban los barcos y los camiones con aceros los iban

almacenando allí y los iban usando y gastaban un montón de pasta en transporte, en almacenamiento... El tipo dijo bueno, aquí tenemos un problema, esto no es eficiente teniendo ahí todo el material almacenado y recurriendo a él cuando nos hace falta. Y entonces modificó todos los procedimientos de forma tal que no había lugar al almacenaje es decir iba llegando el material conforme iba haciendo falta. El tipo llega y dice aquí hay un problema. Esto puede funcionar de otra manera, eso es lo que me gustaría a mí siendo gestor universitario. Si entras únicamente a gestionar lo que hay, no es únicamente aquello de que funcionen las cosas como han funcionado hasta ahora, sino ser capaz de ver, de prever, cómo podrían funcionar de una forma distinta y para eso yo creo que hace falta un cierto entrenamiento.

01:02:44 Lourdes L.: Sobre toma de decisiones, liderazgo o de gestionar grupo...

01:02:55 G11.: Justamente hace falta un poco de entrenamiento es decir porque yo puedo ser de gestión académica, pues lo que he podido aprender con mi experiencia y toda esa historia, no, pero todo eso es muy salvaje. Eso es muy salvaje. Quiere decir todo aquello es, pues la experiencia acumulada y punto. Lo que no está, eso es, domesticado, no domesticada la mirada para decir esto puede funcionar de una forma distinta. Sí que nos hacía falta eso, no sé si un cursillo de competencias. Explicar cómo se gestiona una organización desde cero.

01:03:29 Lourdes L.: a lo mejor hay que crear también ámbitos de encuentro entre diferentes universidades para ver cada uno, cómo va. Pues hemos empezado a hacer esto aquí, pero no tiene por qué funcionar en todo sitio o sí. Igual también habrá que crear ese tipo de espacios aparte de la formación o para para interactuar

01:04:01 G11.: Eso estaría muy bien, pero ya a niveles no de universidades en general, sino concretos, es decir gente que se encarga de gestionar profesorado en las universidades. De todas formas hay mucho contacto entre las universidades, aunque no lo parezca porque por ejemplo lo que nos dice hoy la vicerrectora en el correo electrónico, nos mandó un borrador de reglamento de Trabajo Fin de Grado después de haber revisado los reglamentos de 10 a 12 universidades, quiero decir si tenemos que hacer una cosa decimos, bueno,

vamos a ver qué están haciendo por ahí. Entonces vas encontrando y te haces una idea y pues hay un cierto contacto en ese sentido, pero eso no es el sentido que tú dices que me parece mucho más interesante, lo que saqué yo en una reunión.

01:06:03 Lourdes L.: Bueno, vamos a analizar un poco cada uno la responsabilidades que tiene al final lo que puede hacer un gestor está siempre a ver tiene está basado unas decisiones. Bueno los colegios es decir por mucha capacidad de dale algo de liderazgo que puedas tener de tomar decisiones pero bien y si esa decisión no están bien tomadas o no cumplen yo creo que a veces las funciones reales que tiene la sociedad y el compromiso yo creo que hay por mi punto de vista hay un compromiso mucho más a través de son los unipersonales habrá de todo pero a nivel general que colegiados que no sé que no sé si está muchas veces en lo que realmente estamos demandando.

01:07:47 Lourdes L.: Otra cuestión que me interesa es si conoces la funciones del PAS a tu cargo y si crees que existe diferencias entre gestión y administración.

01:08:20 GI1.: En cuanto al tema de las funciones del PAS, lo voy descubriendo poco a poco, es decir, lo voy descubriendo conforme se presentan casos. Hay casos ahora de transferencia de créditos de reconocimiento de créditos de titulaciones de FP a grados ¿no? Pues entonces el PAS nos dice, hay un montón de grados que no tienen reconocidos créditos. Y, bueno, nos ponemos en marcha para que eso se corrija. Bueno, ya sé quién es el PAS que se encarga de ese tipo de cosas. Voy teniendo casos sobre la mesa y pregunto con quién tengo que hablar. Pues es fundamental ese personal, pero yo no lo conozco. Lo voy conociendo conforme se van planteando casos. Además vamos, que es la única forma, a mí de nada me sirve que inicialmente la vicerrectora, me hubiese pasado un listado. Ahora estamos en, por ejemplo, una cuestión sobre cómo se identifican los grados semipresenciales en la web de la universidad que puede parecer una chorrada, no, pero es que tenemos unos que se identifican como semipresenciales, otros como online y otros a distancia. Oiga, vamos a ver si todos tienen las mismas condiciones, habrá que ponerles a todos los mismos nombres. Me es igual que le ponga a distancia, online, o semipresencial habrá

que decidir esas cosas. Bueno, cuando yo detecto eso, es lo que te decía antes de cosas, que yo ya me había dado cuenta y no funcionaban, y tal, pero tampoco sabía quién tenía que recurrir para que se modificase todo aquello. Ya me digo, madre mía, ya está, que yo le cuente a este y este, al otro, y otro al otro, al final no se va a hacer... Digo bueno, con quién tengo que hablar para esta cuestión, claro el problema es que tengo que hablar con tres servicios distintos que esta es otra cuestión, el Servicio de Comunicación y no sé qué el servicio NTU y el de página web. un montón de gente, pero bueno, yo voy descubriendo esas cuestiones conforme voy detectando problemas. Digo con quién tengo que hablar, quién ejecuta esto, quién ejecuta el tema de transferencia de créditos, quién es el de la modificación de las páginas web y así pues todas las cuestiones. O sea, no las conozco las funciones del PAS, así en abstracto, sino conforme voy teniendo problemas voy conociendo, quién es el PAS implicado. Me parece que es lo correcto ¿no? Y después si veo alguna diferencia entre gestión y administración. No, yo los uso como sinónimos, vamos, gestionar administrar para mí es lo mismo lo. Sí que veo una diferencia entre administración y burocracia. Burocracia es una perversión de la administración, es cuando se intentan gestionar que para mí son sinónimos de administración, cuestiones con una serie de requisitos que van más allá de lo necesario para que finalmente el proceso sea eficiente. Esa perversión de la Administración de la gestión. Muchísimas cosas tienen que ser administradas y la administración de las cosas en la universidad tienen que dirigidas muy básicamente a que se cometan las menores arbitrariedades posibles. Por parte de un estamento que es muy dado a la arbitrariedad, que es el profesorado que se cree que es algo. Hay que ponerles mogollón de barreras administrando ciertas cosas, imponiéndoles guías, docentes, imponiéndoles normativas de evaluación, imponiéndoles normativas de cómo hay que dirigir un TFG y de todo eso no, porque es un colectivo que muy dado al *Yo, mí, me conmigo* y *yo soy maravilloso y estupendo*. Entonces la correcta administración de las cosas en la universidad tiene que ir dirigidas a que se cometan las menores arbitrariedades posibles. En el ámbito de la ordenación académica el principal objetivo de la ordenación académica para mí es eso evitar las arbitrariedades de un personal muy dado a la arbitrariedad, que es el profesor universitario.

01:13:33 *Lourdes L.*: eso es una cosa que además detectamos mucho como PAS y muchas veces yo creo que ahí los órganos sirven, dado que en nuestro caso, por ejemplo, si un profesor no está aplicando la normativa , yo como PAS no le digo *Oiga, la tiene publicada, léala.*

01:13:48 *GI1.*: Claro, esa es la cuestión, por eso, es necesario también que gestionemos nosotros, por lo que tú dices, que tampoco lo entiendo, cuando era coordinador, recibía muchas indicaciones del PAS para que yo se las trasladase al profesorado porque sino el profesorado se siente molesto si va directamente al PAS. Bueno, es lo que te digo de ese personal muy particular que tenemos en la universidad, que está muy pegado de sí mismo y entonces un PAS que me diga lo que tengo que hacer y tal solamente lo admitimos porque no quede más remedio en los asuntos económicos; cuando tienes que gestionarlo es el PAS que te dice está mal hecha la petición, claro, no esperes que te lo diga el director del departamento. Pero, bueno, para mí la pregunta de gestión y administración es lo mismo para mí.

01:16:17 *Lourdes L.*: un cuerpo más especializado como el caso del pas de biblioteca, por ejemplo, lo que es ese sentido de gestión académica, no sé qué opinión tiene ese respecto.

01:16:27 *GI1.*: yo sí que no domino qué cualificación, ni cómo han llegado ahí las personas del PAS, pero, por ejemplo, la gente de gestión académica profesorado, posgrado y calidad debería tener una formación, no sé si la tiene genérica o la tiene especializada en ese asunto, pero si no la tiene debería tenerla especializada, claro, yo no sé exactamente qué cualificación.

01:16:51 *Lourdes L.*: Pues un poco yo como el PDI, la experiencia, es decir, vas aprendiendo dependiendo del interés personal y voluntad, pero no debería ser un PAS genérico como no lo es el de informático, por ejemplo, o recursos humanos. El PAS de gestión académico debería estar profesionalizado según la demanda de la universidad.

01:16:55 *GI1.*: tienes razón, que es un perfil así como genérico excepto algún PAS que tú dices , de informática, pues obviamente debe ser informáticos. Pero sí tienes razón la mayoría tiene un perfil genérico y debería haber una formación más especializada en esa cuestión. Yo creo que el Consejo de Universidades

tiene que hacer una reflexión sobre ese tipo de cosas. No sé si una universidad tiene capacidad para contratar o existe PAS con perfil de gestión académica.

01:18:03 Lourdes L.: Al final es práctica también...

01:18:04 GI1.: Igual sí, pero bueno, igual gente como tú que ha hecho un máster sobre gestión académica y tal, pero claro másteres sobre Gestión Académica tampoco hay tantos...

01:18:51 Lourdes L.: hay que dar oportunidades y yo creo que también tenemos que aunque sea un poco un poco gerencia, pero sí que tenemos que tener un poquito en la mente de oye, yo hago esto y también tengo que rendir cuentas a alguien. Que creo que tampoco está interiorizado

01:19:45 GI1.: Me parece estupendo, yo quizá no uso bien el término esede gerencial, pero es el gerencialismo y yo creo que si la manifestación fundamental sería aquello de quitar la gestión de la universidad a los propios académicos y que sean expertos en gestión de organizaciones. Yo creo que eso no funcionaría. Eso entiendo por gerencialismo, pero lo de la rendición de cuentas todo ese tipo de cosas vamos, me parece fundamental, absolutamente, porque muchos dicen que todo eso forma parte también de esa noción de gerencialismo, rendición de cuentas de la burocracia de esto del otro y se trata de evitar arbitrariedades, no aquello que cada cual haga lo que le dé la gana.

01:20:22 Lourdes L.: Sobre todo por los presupuestos en la Universidad que, por supuesto, son bajos

01:20:42 GI1.: Efectivamente

01:20:43 Lourdes L.: Mira por último, me gustaría, no sé si desean la oportunidad de hacer las entrevistas también, si podéis aportar algo que consideréis necesario sobre el tema que no haya tratado y que me digáis, oye, pues yo creo necesario comentarte sobre esto, o el reto de la gestión académica española creemos que este, pues una puerta abierta para que me podáis trasladar lo que consideréis necesario respecto al tema o lo que os apetezca.

01:21:17 GI1.: Yo insistiría, sobre todo, en la cuestión esa de la formación vamos de formación para gestionar porque hasta ahora, no había caído hasta esta entrevista. Aquello de, bueno, con la experiencia que tenemos o el ensayo y

error, estamos asumiendo un cargo, pero bien, así pueden funcionar las cosas, pero se tarda mucho hasta que adquieres experiencia, hasta que te das cuenta de cómo funcionan las cosas. Funcionaría todo mucho más rápido y tendríamos mayor capacidad para detectar problemas, si tuviésemos alguna mínima formación en gestión de organizaciones. Eso sería fundamental, y después una específicamente en las cuestiones de ordenación académica. Y, sobre todo, más PAS, falta más gente ahí detrás, porque, ya digo, están en la primera línea, para ir ejecutando las cosas tal cual se piensan. Entonces creo que hace falta formación para que los gestores académicos piensen mejor en la gestión, que es lo que se puede mejorar y luego más personal PAS.

(Agradecimientos y despedida)

Meeting Transcription 28-12-2022

Fecha y hora: 28/12/2022, 10:46:40
Duración: 84 minutes
Participantes: GM1 (Vicerrector/a Política Docente), Lourdes LG

Transcripción entrevista
(Saludos y presentación)

07:20 Lourdes L.: En primer lugar, me gustaría saber cuál consideras que es el papel del gestor académico en el ámbito universitario.

07:42 GM1.: A ver, hay mucho trabajo organizativo, yo he ocupado distintos cargos de gestión. Fui durante 11 años jefe de estudios en otras universidades, es el equivalente a coordinador de estudios. Durante ocho años, primero en la Licenciatura en Farmacia, y luego, lo que fue el Grado de Farmacia, y durante tres años, en el Grado de Nutrición Humana y Dietética, que fue cuando hice el Máster de Evaluación y Gestión de la Calidad en la Educación Superior. Como responsable participaba en aspectos de calidad. Ahora hace dos años que soy Vicerrectora de Política Docente. Entonces, el gestor académico organiza y tiene que interaccionar mucho con su entorno en función del ámbito donde esté, pues el entorno es distinto. Yo tengo, digamos, la visión de facultad de cuando era un programa de formación y era jefe de estudios. Mis interlocutores serán fundamentalmente los profesores coordinadores de asignaturas. Tenía mucha relación con todo el profesorado y, por tanto, gestionar no solo la parte más técnica de horarios, de guías docentes...Sino también y ésta es una función que tenemos los gestores académicos, que no solo somos

gestores, sino que además desarrollamos una tarea un poco política. Cuando era jefe de estudios, pues en aquel momento, para para mejorar. Bueno, siempre es para mejorar, pues en la docencia, me refiero a estimular al profesorado a que participase en tareas o en acciones de mejora docente a nivel de competencias transversales. Por ejemplo, era un momento en el que a mí me tocó, digamos el cambio de lo que de lo que eran las licenciaturas tradicionales al Espacio Europeo de Educación Superior, entonces había una serie de cosas que se tenían que trabajar y explicar ¿no?

Ahora, el puesto que ocupo, pues es más político, lógicamente. La interlocución es con todas las facultades, exacto con todas las facultades y otras estructuras que intervienen en no sólo en la gestión, sino en la vida académica, en general. Ahí es coordinar, un papel, pues, de entendimiento. Me refiero a considerar los distintos puntos de vista, intentar llevar a cabo algunos proyectos que sean transversales para todos. Y bueno es un poco difícil responder de una manera concreta esta pregunta, pero bueno, supongo que también cuando avancemos se irán clarificando algunos puntos.

11:12 Lourdes L.: Sí es que me parece interesante porque siempre lo hablamos así como algo muy global, pero tengo la sensación muchas veces, incluso la gente que participamos de la Universidad, no sabemos muy bien de qué estamos hablando cuando mencionamos la gestión académica y si no sabemos de qué estamos hablando, creo que es difícil mejorarlo.

11:29 GM1: Claro, claro, en cada puesto que ocupas la gestión es distinta ¿no? Por ejemplo, ahora, qué gestiono. Pues gestiono lo que es todo lo que corresponde a evaluación del profesorado, lo que corresponde a innovación y mejora docente; por tanto, gestiono y participo en lo que son convocatorias de proyectos de innovación docente. No es solo gestionar sino dirigir, aportar ideas y establecer nuevos proyectos en este ámbito, gestionar pues convocatorias. Por ejemplo, ahora no sé si lo conoces es posible que sí, la convocatoria sobre la universidad digital proveniente del ministerio que son fondos Next Generation de la Unión Europea. Pues gestionar algunos de estos proyectos es lo que me toca. Luego en el Rectorado, el área académica la llevamos tres vicerrectoras, la de Estudiantes y Participación, la de Política Académica y Calidad y yo de Política Docente. Existen en el ámbito de gestión académica, una gran complejidad de programas. Todos los procesos aquí encajan perfectamente con lo que estás estudiando y trabajando tú ahora; pues es complejísimo con el nuevo decreto, con el 822, todo lo que son las modificaciones de los programas de formación, verificaciones, adaptaciones...Eso también lo conoces tú con relación con los centros adscritos. Nosotros tenemos centros adscritos y sabes perfectamente, pues, que los centros adscritos tienen programas de formación oficiales, y,

por tanto, la responsabilidad última, o una parte de la responsabilidad, es de la universidad porque los títulos son de la universidad. Toda esta gestión se lleva desde el Vicerrectorado de Política Académica no es el mío, pero en nuestro caso trabajamos muy conjuntamente. Hay universidades en las que solo hay un Vicerrectorado que se ocupa de todo. Nuestra universidad es muy grande, como la tuya ¿no? Yo creo que son, más o menos del mismo orden de magnitud, y muy diversas. Además, hay que gestionar también los dineros que son pocos para políticas. Tenemos que gestionar el presupuesto que tenemos, en mi caso, para proyectos de innovación docente y para el área de formación de profesorado que también depende de mí. Bueno, y luego cosas que van saliendo cada día y que es gestión.

15:00 Lourdes L.: los apagafuegos que decimos en el ámbito de confianza son un poco también los vicerrectorados y los vicerrectores, muchas veces. Les toca ese papel. Me has respondido un poco a las siguientes preguntas que te iba a formular, en el sentido de si conocías previamente las competencias de tu cargo, no sé si a lo mejor con la experiencia que has ido desarrollando has sido tú misma viendo un poco, cuál era tu responsabilidad en cada caso, o la universidad te ha servido de orientación y de algún modo has podido saber cuándo has aceptado los cargos cuál era tu función realmente. O cuando las has hecho has dicho, pues realmente pensaba que eran estas funciones, pero la realidad me demuestra otra cosa, no sé qué experiencia tienes al respecto.

15:44 GM1: Y, ahora, estoy donde estoy porque tengo esta historia previa de gestión, entonces. Es un punto de vista, pero si uno no empieza en un cargo de gestión un poco más acotado de ese punto de vista del área en la que te relacionas es muy difícil porque la universidad es enorme. Yo siempre me he centrado en el área académica y el área académica es muy compleja e importante. Por ejemplo, centrándonos en lo que estás estudiando tú y lo mismo que hice yo. La gestión de la calidad, una parte muy importante del profesorado es que la ignora completamente, o casi completamente, incluso el vocabulario que utilizamos, entonces si no hay un paso previo, una experiencia previa es muy difícil porque no hay un curso de cómo ser Vicerrector, no hay un manual, o en mi caso al menos, no hay unas instrucciones que donde te digan Mira esta es la lista de cosas. A la pregunta de si conocía las competencias del cargo, pues de manera general sí. La verdad es que sí; igual como cuando fui al jefe de estudios y en parte fue también porque yo había colaborado previamente de una manera altruista, bueno altruista, tampoco hay que exagerar... Pero aquello de Oye, ¿me ayudas? ¿Qué te parece si colaboras un poco? no? Entonces conocía ya un poco lo que era y formaba parte del consejo de estudios. Si no hay un poco de formación previa, aunque sea una formación completamente informal, como en este caso, creo que es muy difícil.

Evidentemente, todo se aprende, pero es más difícil.

17:56 Lourdes L.: estoy viendo que existe un compromiso previo, que creo que es muy importante, y luego también veo que en muchos casos es como un desarrollo, digamos natural, que te va llevando al desarrollo de funciones

18:17 GM1: su percepción y tal... Hubo cosas que no, que no me las esperaba. Por ejemplo, la relación del área académica con el área internacional. Es una parte que no conocía. De todas maneras, cuando preparamos la candidatura, pues te sumerges porque tienes que preparar un programa. Entonces, bueno, es cuando vas también buscando, consultando y desarrollando, pero luego una vez estás ahí, la complejidad es un poco mayor de lo que te esperabas. Pero, grandes sorpresas, no. En mi caso, claro, esto es en mi caso.

19:04 Lourdes L.: Sí, porque además es otra de las cuestiones que me interesa mucho de vuestra experiencia, si consideráis que la labor como gestor está lo suficientemente reconocida a nivel profesional por el PDI porque al final formáis parte de formáis parte de él

9:20 GM1: evidentemente

19:20 Lourdes L.: la gestión está vista como algo temporal ¿no? ¿Hasta qué punto es valorada no solamente por los propios compañeros, que forman parte del PDI, sino incluso a nivel institucional? Porque parece un poco que uno tiene que aparcar por esa parte docente e investigadora. Entonces, ¿crees que está valorada (la gestión) al mismo nivel que la docencia en la investigación?

19:42 GM1: No, no, no. Absolutamente, no. Primero, siempre en general evidentemente, el profesorado y el PAS no se hacen cargo de lo que es. Y yo lo entiendo, es difícil porque dicen bueno, pero ¿tú qué haces? Y, es que tengo que trabajar muchísimo porque, además, mantenemos una parte de la docencia. Por ejemplo, antes de estar contigo, yo estaba con mi libreta tomando notas corrigiendo trabajos de mis alumnos. Y no, este reconocimiento no está como tal. Lo que tiene reconocimiento es fundamentalmente la investigación, la docencia poco reconocimiento y la gestión no como mérito porque tampoco se conoce mucho. Ya está, no pasa nada, no hay que dramatizar. No me quejo en absoluto. Esto estoy muy contenta.

21:05 Lourdes L.: la visión que quería plantear era no tanto, como mérito, que creo que debería incorporarse, porque es que al final si no se contempla (gestión), cómo vamos a mejorarlo ¿no? Y, más, si queremos que el PDI se encargue de esas gestiones. La universidad es compleja

incluso para nosotros mismos que estamos dentro. Muchas veces, hay aspectos que desconocemos porque nos parecen un mundo, o sea, entonces para alguien o para la sociedad trasladarle eso es aún más complejo. Creo que es importante que la gestión se valore de alguna manera, recompensar porque eso querría decir que se tiene en cuenta para la mejora. No sé si es una lectura adecuada.

22:21 GM1: bueno, yo no necesito de ninguna recompensa, solo lo digo en plan conceptual. Yo me siento personalmente plenamente recompensada con el hecho de poder estar aquí.

22:39 Lourdes L.: Y la percepción que tiene el PAS, por ejemplo, en la gestión siendo PDI ¿Cómo has encajado con esa responsabilidad? Llega una persona PDI con una temporalidad en el cargo a un equipo ¿qué sensaciones percibes?

22:56 GM1: Claro, he encajado muy bien. Sí, sí, además que la relación con el PAS es absolutamente fundamental. Lo viví muchísimo y lo aprecié muchísimo cuando era jefe de estudios, me relacionaba y trabajaba mucho con la que era en aquel momento la responsable de la Oficina académica de la Facultad de Farmacia. Tuve la suerte de que era una persona muy competente y con mucha iniciativa, además muy creativa y muy moderna. La verdad es que con ella empezamos a trabajar o a conocer los sistemas de gestión de la calidad. Este tema lo empezamos a trabajar en el año 2006-2007. Ahora nos relacionamos mucho porque es absolutamente fundamental, por ejemplo, con el Gabinete Técnico del Rectorado; mi interlocutora, es la directora de esta oficina, pero también (me relaciono) mucho con la persona de la oficina que lleva toda la parte de evaluación del profesorado y claro con ellas tenemos que trabajar mucho. Por ejemplo, la directora de esta oficina domina muchísimo y tiene mucho criterio en todo lo que se refiere a la evaluación y, claro, nosotros los académicos que ejercemos cargos de gestión, muchas veces, no tenemos el conocimiento o la formación de tipo administrativo. Se nos escapan cosas, al menos a mí, y entonces podemos confiar en el PAS, en personas que son profesionales de la gestión es muy valioso. La oficina que lleva toda la parte de gestión académica propiamente dicha que, claro pues son todos PAS, es absolutamente fundamental. Claro, ahí hay personas y niveles distintos, como tú también sabes.

26:12 Lourdes L.: sí

26:14 GM1: Pero, sí, yo bien.

26:23 Lourdes L.: Conocen a lo mejor, pues temas relacionados con la calidad o a veces están más formados por sus inquietudes o experiencia, no por la formación inicial.

26:49 GM1: Claro, claro. Una cosa que pasa, no sé si en tu universidad, pero en la mía sí, es que en el caso del PAS muchas veces hay mucha rotación porque los sistemas de promoción son raros. Y entonces, pues lo que cuentan son los puntos y van saltando de oficina en oficina y claro la experiencia muchas veces se pierde. Pero, bueno, esto es otro tema. Yo el PAS con quien interactúo está ahí también. Dos personas que son PAS, digamos en la pequeña oficina que tenemos de mejora innovación docente y es gente que sabe lo que está haciendo y la relación es muy cordial. Como tiene que ser, vaya. Sí, sí, de verdad.

27:56 Lourdes L.: totalmente de acuerdo. Hilando todo esto que hablamos y un poco, no consideras que el cargo al ser temporal debería ser ejercido por profesionales de la gestión para una mayor eficacia, o sea, qué aspectos positivos y negativos verías en esto.

28:15 GM1: Pues, a veces, creo que es una cosa que pensaba antes de que tú me enviases esto... A veces pienso que haría falta más profesionales de la gestión quizá y quizá menos académicos metidos en estos en estos cargos, porque muchas veces yo misma pienso que a lo mejor eso lo haría mejor un profesional de la gestión ¿no? Yo soy farmacéutica. Viendo actuar a compañeros que son PAS lógicamente de un nivel: cómo lleva la reunión, cómo está ahora respondiendo. Yo eso no lo sé hacer así porque yo no tengo una formación como gestora. También me sirve a mí escuchar a los demás para aprender, pero creo que tendría que haber más profesionalización en gestión, manteniendo una parte académica, porque eso también se nota mucho el PAS no sabe qué es ser profesor.

29:40 Lourdes L.: De acuerdo, deberíamos conocernos, es decir, evidentemente yo no voy a conocer todo el PDI, pero creo que deberíamos también tener unas nociones del PDI. Bueno, puede que no trabajes directamente en eso porque no seas un PAS de biblioteca, que es más especializado, pero yo considero que tienes que saberlo porque forma parte de la universidad. Tienes que conocer ese tipo de cosas independientemente de que no lo desarrolles en tu trabajo o no formes parte de de esas tareas.

30:17 GM1: Sí, sí y claro, digamos que los gestores académicos estamos en medio, pero nos relacionamos con, y además lo somos, los profesores. Somos los que estamos con los alumnos en el laboratorio, en las aulas... Los que corregimos, los que hacemos es. Y luego con el PAS hay otras cosas; estoy pensando en la evaluación de profesorado. Pues hay aspectos que se analizan desde un punto de vista muy técnico. Pero lo que hay ahí debajo, si no lo has vivido un poco, si no has hecho innovación docente, o si no has estado en clase con los alumnos, bueno, hay una parte emocional del profesor que no se conoce nada. Hay cosas que son difíciles de gestionar o de apreciar y eso lo noto, por lo tanto, sí que tiene que creo que está bien

que haya académicos que sean responsables o tengan una responsabilidad importante en la gestión. Pero tendría que haber un poco más de profesionalización.

31:53 Lourdes L.: Claro, considerarías, por ejemplo, un cuerpo especializado de gestión, por ejemplo como el PAS de la biblioteca, dentro del PAS de la universidad pero bajo la dirección del PDI.

32:23 GM1: Bueno, de todas maneras, los equipos rectorales tienen vicerrectores que cubren todas las áreas, entonces evidentemente dependerá de cada persona y de cada vicerrector y de cada equipo. Pero si uno quiere puede y debe interactuar con las distintas áreas. Ahora que me dices eso de las bibliotecas, nosotros y vosotros supongo que también no sé si esto es generalizado, me parece que sí, nuestro Centro de Recursos para el Aprendizaje, que incluye las bibliotecas, se ocupa también, del campus virtual o de las herramientas que utilizan los profesores y alumnos. En el ámbito de la docencia del aprendizaje es muy distinto también cómo lo ven ellos que son expertos en estas herramientas de cómo lo veo yo como profesora o un alumno ¿por qué? Pues porque yo soy usuaria de estas herramientas no soy experta las herramientas. Entonces, a lo mejor, lo que interesa es que aquí funcione, poder acceder a recursos muy modernos, pero para mí lo importante es preparar bien el material para mis alumnos, preparar bien la clase y estas herramientas son complementarias. Por eso los que somos gestores también es importante que seamos académicos porque podemos dar este contrapunto.

Aportamos esta parte que el PAS, pues, no tiene porque su trabajo es otro. Por tanto, tendrían que ser gestores profesionales en parte, sí, pero desde mi punto de vista tienen que mantenerse profesores académicos ocupando esta parte política.

35:19 Lourdes L.: antes de hablar de la formación que es la cuestión principal del trabajo, vamos a ver un poquito brevemente, las motivaciones para aceptar el cargo, que me comentes brevemente las razones y cuál es el objetivo principal del desempeño de tu cargo.

36:12 GM1: Esta pregunta a mí me resulta difícil porque, un poco, me he ido como encontrando. A veces, en la vida de una persona participan muchos elementos algunos de los cuales no están dentro de la universidad, sino que están fuera o forman parte de la manera de ser de cada cual. Yo empecé poco a poco en gestión primero ayudando y, poco a poco, te das cuenta, o al menos en mi caso, pues que para determinadas funciones de gestor servía. ¿Eso qué quiere decir? Pues que se me daba bien y que me resultaba gratificante a nivel personal, ya está, muy sencillo, eso participar en tareas de gestión dentro del departamento. Sin pensarlo, sin saberlo. Es

verdad que, personalmente, no me considero líder en nada, pero me doy cuenta que la relación con las personas cuando tengo que trabajar en me resulta fácil, tengo fundamentalmente que escuchar. Me fui metiendo sin darme cuenta, sin buscarlo. Cuando fui jefe de estudios, lo fui porque la que era en aquel momento la decana, pues me encontró un día por el parking y me dijo: Oye, hay elecciones porque no te presentas. Lo haces un poco porque, te aprietan, te estimulan a hacerlo. Cambiar, abrir horizontes, salir de tu despacho. Otros profesores, la mayoría que hacen gestión, pues lo han hecho a nivel de investigación, por ejemplo, pero la gestión también es una manera de salir de abrirte de conocer.

Pues, primero el departamento, luego la facultad y luego hay un momento en que alguien te propone que hagas el salto a la universidad y, no sé, supongo que debe haber un algo dentro de cada uno de nosotros, pues que es como el gusanillo. Decir puedo estar ahí, qué honor. Como ya te decía, donde estoy ahora no partía de cero, sino que ya conocía otras cosas. No es que sea una motivación decir yo cuando sea mayor quiero ser vicerrectora. No, no es eso ¿sabes? Es un poco la vida, la vida profesional, en este caso, te va como llevando. Te das cuenta que puedes hacerlo. Tengo compañeros en el equipo que lo hacen y que son mucho más brillantes que yo. Tienen muchísima más capacidad, pero bueno, es muy importante que tú sepas ya un poco de antemano. En muchos casos dices, bueno, tendré que trabajar con los de la innovación docente, tendré que trabajar con los de la formación de profesorado, con los del Gabinete Técnico. Ah, pues será interesante trabajar con ellos y a ver qué podemos hacer ¿no? Y bueno un poco así, pero sin que haya una motivación muy clara, siempre para trabajar para la universidad en general.

41:10 Lourdes L.: porque, además, en este caso, qué es lo que quieres lograr a corto plazo y a largo plazo; no sé si cuando uno acepta lo hace con unos retos o con unos objetivos. Muchas veces, también como decías tú, influye el que tengo que trabajar con diferentes equipos, pero claro, tenemos que ser conscientes de que tenemos que alcanzar estos objetivos de la Facultad. Miremos hacia los objetivos de la universidad porque al final es la mejora y lo que va a hacer la diferencia con otros centros ¿no?

41:53 GM1: Una vez aceptas dices, ahora estoy aquí para hacer algo que vaya más allá del día a día. Ahora nosotros estamos a la mitad, pues dices el año 2023 tenemos que empezar ya a cerrar temas. Que haya resultados siguiendo el programa que fuimos desarrollando. Además, cuando vas preparando el programa y trabajas y haces campaña, pues también ves las cosas que puedes hacer y dices estaría bien. Cuando llegas aprendes y te das cuenta mucho mejor de lo que hay, de lo que se puede hacer, eso también es lo que motiva a continuar. En mi caso, al menos primero, era como una cosa un poco imprecisa, la ilusión, pues de que te ofrezcan participar en un equipo de gobierno de la universidad es importante. Luego

cuando cuando te metes dentro es cuando dices pues estaría bien poder trabajar por aquí y mejorar la universidad por aquí.

43:37 Lourdes L.: otra cosa que me interesaba y que os pregunto es si os interesa la literatura relacionada con la investigación la gestión académica. Si consideráis que es necesario investigar sobre esta cuestión, no, no sé si los cargos que accedéis en algún momento os planteéis buscar literatura al respecto.

44:46 GM1: Sí, en mi caso, claro. a ver, ya te decía que sí que es importante y yo ahora pues intento. No tengo tiempo, pero intento y, en algunos casos, lo hago a veces, pues porque tengo que hacer alguna intervención o preparar algún documento. Todos tenemos una formación investigadora y como profesores, por tanto, no podemos, o yo me sentiría incómoda, hablar sin tener un sustrato debajo, En mi caso yo voy a Europa, es decir, nosotros participamos y todas las universidades en distintas redes internacionales, entonces ahí se, cómo sabes también, que se trabajan documentos a partir de informaciones diversas, de encuestas, de estudios que se hacen a nivel de las universidades. De ahí, se generan documentos que tienen como finalidad ejercer algún tipo de presión a nivel del sistema universitario, en general. Sí que es importante que se hagan estos trabajos, pues un poco para ver cuáles son las tendencias en educación superior. Además, me preocupo para que haya representación de nuestra universidad en algunos de los grupos de trabajo en el ámbito de lo académico ¿Cómo vas a avanzar si no hablas con nadie o si no recibes información de otras fuentes? A partir de ahí, , cambia a la manera que puedas tener de pensar, nuevas ideas... Pues mira los de ahí como como lo hacen, o qué tipo de aulas están ahora más en boca y cómo se utilizan... Y, esto es a partir de estudios que se hacen en otras partes. Sería el caso igual cuando estamos trabajando nuevos modelos o maneras de evaluar al profesorado. Entonces deben hacerse estudios, evidentemente, que sí y las universidades deberíamos hacer también nuestros propios estudios de investigación internos y externos en nuestro contexto, pues, por ejemplo, para dar información o generar datos información para estas redes y para participar en el que es el ámbito europeo. Aquí también encontramos una falta de recursos, es decir, estudios de investigación a este nivel requiere personas que los trabajen. Nuestros recursos son muy limitados, las oficinas de gestión son muy limitadas, hay muchísimo trabajo de gestión porque somos una universidad muy grande y, entonces, no se hace la investigación que se debiera, creo yo.

49:36 Lourdes L.: vamos un poquito con la formación del desempeño al cargo que ya antes me has comentado que no te dieron la guía para ser vicerrectora de la universidad, deduzco, que la respuesta ha si has recibido formación previa para el ejercicio del cargo es negativa.

50:50 GM1: La respuesta es negativa, pero tendría que haber formación.

50:51 Lourdes L.: ¿de qué tipo? ¿teórico? ¿práctico? ¿a través de experiencia de otros compañeros? ¿de manera se podría hacer?

51:21 GM1: claro, tendría que haber información, por ejemplo, sobre la propia estructura de la universidad, sobre liderazgo, qué es ser un líder, cómo se ejerce, Cómo se aprende a serlo. Hay personas que son líderes natos, pero muchos no lo somos y hay muchas cosas que se pueden aprender. Se puede aprender cómo hablar en público, por ejemplo, cómo conducir una reunión. Yo recibí hace muchísimos años formación porque me apunté a un curso que era sobre cómo conducir reuniones y me sirvió de mucho porque hay muchas cosas que no sabes. Los cargos de gestión académica, pues, tener un curso de Gestión de la Calidad porque hay vocabulario que no se tiene, que no se conoce: qué es un indicador, cuáles son las cualidades que debe tener un indicador... Eso es necesario. Luego cosas un poco más técnicas, si tú quieres, cómo organizar información porque recibimos una cantidad de todo... Luego tenemos secretaria, vale sí, pero en cosas de éstas, no hay formación. Por ejemplo, en los aspectos económicos, quizá es un poco interno de cada universidad, pero hay muchos procedimientos que son muy transversales y que son generales. Lo que pide Hacienda, el ministerio es lo mismo en la Universidad Complutense o la Universidad de Barcelona. El desconocimiento de este ámbito económico es absoluto. Es importante saber qué es un convenio, con quién tienes que hacer convenios.

Conocer el propio sistema de calidad de la universidad para saber también los circuitos de los procedimientos y poder saber como cargo dónde tienes que ir. Hay otras cosas que son como muy domésticas, pero tener una formación así es útil cuando hablamos de gobernanza, qué quiere decir gobernanza. Tú llegas ahí y bueno y haces lo que te encuentras en la mesa. Hay muchas cosas que yo y mis compañeros hemos ido aprendiendo sobre la marcha y aún hay cosas que dices ahora pues eso no lo sabía.

Tener una formación muy sólida sobre gestión de la calidad yo sé por el máster que hice que te da muchos conocimientos. Sí, de acuerdo, he aprendido, pero no considero especialista porque lo sería si a partir de ahí yo trabajase en una oficina de gestión de la calidad durante en años.

56:40 Lourdes L.: hay otra cosa que me interesaba, es una pregunta un poco general, qué reto crees que sería el actual para los órganos unipersonales de las universidades españolas en el ámbito público. Tienen que afrontar solamente la falta de formación, o quizá ver un poquito más como está organizada la estructura de gobierno, no sé si crees que tiene algo que ver también esa formación si repercute un poco en cómo está estructurado a la universidad. A lo mejor la formación no llega porque la estructura está planteada de una manera que no es fácil que llegue esa formación a los cargos, no sé si no sé si tienen algún sentido, o sea lo que

lo que planteo. Me interesa mucho vuestra visión en ese sentido.

58:21 GM1: Yo creo que aquí el pase es fundamental, es decir, tener un soporte de PAS sólido. Muy profesional no todo el PAS es profesional. No siempre el PAS es profesional. Éste es uno de los retos que tenemos en la universidad que puede ayudar muchísimo a la mejora de la gestión y de la gobernanza general, es decir, que el PAS sea un PAS profesionalizado. En el que esté en la oficina de en la Agencia de Calidad de la universidad que se haya formado en Gestión de la Calidad. Que el PAS que depende de la Secretaría General pues que haya recibido formación y que esté especializado en gestión de la información. El PAS que está en la oficina de innovación docente, pues que tenga una formación pedagógica, es decir, no hace falta que sean pedagogos, pero que conozcan todo esto entonces un paso sólido y profesionalizado. Ayuda mucho, pues, la base para que luego la gestión académica que hacemos todos y los vicerrectores o los académicos que ejercemos cargos de gestión tengamos un soporte profesional. A partir de ahí, pues poder trabajar más la parte política porque muchas veces nuestro tiempo lo dedicamos a hacer demasiada gestión. Demasiada gestión de la cocina, de lo que debería hacer un PAS profesionalizado y bien dimensionado.

01:00:57 Lourdes L.: Me parece muy interesante la visión porque muchas veces el PAS (universitario) está planteado, simplemente como el PAS de la administración pública, pero claro la administración pública tiene un ámbito local autonómico y estatal dentro de esos tres sectores, tenemos diversidad organismos, ¿no? Y, evidentemente, un PAS de universidad por la por la complejidad que tiene la institución, creo que también debe estar formado. Me parece muy interesante, la verdad, el planteamiento que haces porque además no lo suelen plantear; no suelen tener esa visión de ver al PAS que tiene que ejercer unas funciones acordes. Por mi experiencia me interesaba también la relación con el PAS de gestión académica, aunque me has respondido ya muchas cosas. Una que me parece como básica es si conoces las competencias y las funciones del PAS que está a tu cargo. Y luego otra cuestión que me planteaba es si consideras que hay una diferencia entre gestión y administración o consideras que la gestión y la administración se podrían incluir en el mismo concepto.

01:04:30 GM1: En el caso de la de la política docente tengo poco PAS a mi cargo y conozco sus funciones. Por lo que sé también de compañeras, yo creo que conocemos bastante bien las funciones del PAS. Pero, también creo que algunos podrían ejercer más funciones. Un poco de más nivel podríamos decir. Y eso también encaja un poco con lo que viene después administración y gestión. Todo depende de cómo definamos las palabras y del significado que les demos. Yo no sé si el significado que le doy es el correcto. Cuando hablo de un PAS administrativo, pues yo lo veo o lo imagino, utilizando aplicaciones o haciendo funciones un poco repetitivas,

podríamos decir. Ahora no me sale un término más adecuado. Pero bueno, muy de desarrollar tareas administrativas. Por lo tanto, para mí el término administrativo está en un nivel más básico, en una oficina. Cuando hablo de gestión, me sugiere un tipo de tarea más compleja donde ya hay capacidad de decisión, de apoyo, de orientación hacia los cargos académicos. Así es como diferencio la administración y la gestión. Por ejemplo, yo tengo una secretaria y las funciones que ejerce son desde mi punto de vista muy administrativas. Aunque la palabra gestión también aparece. Gestiona el correo electrónico. Aquí el término gestión no es el término tal y como hace un instante he comentado porque decide si aquello me lo tengo que leer, o no, si tengo que hacer alguna cosa...

En este aspecto, por ejemplo, entiendo que hay poca formación específica, lo que decíamos antes de la profesionalización del PAS a este nivel, de cómo gestionar la información que se recibe a través de correo electrónico. En cambio, administración es cuando ella ejerce funciones muy administrativas desde el punto de vista económico, por ejemplo. Utilizamos a veces la palabra gestión para las facturas y tal, pero esto para mí es una función muy administrativa. Es aplicar directamente una serie de protocolos sin tener que, entre comillas, pensar mucho. Es decir, aquello funciona de aquella manera se hace así, por tanto, aplico. El término gestión iría ya un poco más allá. Cuando yo estoy pensando, pues en las personas que responsables de la evaluación de profesorado, pues aquello es gestión, esto es, con mucho más poder de decisión.

01:12:10 Lourdes L.: ¿Has percibido falta de compromiso por parte del PAS por ese cambio continuo a veces de cargo? ¿se nota, a veces, una falta de compromiso?

01:12:46 GM1: Sí, eso depende de la persona. Hay personas muy responsables estén en donde estén. Y hay personas, pues que no lo son tanto y condicionarán el resultado final. Dependerá siempre de la manera de ser de cada cual, es decir, yo conozco PAS de baja calidad, por su grado de implicación con la universidad. Me he encontrado situaciones de ir a la Secretaría como profesora y necesitar que se abra la matrícula de un Máster y decirme un PAS: Es que yo mañana me voy de vacaciones y pensar ¿cómo? pero si estamos en el plazo matrícula y que te respondan: Tenía dos días que tenía pendientes y los cojo ahora. Esto no es implicación ni nada, pero eso depende de la persona. Hay otras personas, pues como ahora mismo (vacaciones), que me envían mail, y digo no me tienes que enviar nada ahora. Depende siempre de las personas.

01:14:29 Lourdes L.: Por último, me interesaba si quieres añadir algo sobre esta cuestión alguna información, algo que consideres para mejorar o replantearme cosas que no he puesto sobre el papel.

01:15:15 GM1: Los retos que tenemos todos son muy importantes, es

decir, las universidades son estructuras grandes, son complejas, son lentas porque tenemos una estructura que no es empresarial. Todo se debate, todo se acuerda en distintos niveles, en distintos órganos, con todos los profesores, que son empleados con su autonomía con su conocimiento y con su investigación.

Los órganos unipersonales de gestión no mandamos, no podemos mandar. Tampoco queremos hacerlo y entonces cuesta mucho más avanzar. Porque todo es lento y eso tiene también la contrapartida positiva, de que al final nunca se alcanza un consenso de cien por cien, pero sí que avanzamos por convencimiento. Entonces avanzamos atrapando y haciendo que, poco a poco, todos podamos avanzar en la misma dirección. Ya he comentado que los recursos son muy limitados y eso produce una tensión en la estructura que hace que sea difícil avanzar, sobre todo, en el ámbito donde estoy yo. Pues no hay un gran reconocimiento de la parte docente de la función de profesor y entonces cuesta mucho más, pues convencer a un profesor de la necesidad de trabajar en la mejora docente, por ejemplo. En otros países, en otros sistemas universitarios, se reconoce mucho más la función docente del profesor, pero aquí no, aún hay mucho camino para avanzar y entonces eso cuesta. El reto es hacer avanzar al conjunto de Profesorado convenciendo a todos, que es la manera en que trabajamos las universidades públicas, las privadas es otra cosa, pero las públicas sí.

En las públicas no hay una estructura empresarial con unas líneas, más o menos rígidas, y con unos procedimientos. Además, somos una universidad muy antigua y el recorrido de los departamentos han ido avanzando siempre sobre lo que había antes. Eso tiene un valor muy importante, pero también tiene un peso muy importante, pues no puedes cambiar las cosas así de un día.

(Agradecimiento y despedida)

Meeting Transcription 27-12-2022

Fecha y hora: 27/12/2022, 10:02:26

Duración: 60 minutes

Participantes: Lourdes LG y GN1 (Vicerrector/a Innovación Docente- calidad).

Transcripción entrevista

(Saludos y presentación)

07:40 Lourdes L.: Bueno, no te quiero robar mucho tiempo en esto. La

entrevista consiste en profundizar un poquito más en los tres aspectos que se desarrollaba la encuesta. En primer lugar, vamos a hablar sobre la experiencia del cargo como gestor académico, luego las motivaciones, la relación con el PAS y la clave del estudio si es necesaria la formación de los cargos. Uno de los puntos con los que se inicia la entrevista es que cuál consideras que es el papel un gestor académico en la Universidad.

08:29 GN1.: el papel del gestor académico en la Universidad, desde mi punto de vista, se trata de distintos niveles. Está el nivel de la dirección del departamento. Está el nivel de la dirección del centro o la facultad y después hay un conjunto del conjunto, el Vicerrectorado y el Rectorado. Esos son digamos los niveles porque claro hay otro tipo de cargos que son académicos que implican gestión, por ejemplo, el coordinador de los trabajos de un de Grado o el coordinador de los programas de orientación y acción tutorial o los coordinadores de los de calidad, es decir, las personas que se ocupan de hacer todo, de gestionar todo lo que tiene que ver con los procedimientos de aseguramiento interno de calidad, que también hay personal técnico, pero también hay profesorado académico. Entonces, lo primero que yo distinguiría es que hay distintos niveles, distintas dimensiones que hay que gestionar. Yo considero que todos ellos tienen que tener como objetivo la mejora de la formación de nuestro alumnado como primer objetivo. Es verdad que el Vicerrectorado de Investigación se tiene que ocupar de la promoción de la investigación, y el de infraestructuras de la infraestructura; pero a nivel de centro y departamento el foco debe estar puesto en la optimización de los recursos que apunten hacia una mejora de la calidad de la formación que se imparte. Éste debe ser la principal preocupación.

10:32 Lourdes L.: Bueno, creo que sí que me estás respondiendo está todo muy enlazado porque otra de las cuestiones que me planteaba es cuando llega uno al cargo ¿sabe realmente las funciones que tiene? ¿las competencias?

11:53 GN1.: Bueno, en lo que a mi experiencia se refiere que yo creo que se podía generalizar al resto de las universidades públicas con alguna

diferencia, bueno, son competencias distintas. Cuando uno llega, las trayectorias son distintas, no es lo mismo una persona que sin apenas experiencia en la gestión de repente se ve como Decano o decana de una facultad o como vicerrector, o alguien que se ha iniciado de una forma gradual y va adquiriendo experiencia y cuando llega, por ejemplo, al decanato ya conoce bastante de cómo se gestiona un centro porque a lo mejor ha sido Decano antes. Y, claro, además aprende y descubre cosas nuevas. Eso forma parte del proceso de formación y de maduración. Tampoco es lo mismo, si has estado implicado en la gestión universitaria de distintos niveles y has participado en el Claustro, en el Consejo de Gobierno o ha sido un miembro activo en la Junta de Centro, que si no has sido. Por tanto, ahí hay un principio de gran diversidad. Yo creo, que bueno, en mi experiencia se dieron esas circunstancias, yo siempre he estado muy activo en el claustro en el departamento, en el centro y eso me ha permitido ir poco a poco aproximándome al conocimiento de lo que significa la gestión a los distintos niveles. Después cuando he tenido la oportunidad de desempeñar estos cargos sobre la base de lo que ya he conocido adquiero más formación, más conocimiento y más experiencia. Después de haber sido decano pasar a un Vicerrectorado, pues eso, evidentemente, ha facilitado mucho. Aunque también encuentras nuevas cosas; para mí no ha sido especialmente traumático, ni novedoso, ni impactante, sino que ha sido digamos como una continuación natural, pero entiendo que hay compañeros y compañeras que bueno han pasado de ser profesores de a pie a gestores y eso sí que supone un encontronazo con una realidad, y tener que asimilar de forma acelerada cuáles son sus competencias, cuáles son sus responsabilidades. Por supuesto que, en ese camino de aprendizaje, pues se cometen muchos más errores si no hay una dirección o liderazgo por parte de los vicerrectores, de un rector/a que marque claramente las pautas

14:54 Lourdes L.: Y ¿cómo consideras que la labor como gestor es considerada por el PDI? ¿se considera que está lo suficientemente reconocida esa labor que se hace de gestión académica? Cuando se asume el cargo está valorado al mismo nivel de la docencia o la investigación.

15:14 GN1.: en general la labor de gestión dentro de la universidad tal como está configurada en este momento, primero, hay solamente un sector del profesorado que está digamos abierto a la posibilidad de implicarse en este tipo de gestiones; hay claramente otra, yo diría que una mayoría de profesorado, que no le gusta este tipo de actividad y no le gusta, pues por las dificultades inherentes que supone tener que abrirse a un nuevo campo que está un poco alejado de lo que es la docencia y la investigación en las que normalmente se tienen mayor experiencia y conocimientos. Se sale de la zona de confort, se tiene que entrar en otras cuestiones en las que hay que explorar y donde uno, normalmente, no controla, a priori. Eso, por un lado. Y, después también es verdad que tenemos que gestionar cuestiones directamente de nuestros compañeros o compañeros departamentos, de facultad, pues, bueno, muchas veces, te ves en la necesidad de tener que decir que no. Eso es un hándicap que hace que mucha gente prefiera rehuir de este tipo de responsabilidades. No, no abundan normalmente los candidatos a este tipo de puestos, no. A veces, incluso, se producían vacíos sistemáticos y personas que están allí porque nadie se presenta y no queda más remedio que mantener a alguien con carácter interino, pues casi de forma permanente. Después, desde el punto de vista económico y retributivo, esto no creo que sea determinante en general a la hora de optar por un puesto de estos. En general, a la gente esto no le compensa si de si de verdad no lo deseas hacer.

17:57 Lourdes L.: Yo hago una gestión administrativa, sí, pero con un sentido académico, o sea digamos, o sea, tiene un sentido y bueno, quizás sea también un poco el carácter de cada persona, no como todo en la vida cuando uno pone un trabajo ¿no? Como la aceptación de cargos hay que ponerle empeño.

18:49 GN1.: sí, sí, claro, efectivamente el PAS está ahí y ve pasar a los vicerrectores, a los decanos... Como, a veces también el PAS se mueve y cambia de posición. Creo que se trata de dos mundos que deberían estar mejor conectados, deberían estar integrados. En general no percibo que

se dé esta integración y ahí yo creo que, posiblemente, las razones estén en esa falta de profesionalidad por parte del personal académico que al fin y al cabo accede de forma eventual a desempeñar unas tareas para las que normalmente hemos tenido una preparación ,y por tanto, va en plan amateur o en plan principiante y evidentemente el personal lo percibe con claridad. Y después por otro lado, el PAS no sé también hasta qué punto, a veces, está adherido a la institución, hasta el punto de sentir como propio el trabajo que está haciendo; sino más bien una cuestión que tiene que hacer, pues porque tiene que hacer. Sí, ahí hay algo que podría funcionar mejor. Eso no quita, que bueno, te encuentras con Personal de Administración y servicios muy profesional, muy motivado, que cambian los equipos de dirección y desempeñando su trabajo con una lealtad institucional y un compromiso encomiables. Pero, me atrevería a decir que esto no tiene carácter general, no ocurre muchas veces, pero, es verdad, que hay otras muchas veces que ocurre.

21:07 Lourdes L.: pues con todo ¿consideraría adecuado que existiese un cuerpo especializado de gestión académica en la Universidad? ¿qué ventajas o qué inconvenientes podría existir en este caso?

21:35 GN1.: Pues yo no lo veo mal, yo no veo mal la idea. Yo creo que existiera un cuerpo de funcionarios del personal estable que se dedicara a la gestión de todos aquellos aspectos académicos que tienen un componente eminentemente administrativo. Y, bueno lo que tiene un componente intrínsecamente académico, evidentemente debe descansar sobre los académicos. Pero, bueno, desde un decanato o un Vicerrectorado se realizan muchas funciones de cuestiones que tienen que ver con aspectos fundamentalmente administrativos ¿no? En fin, no es que lo tenga del todo claro, pero tampoco es una idea que me repugne o que la rechace. Por lo menos a determinados niveles habría que ver cómo se configuran, fundamentalmente porque yo veo muy poco probable que pretender que quien accede a un cargo académico de responsabilidad en la universidad se le pueda exigir que tenga una formación, más o menos normalizada o reglada, que le habilite o que le ponga en condiciones de

poder desarrollar de forma eficiente desde el primer momento en la función para la que está.

También podría ocurrir que de la misma manera que se habla de distintos perfiles de la carrera académica ¿no? Haya personal del profesorado que podría desarrollar hasta sus últimas consecuencias y alcanzar los máximos grados de categoría profesional desarrollando una actividad eminentemente docente, y otra que lo pueden hacer desarrollando una actividad eminentemente investigadora; y algunos que lo hagan combinando unas con otras. Podría haber también algunos perfiles en los que digamos la especialización, vaya por la vía de la gestión académica, un profesional de la gestión académica, que yo creo que es de todo punto necesario.

26:23 Lourdes L.: otro de los puntos son las motivaciones para acceder a un cargo. Como bien has dicho la motivación económica no creo que sea una mayoritaria. Me gustaría un poco que me cuentes cuáles tus motivaciones desarrolladas brevemente y cuál crees que es el objetivo principal del desempeño de tu cargo.

26:47 GN1.: Mi motivación para cuando yo he optado a puesto de gestión en la Universidad ha sido fundamentalmente una profunda adhesión a la institución. Yo soy un convencido, yo siempre digo que yo soy hijo y producto de la universidad pública y me he formado en ella, soy profesor. Siento que forma parte de mi vida, no es una parcela aislada, no es mi trabajo separado de mi vida. Y entonces, bueno, pues con el ánimo de contribuir en todo lo que pueda a que el sistema funcione de la mejor manera posible, entendiéndolo por funcionar, en primer lugar, que la calidad de la formación que damos a nuestros estudiantes sea la mejor posible. Ésa ha sido siempre mi motivación en toda esta trayectoria. Después, y concretamente en el Vicerrectorado que estoy ahora, pues hacer que cambie la concepción que de la docencia se tiene en mi universidad y que pasemos de una mentalidad. en la cual, el papel del profesor de la profesora es un modelo de profesor céntrico donde el profesor la

profesora, digamos, vierte la sabiduría en el cerebro de las personas y éstas están con una actitud pasiva y receptiva para darle la vuelta al asunto y centrar la atención en el estudiante. Un modelo de enseñanza centrada en que el profesor ocupe un rol de acompañante de mentor, mientras el alumno toma las riendas de su proceso formativo y construye el conocimiento. Ese cambio es un cambio que se viene preconizando desde hace más de una década desde la Unión Europea, es un cambio que está avalado por una enorme cantidad de evidencia empírica que viene desde la ciencia de la educación hasta las neurociencias y que señala que la forma eficaz de preparar, de formar para un mundo en el que vivimos, que es un mundo cambiante, versátil, incierto, complejo. Todo lo que he hecho en el Vicerrectorado nunca ha perdido de vista este objetivo. Y en ese sentido, pues bueno, hemos priorizado la implantación de ese modelo de enseñanza centrado en alumnado, hemos luchado finalmente por conseguir una evaluación continuada y formativa en todas las titulaciones. Hemos insistido, implantado y promocionado la formación en estas metodologías entre nuestro profesorado. Hemos implantado un modelo de evaluación del docente, que también tiene como objetivo el modelo de excelencia, apunta que el profesor excelente es aquel que se ajusta a este perfil. Ésa ha sido la motivación y en eso hemos estado; es un cambio cultural, y como todos los cambios culturales son difíciles, requieren tiempo. Se tropieza con enormes resistencias porque ante los cambios siempre tendemos a ser siempre conservadores, sobre todo, las instituciones y una institución como la universidad que es muy innovadora hacia afuera y muy conservadora hacia adentro. He visto que hay muchas profesores y compañeros que siguen pensando que la forma correcta de enseñar es la que a ellos les fue bien. Yo siempre que cuando me reúno con mis compañeros profesores les digo que a todos lo que estamos aquí nos ha ido muy bien en ese modelo profesor céntrico, porque por eso estamos aquí, pero eso no quiere decir que sea el mejor y que, sobre todo, sea el mejor modelo para todo el mundo. Estoy seguro de que algunos de nuestros compañeros eran tan inteligentes y tenían tanto talento como nosotros y, sin embargo, se quedaron en el camino, pues porque el modelo

de enseñanza no era un modelo respetuoso con su diferencia, con su diversidad, o no se ajustaba a ese esquema. Pero bueno, hay resistencia. Es un largo camino, y bueno, no sé si yo veré la tierra prometida, probablemente no, pero bueno habré contribuido.

31:59 Lourdes L.: una de las de las otras cuestiones que tenía planteadas era qué pensabas lograr, a largo plazo, creo que está respondido en este planteamiento que me has realizado y que me parece muy interesante que exista este trabajo y se gestione a través de los órganos unipersonales.

34:07 GN1.: a la hora de evaluar el desempeño docente de un profesional, del tipo que sea, es importante conocer, cuál es la percepción que de su trabajo tienen las personas receptoras, pues por ejemplos de un servicio médico que puede ser evaluado y habrá que preguntarle entre otras cosas los pacientes si se han sentido satisfechos más allá de los resultados de cómo se ha desempeñado como profesional de la medicina. Bueno pues en el caso del profesorado con mayor razón todavía ¿por qué? Porque la educación es un proceso en el que intervienen personas. Y además de una forma muy estrecha, por ejemplo, yo he tenido que vivir en los últimos años, el caso de una profesora que había roto hostilidades con su alumnado. Bien, yo cuando tuve oportunidad de hablar con unos y con otros les decía no tiene ningún sentido que como docente esté usted enfrentada con sus alumnos porque eso elimina cualquier posibilidad de que la educación pueda conseguir su objetivo. No puede haber educación en un ambiente de estrés, de miedo, de temor o de angustia. La educación tiene que servir para que los estudiantes ganen en confianza en sí mismo en seguridad y progresen. Por tanto es importante conocer la opinión, claro, ¿qué ocurre? que todos nosotros cuando nos evalúan, nos sentimos inquietos. Pero tenemos que internalizar esto y saber que no deja de ser la opinión del alumnado, no es la verdad revelada, pero es un indicador que hay que tener en cuenta. Y si el indicador es sistemáticamente negativo está señalando que hay algún problema que hay que corregir. Tampoco, se

pretende que que los alumnos sean felices con todos los profesores porque evidentemente a algún alumno, si eres un buen responsable profesional, le tendrás que decir no te estás equivocando y podrá no gustarle; y entonces a lo mejor eso se refleja. Pero hay también mucha evidencia acumulada que pone de manifiesto que, en general, la opinión del alumnado, cuando la muestra es estadísticamente representativa refleja con bastante seguridad y precisión, cuál es la impresión general que ese profesor o profesora genera.

Bueno que existen miedos y temores. Bueno, volvemos a lo mismo. Alguien que se dedica a la educación se siente angustiado porque le están preguntando a sus alumnos o qué opinión tienen de él. Esta persona tiene que revisar que entiende él por ser un profesional de la educación porque no puedes separar la percepción del alumnado de tu trabajo. Yo he conocido algunos compañeros que ya están jubilados que tenían un autoconcepto de sí mismo como profesor muy bueno y que cuando le pasaron las primeras encuestas se les cayó el mundo encima porque resulta que los alumnos le decían pues, miren nos aburrimos muchísimo, no lo entendemos y tal...ésa retroalimentación, ese feedback que tiene que tener profesores es necesario para saber nosotros, cómo estamos allí. Esto genera inquietud, pero bueno, es que tenemos que estar en condiciones de afrontar lo que son nuestras responsabilidades profesionales.

37:50 Lourdes L.: En relación a la formación o que sea el otro bloque para el desempeño del cargo, la primera pregunta que se planteaba, obviamente, era si se había recibido una formación previa para el ejercicio del cargo.

38:05 GN1.: Formación previa como gestor académico formal no, la respuesta es que no. Ha sido autodidacta, aprendizaje. Pero, fíjate Lourdes, que decir otra cosa me sorprendería mucho; que alguien en el sistema español pueda responder de otra forma distinta porque es que, en general, no está contemplado. Ahora empiezan a aparecer algunas ofertas de formación como gestores universitarios, pero a lo mejor en los últimos

cinco años como mucho diez años, pero es que si nos remontamos atrás es que ni se pasaba por la cabeza. En general debe ser una minoría las personas que han tenido la oportunidad de acceder a una formación que le prepare para el desempeño de un cargo académico en la Universidad En mi caso, desde luego, esa oferta no se ha producido.

40:14 Lourdes L.: La siguiente pregunta si considera si consideraría que es necesaria la formación la formación previa en el cargo para el desempeño del cargo.

40:32 GN1.: Creo que sí, yo creo que es muy saludable estas iniciativas a las que has hecho referencia que se empiezan a producir. Yo creo que es muy saludable. Y yo creo que debería profesionalizarse esta dimensión de nuestra profesión, no tenemos que hacer gestión, pues tenemos que prepararnos para ella, de la misma manera que tenemos que hacer investigación y nos preparamos para la investigación y de la misma manera que sería necesario que, puesto que tenemos que prepararnos para hacer docencia más allá de demostrar que dominamos la materia. Además de conocer la materia hay que saber cómo enseñarla, cómo transmitirla y eso también es un déficit que está que está por cubrir.

41:20 Lourdes L.:¿ Y en qué ámbitos y de qué modo creerías que sería? ¿Abogarías a lo mejor por algo teórico, más práctico o a través de experiencias compartidas? Porque otra cosa que me interesaba saber es cómo has aprendido más desde tu experiencia ¿cuál crees que sería un poco el modo, en qué ámbitos se debería impartir esa formación?

42:03 GN1.: bueno, la formación en primer lugar tiene que ser una formación centrada en el alumnado, es decir, se tiene que aprender haciendo y, a partir de esa idea, pues se pueden organizar cursos en forma de talleres donde haya una parte práctica donde haya la posibilidad de hacer simulaciones de enfrentarse a casos prácticos y donde haya el

contacto con expertas que hayan tenido algún tipo de experiencia; y hacerlo de una forma reglada. Nosotros somos expertos en la Universidad en organizar productos formativos, cursos, títulos propios... En fin, hay muchas modalidades de formación, pues una formación de este tipo que sea comprensiva que recorra todos los aspectos que se supone que un gestor académico debe conocer, que van desde la legislación universitaria hasta cuál es la estructura organizativa de la Universidad, cuáles son las competencias que dicen los Estatutos de la Universidad, qué es un reglamento. Todos estos aspectos, los aspectos económicos y financieros del presupuestario... Todo hacer un recorrido completo y entonces la persona que lo haga, pues por lo menos, tiene esos mínimos recursos que después le permiten, después cuando se enfrentan los casos, saber de que se está hablando y no tener que estar descubriendo.

43:27 Lourdes L.: Y actualmente ¿qué retos consideras que tienen que afrontar los cargos unipersonales? En este caso estás más centrado en el alumnado, por lo que veo en tus planteamientos, pero qué retos considerarías que tiene que afrontar actualmente la gestión académica, las personas del PDI que asumen estos cargos en las universidades públicas españolas.

43:46 GN1.: ¿qué retos? Pero, a ver, ¿te refieres en la universidad española, tal como está en este momento, o personalmente?

43:56 Lourdes L.: Viendo un poco la situación, no sé si porque puedes compartir con otros colegas que estén gestionando también no, que digas qué retos tenemos ahora. Por ejemplo, para mí el reto sería la formación previa en estos cargos, desde mi posición y desde el planteamiento de este trabajo. Me refiero a un reto desde el desempeño de los órganos unipersonales. Lo que me estabas comentando que, a lo mejor también puede ser un reto puede ser, no mirarnos tanto el ombligo y mirar hacia el alumno que es la savia de la Universidad y a partir de ahí tomar las decisiones cada uno desde su posición.

44:37 GN1.: Bueno, a ver la respuesta a tu pregunta se puede hacer en distintas dimensiones, no distintos niveles desde luego como académico que accede a un puesto de gestión, pues bueno, pues lo que hemos dicho antes hay que tener experiencia, hay que tener conocimiento, hay que tener un mínimo de deformación. Y eso pues está pendiente. Pero, yo a esto le añadiría otro que me parece incluso tan, o más importante, esencial que cuando se llega a un puesto, por ejemplo, a nivel de Vicerrectorado se forme parte de un equipo que tenga una idea clara del proyecto que quiere sacar adelante a nivel institucional. Y que, digamos, se expresa en distintas líneas: en la línea de la gestión del personal docente e investigador, muy importante la línea de cómo se va a gestionar la investigación... Cuando digo cómo se gestionan es qué objetivos se van buscando, qué tipo de investigación es la que se quiere, qué tipo de estructura de plantilla del PDI se quiere, y en mi caso concreto, qué modelo de enseñanza y aprendizaje queremos que se implante y se desarrolle en nuestra universidad. Tener esa idea clara de esos objetivos estratégicos a largo plazo. Muchas veces, se pierden de vista porque el día a día le distrae a uno y al final se corre el riesgo de acabar en un activismo ciego, a hacer muchas cosas, pero en realidad no saber a dónde se quiere ir. No perder nunca de vista a dónde se quiere llegar y ordenar y organizar todas las acciones apuntando a ese objetivo, eso hay que tenerlo claro a nivel de cada departamento, de cada Vicerrectorado... Pero es que, después, hay que tenerlo claro, a nivel de lo que es la dirección de todo el equipo de la universidad, porque además ahí hay unos objetivos globales que también se tienen que integrar. Yo en mi Vicerrectorado tengo que integrar todas las acciones apuntando al objetivo, pero es que todos los vicerrectorados tienen que organizar sus acciones apuntando a un objetivo, a una visión de qué universidad es la que queremos eso. Normalmente estas cosas no se hablan porque se suponen, es un poco la metafísica de todo lo que se hace, pero si no se explicita, como no se suele explicitar casi nunca, yo tengo la duda de si realmente son conscientes de a dónde quieren estar yendo.

47:24 Lourdes L.: yo creo que también es una cosa a tener en cuenta, sobre

todo, porque al final es la diferencia que hace cada uno la diferencia de cada universidad ¿no? Y yo creo que también la intención de la educación pública es que cada uno tenga algo diferente que ofrecer , un proyecto.

47:46 GN1.: claro

47:48 Lourdes L.: que todo el mundo tengamos el objetivo de transferencia del conocimiento y mejora, pero en cada universidad tiene que haber un proyecto que oferta a los alumnos y que esté acorde con la sociedad también, o sea, me parece muy interesante. Por último, quiero conocer la relación que mantienes con el PAS relacionado con la gestión académica; si conoce las funciones del PAS que están a vuestro cargo. Y, otra cosa, que también me planteaba es si piensas que existe una diferencia entre el concepto de gestión y administración.

48:49 GN1.: Sí, sí, sin duda mi trabajo como vicerrector es definir políticas, establecer objetivos y gestionarlo, y una vez que están definidos, pues bueno, los distintos servicios ejecutan esa política. Por ejemplo, tenemos un negociado un servicio de formación y calidad del PDI que tiene que ser encargado, por ejemplo, de gestionar la oferta de formación del profesorado. Bien, mi trabajo es definir, qué tipo de formación quiero, ofertar al profesorado, decidir el perfil, qué tipo de cursos y, una vez que eso está definido, se lo traslado al negociado y el negociado ejecuta las propuestas que antes hemos elaborado. La definición del programa me corresponde a mí, pero una vez que esté definido la ejecución de ese programa le corresponde al servicio. Con el profesorado igual. Si queremos valorar al profesorado qué estímulos y qué cuestiones consideramos importantes, y cuáles no, esto es lo que nos corresponde. Me corresponde a mí. Una vez que esto está definido, se lo traslado a la unidad correspondiente que es la que despliega todo el conjunto de procedimientos administrativos que garantizan que a todo el profesorado le llega la información, se le escucha, se le responde a tiempo, se le atiende en las múltiples disidencias que se producen; lo que es la propia

Administración.

50:43 Lourdes L.: Creo que debería existir esa unión o ese conocimiento de ambos cuerpos, porque yo creo que también eso implica un compromiso por las partes.

51:45 GN1.: Sin duda todo lo que sea fomentar un diálogo fluido entre la parte administrativa y la parte de gestión viene muy bien. Desde luego que sería muy conveniente y que contribuiría a que los resultados fueran mucho mejores, sin duda. Por poner un ejemplo, nosotros tenemos un servicio de orientación al alumnado. Y hay una asesoría jurídica que atiende las consultas que, a veces, le llegan de los alumnos. Bueno, esta persona de la asesoría, en los contactos que yo he tenido con ella, ha hecho aportaciones valiosísimas, a mí como gestor en relación a determinadas cuestiones que ella ve en primera instancia y que están poniendo de manifiesto que hay algo que puede ser corregido, mejorado o directamente subsanar un problema. O cuando se está gestionando las cuestiones docentes y se empiezan a detectar determinados aspectos, pues, son las personas que están desplegando el procedimiento las que detectan situaciones que estén poniendo de manifiesto alguna cuestión subyacente que puede ser muy relevante para el propio diseño del docente. Están señalando y manifestando algo que tiene su origen en el planteamiento inicial en la medida en que el personal de la Administración se sienta que está comprometido con este proceso y con la mejora, pues traslada al gestor estas observaciones. Si el gestor es receptivo a estas observaciones, sin duda, va a contribuir a la mejora del diseño. Yo lo hago, así lo he entendido siempre y siempre he recibido con mucha gratitud y con la actitud de escucha, cualquier observación que me llega en esta dirección. Creo que ahí sí que sería bueno formar parte del equipo, no formar equipo.

54:07 Lourdes L.: Sí, porque además en ese sentido consideras el compromiso del PAS con un cargo temporal.

54:29 GN1.: Bueno, yo creo que hay de todo. Los hay comprometidos con la institución y que les da igual quien esté en el puesto de gestión porque su compromiso es previo con la institución. Creo que ésta es la línea de pensamiento dominante. Nosotros estamos aquí para la institución, no para el cargo que hay en cada momento. Y bueno, y después hay otro personal que no demuestra esa adherencia a la institución, no hay ninguna iniciativa, ningún compromiso más genuino con ello. Hay de todo, hay excelentes profesionales en ese sentido y otros que, bueno, no lo son tanto.

55:20 Lourdes L.: Y por último, si deseas aportar algo que consideres que necesarios sobre el tema o algo que quieras aportar que se haya quedado en el tintero...

55:50 GN1.: Pues no, yo creo que todo lo que tenía que decir o que quería decir, o que más me motiva a decir, lo he dicho de una forma u otra respondiendo directa, o no directamente, a tus preguntas. No creo que no se me queda nada en el tintero, no hay ninguna cuestión así realmente significativa.

(Agradecimiento y despedida)

Meeting Transcription 23-12-2022

Fecha y hora: 23/12/2022, 9:53:51

Duración: 85 minutos

Participantes: Lourdes LG, GI4 (Vicerrector/a adjunto/a de calidad)

Transcripción

(Saludos y presentación)

08:26 Lourdes L.: lo primero de todo es que me interesaba saber qué consideras que es un gestor académico en el ámbito universitario

09:18 GI4.: Yo creo que es aquella persona desde su experiencia como PDI,

pero en este caso sobre todo como docente, pues debe tomar decisiones sobre decisiones estructurales y decisiones organizativas... Sobre el propio funcionamiento de la universidad puede ser desde el punto de vista docente investigador administrativo presupuestario ¿no? Pero, yo creo que es el quien introduce esa experiencia académica en esas decisiones que no pueden ser tomadas solo desde el punto de vista, pues, económico o administrativo sin más porque es muy compleja la vida universitaria. Entonces yo creo que aportamos ese asesoramiento académico docente, investigadora esa toma de decisiones.

10:22 Lourdes L.: Cuando uno llega al puesto cuenta con la suficiente información sobre las funciones que tiene que realizar más allá de lo que, a lo mejor, venga establecido en una normativa.

10:38 GI4.: Para nada de hecho la normativa de la Universidad en general no describe las funciones de los responsables académicos, como mucho los cargos unipersonales más establecidos que están en los estatutos y tienen sus propios reglamentos o procedimientos. El resto de los gestores académicos que hay hacia abajo, por decirlo de alguna manera, incluso empezando por los propios vicerrectores no están establecidas las funciones y para nada hay una formación. De hecho, nosotros lo que detectamos es que hay una necesidad de formación en el área competencial de la gestión académica; hemos creado cursos de formación en gestión académica de la Universidad y estamos en ello porque una de las cosas que falta es eso, falta definición de los objetivos, de las funciones de las obligaciones de los puestos. Formación y que esa transmisión de experiencia se haga de una forma adecuada porque, muchas veces, hay saltos enormes entre unas personas y otras, entre equipos y se pierde mucha información y mucho tiempo. Entonces, si no tienes una estructura de PAS sólida que aguante esos cambios y que asegure que haya una continuidad en el trabajo puede ser muy peligroso porque muchas veces son cambios, además políticos, cambian equipos de gobierno y, a ver, si avistamos un poco de conflicto de alguna manera puede ser gente que, incluso no se lleven bien, o no hablen mucho en ese traspaso de poderes, por decirlo de alguna manera

,entonces para mí falta por completo.

12:21 Lourdes L.: conocías previamente tus competencias ¿hay mucha transversalidad? Merefiero a que, a lo mejor, dices tengo estas competencias, pero tampoco nos podemos ceñir a una rigidez de competencias, porque luego hay muchas cosas transversales, que no se puede recoger a lo mejor una normativa, no sé qué piensas al respecto.

13:22 GI4.: No hay una definición de las competencias, en general, y es bueno que sean flexibles o variables con el tiempo porque es verdad que se van detectando nuevas necesidades y se van incorporando esas competencias ¿no? Y se va creando nuevos cargos de gestión. Por una parte es bueno, pero tiene que haber mucha coordinación entre todos los equipos porque, a veces, se duplican competencias o se quedan sin asignar competencias; justo por eso, entonces, otro problema, que yo veo es la falta de cooperación, de comunicación y viene de ahí, viene de que no están establecidas unas competencias, no están establecidas unas obligaciones, entonces es casi un poco, pues de según las necesidades que van surgiendo según la idea que traemos cada uno en la cabeza y según nuestra experiencia anterior. Yo que, encima he trabajado sobre todo en Gestión Académica relacionada con la calidad docente, es un tema relativamente nuevo porque buena gestión Académica, pues, siempre ha existido ¿no? Desde el momento en el que se establecen los estudios, pero la calidad docente y el seguimiento y la evaluación de aseguramiento de la calidad docente es un tema realmente nuevo ¿no? entonces joven. Eso sí que ha sido casi a iniciativa propia de las personas que, inicialmente, empezaron a tomar esas responsabilidades, entonces ha sido casi crear desde nada todos los procedimientos de aseguramiento de la calidad y ya las competencias de los propios gestores. Yo la parte buena es que llevo muchos años trabajando en calidad docente y entonces he ido un poco como progresando desde a nivel de facultad a nivel de Rectorado. Es verdad que como vicerrector adjunta de calidad llevo desde el uno de septiembre, pero antes había estado tres años como Directora Académica de calidad que prácticamente es un puesto muy parecido, pero es porque se ha reestructurado el vicerrectorado de calidad, entonces yo en ese sentido cuando

más noté la diferencia fue cuando empecé en el vicerrectorado, y sobre todo, cuando empecé en la Facultad con los temas de calidad docente. Eso era como una travesía en el desierto y todavía yo venía de sustituir, o relevaba más bien, a un compañero que era el que había creado toda la estructura de la calidad docente en la Facultad nuestra desde cero, o sea, desde cero de hablar con unos con otros... y es mucho labor de hablar, de averiguar, qué entienden unos, qué entienden otros... Encima nuestra universidad es muy disciplinar, pero a su vez tiene un funcionamiento muy centralizado en algunos aspectos y en este de la calidad docente está muy centralizado, entonces de nuevo o hay una comunicación muy buena, una coordinación muy buena entre todos los centros y todas los ámbitos de conocimiento o te dejas cosas sin tratar.

16:18 Lourdes L.: Que la gente se implique porque muchas veces consideran que la calidad solamente hace es para los que se dedican a pasar acreditaciones la calidad, no la calidad todos tenemos nuestra parcelita en la que tenemos que aplicarla.

16:39 GI4.: Cada uno tenemos eso es nuestra parcelita de trabajo hasta donde podemos llegar y en eso lo tenemos que hacer para que el siguiente pueda seguir y así se construya esa calidad docente que nos tiene que afectar a todos los niveles desde el minuto uno, pero es verdad que también hay mucha desconexión, por ejemplo entre para mí la formación del profesorado universitario es muy deficiente en todos los aspectos, sobre todo, como docentes y como gestores porque nos formamos como investigadores es ese título del doctor el que nos da acceso a la carrera de Profesorado al final y entonces es un poco absurdo porque nos forman como investigadores, para actuar en una parte como docentes y como gestores no nos forman y nos tenemos que autoformar y cuando nos eligen o nos evalúan es cuando ya llevamos un montón de años en esto. La primera vez que nos piden un proyecto docente es cuando nos enfrentamos a una plaza de titular, es un absurdo por completo y para gestor académico, ni eso. En ningún momento no los evalúan y, por lo tanto, no nos valoran tampoco.

17:48 *Lourdes L.*: Esto que me dices enlace un poco con lo siguiente que también me interesaba, que cómo se valora la labor de gestión académica por parte de PDI y luego cómo se valora también por parte del PAS, o sea, qué evaluación puedas hacer al respecto, porque siempre digamos que un PDI siempre se ha estado en la docencia y la investigación digamos

18:18 *GI4.*: No se valora prácticamente para nada, ni desde el punto de vista de lo que digo del apoyo, es una tarea bastante ingrata, como, sobre todo, desde el punto de vista de la promoción profesional, o sea, a día de hoy, los cargos de gestión académica, solo están contemplados en la acreditación de profesorado a nivel de Catedrático de Universidad en el resto de las figuras no se valora. No se contempla la puntuación o la compensación de que tengas, por ejemplo, menos méritos docentes o menos a menos méritos investigadores, porque hayas asumido a cargos de gestión de responsabilidad o, de bueno, hay cierta responsabilidad porque todo tiene responsabilidad, pero bueno, es diferente en cada uno, entonces eso no está valorado hasta que no te presentas a una acreditación a catedrático universidad, con lo cual, es absurdo porque si esperamos que los cargos de gestión sólo lo hagan los que van a catedráticos o ya son catedráticos, pues entonces.

19:20 *Lourdes L.*: ¿Cómo profesor titular no tiene mérito?

19:22 *GI4.*: No, como contratados doctor...ni aparece directamente. Y, como titular de universidad no está valorado como mérito y, de hecho, hay una tabla de compensación, hay una matriz de compensación de, por ejemplo, si como ahora se valora la transferencia la innovación y la transferencia para el ámbitos de conocimiento en los que los resultados de investigación, pues no son sólo publicaciones científicas o patentes o proyectos, sino que son transferencia a la sociedad y a

la industria, por ejemplo, pues eso, se valora ahora mismo en la acreditación. Entonces compensa, por ejemplo, investigación clásica de resultados de investigación como publicaciones científicas con resultados de transferencia o menos docencia, con si has tenido cargos de gestión, entonces bueno, sí te dicen que entonces está justificado, que tengas menos horas de docencia porque como los cargos de gestión llevan asociado una descarga docente, pues entonces asumen que has podido hacer menos horas de docencia. Pero,

claro, entonces luego ya en catedrático, si asumen que hay una puntuación específica para los años de gestión académica, eso sí creo que si no tienes menos de 12 años de oficina académica, no te cuenta nada, entonces es absurdo porque es cero, o a partir de 12, no tiene ningún sentido. Entonces, la realidad es que las personas que asumimos cargos de gestión académica, tenemos una descarga docente que suele ser muy muy baja, o sea, en comparación con el trabajo que te lleva, pero, sobre todo, lo que se ve afectado son los resultados de la investigación.

20:56 Lourdes L.: ¿es una cierta manera de penalizarte?

21:11 GI4.: No es que de hecho penaliza y todo el mundo que tiene cargos de gestión está se ve que está en un grupo de investigación muy grande, en el que no se note mucho que participes menos. Que eso también pasa, es verdad, pero eso es puntual, los grupos de investigación muy grandes en los que ya puede haber una o dos personas con cargo de gestión y no se note mucho en los restos académicos. Pero los grupos pequeños de investigación, o en muchas áreas sociales y jurídicas, la investigación es muy individual no en los equipos como sería de Ciencias en Ingeniería que son más equipos de investigación, eso se ven totalmente penalizados, y eso no se tiene en cuenta. Yo tengo un compañero, ahora mismo, de Ciencias de la Salud que lleva años como vicedecano, ahora mismo, como Responsable de Calidad y todos los másteres de la Universidad y le han rechazado la acreditación a titular y le han dicho específicamente que los cargos de gestión no cuentan y que se lo cuentan cuando sea presente a catedrático, entonces no se valora al final. Lo que pasa que la gente que quiere promocionar y quiere que se reconozca su esfuerzo y su trabajo, entonces, si no te lo reconocen ni tus compañeros porque no se valora el trabajo, ni te lo reconocen, luego a la hora de realmente la promoción profesional, pues la gente dice yo no quiero estos cargos. Yo no me voy a sacrificar mi vida personal, que también se sacrifica en parte, y profesional por la Universidad que luego además ni siquiera mis compañeros me lo agradecen.

22:39 Lourdes L.: ¿Qué sensación tienes de la valoración que hace el PAS de tu trabajo?

22:58 GI4.: El PAS de mi trabajo yo creo que, en general, hay siempre dos

perfiles muy diferenciados de gente, y que además mi impresión es que el PDI y el PAS cada vez están como más divergentes unos de otros. Hay una serie de gente que está muy comprometida con la universidad que, de manera un poco casi altruista, en muchas ocasiones, se esfuerza y trabaja y agradece el esfuerzo de los demás y tiene mucha empatía... Y, luego, hay otra serie de personas, pues que son más individualistas y que no tienen ese sentido de responsabilidad universitaria, que no tienen ese apego. O ese, no sé muy bien cómo llamarlo, y que entonces bueno, pues que van a hacer ahí sus tareas pensando en ellos mismos y poco más... y su promoción personal y poco más. Eso en el caso del PDI es crítico, porque es así y eso hace eso viene también influido porque solo nos valoren los resultados de investigación con lo cual, la gente solo va a sus resultados. Luego en el PAS, pues lo mismo, yo siempre me he encontrado siempre con gente, por una parte, muy comprometida y otra gente, pues que no tiene el más mínimo interés y que hace lo imprescindible lo mínimo para salir del paso e irse a su casa y ya. A mí, en general, la gente con la que he trabajado he tenido la suerte de que sea muy comprometida y que valora mi trabajo y he conseguido que nos entendamos muy bien en cuanto a cuál es tu trabajo, qué es lo que tú aportas, qué es lo que yo apporto... Tenemos perfiles diferentes y ya está, no es ni mejor, ni peor. Yo no soy ni superior por ser PDI y tú eres inferior por ser PAS, lo contrario. De hecho lo que te decía al principio, la estabilidad de los servicios tiene que estar por encima de las personas que pasemos por aquí de cargos de gestión académica porque nosotros estamos de forma temporal y para dar nuestra visión académica que es imprescindible, que la hagamos el PDI, entonces yo no haría un cuerpo especializado en ningún caso de PDI para abordar la gestión académica porque, entonces, ya te sales del sistema y ya pierdes esa perspectiva de la realidad. Entonces yo creo que al contrario hay que estar inmerso en todo, pero hay que valorar todo, entonces, hay que estar inmerso en la docencia, en la investigación en la gestión, en la vida universitaria para entender por qué es un todo uno.

Hay una limitación total, o sea, y efectivamente falta comunicación entre el PDI y el PAS y falta eso, un conocimiento mejor del PDI de lo que hace el PAS y

del valor del PAS porque el PDI valora muy poco PAS, bajo mi punto de vista, o sea creo que se les tiene infravalorados y que no se conoce la importancia que suponen el PAS en la universidad, o sea, yo creo que falta comunicación. Luego hay veces que personas de administración y servicios tienen que tomar decisiones como tú dices de cosas que desconocen y, a veces, lógicamente se equivocan porque dice digo si es que no sabe, pero yo siempre digo que nosotros hacemos un poco también una labor de traducción del lenguaje PAS al lenguaje PDI y nosotros somos ese nexo de unión, los gestores académicos porque realmente es que tenemos visiones muy diferentes porque tenemos realidades muy diferentes y tenemos incluso lenguajes diferentes. Yo me paso horas hablando con mis compañeras del servicio de calidad docente y traduciendo lo que ellas quieren decir y transmitirle a los profesores, o al revés porque tenemos falta de comunicación, o sea hace falta comunicación y hace falta trabajo en colaboración y creo que esa desconexión lo único que hace es no valorar el trabajo del frente y no entenderlo.

27:24 *Lourdes L.*: continuación un poco sobre la experiencia, considera que el cargo debe ser algo temporal o debería ser ejercido por profesionales de la gestión

27:34 *GI4.*: No, yo creo que debe ser temporal que debe haber rotación pero que a la vez debe haber formación y comunicación, o sea, que esa rotación no suponga una pérdida de información o una pérdida de trabajo o de retroceso, un paso atrás pero en todos los cargos de gestión ¿eh? Desde el Director de Departamento coordinador de grado, hasta vicerrector

27:54 *Lourdes L.*: Porque consideras que hay una parte de positivo o negativo en que ejerza el PDI como gestor, o sea, verías alguna ventaja en que existiese un cuerpo especializado en este sentido.

28:08 *GI4.*: A ver la ventaja obviamente es que se habría más experiencia de la gente y quizás se perdería menos información, pero se aleja para mí se de la realidad y perdería, o sea, pasarían a ser más bien, más Gestores Administrativos. Si pierdes la realidad de la vida académica y del contacto con tus compañeros y con los alumnos y con los técnicos y con la investigación y con la docencia pierdes ese plus de poder ir aportando la realidad a las

decisiones, o sea, tiene que estar totalmente conectada la realidad con la toma de decisiones, entonces para mí se perdería, y creo que debe haber renovación en los cargos porque además cuando tñu le pides responsabilidades a la gente le tienes también que, o sea, primero no le puedes pedir directamente responsabilidades, tienes que contar con ellos informarles, implicarles y entonces luego ya una vez que se les implica tiene que ser en los dos sentidos implica que os explico el trabajo y ya os pido también responsabilidades, ¿no? Y eso tiene que ser. Continuo, si no la gente se desconecta se mete en su mundo ese de investigador, o de lo que sea, y ya les has perdido, entonces para mí no tiene sentido.

29:18 Lourdes L.: Casi en cualquier trabajo, salvo que trabajes en un faro, están hechos para que hagas algo que no solamente te atañe a ti

29:31 GI4.: Totalmente. Lo digo en todos los sentidos y tiene que haber una corresponsabilidad. Yo siempre insisto mucho en la corresponsabilidad de cada uno de nosotros, en nuestro ámbito hasta donde llegamos. Yo sé hasta dónde puedo llegar. Yo sé que no soy el vicerrector, por ejemplo, y hay ciertas decisiones que yo no tomo, pero tenemos que saber hasta dónde podemos llegar y esa corresponsabilidad tenerla en mente y pedírsela a la gente, entonces a la gente hay que pedirle las cosas t en el trabajo, pero también la responsabilidad, pero también los premios o el reconocimiento, o sea, eso tiene que ser bidireccional y tenemos que conocernos unos a otros para poder trabajar en conjunto y de buena manera, entonces.

30:21 Lourdes L.: cómo has aprendido más a través de la práctica, a través de comunicarte con otros compañeros que han ejercido el cargo, prueba-error... Si tuvieses que destacar el aprendizaje o la experiencia que tienes hasta ahora, con qué es lo que has dicho con esto es con lo que más he aprendido, además de a lo mejor una formación.

30:52 GI4.: como más he aprendido es hablando con la gente hablando con los compañeros, tanto desde el punto de vista de los que tenían experiencia en tareas similares, como con otros de otras tareas, que al final tienen que ver porque está todo relacionado, como hablando con la gente para conocer sus necesidades sus inquietudes o sus preocupaciones. Yo como más he aprendido ha sido mediante el contacto personal con las distintas personas de los

distintos colectivos, no solo de PDI.

31:24 *Lourdes L.*: Además, yo creo que también un poco, a lo mejor además de formaciones, deberían crearse grupos y de interconectarlo de alguna manera. También, me interesaba mucho en estos casos es la motivación. En tu caso, me escribiste “me gusta el trabajo que conlleva”, que creo que es un comentario a destacar ya y a comentar.

31:59 *GI4.*: Siempre me ha gustado estar involucrada cuando hago algo, me gusta estar enterada de lo que ocurre de cómo funciona y opinar, o sea, suele ser una persona bastante proactiva y me cuesta mucho de hecho, estar callada, no dar mi opinión porque me gusta, pues eso opinar sobre las cosas, las deficiencias que me rodean. Siempre me ha interesado la gestión académica desde que entré en la universidad como estudiante, o sea, yo en cuanto entré me enteré de si había una junta de Facultad y me presenté como representante de alumnos porque siempre me ha gustado aportar y opinar y sugerir cosas y entonces eso me ha llevado a ir metiéndome, pues, efectivamente en distintos cargos de representación tanto unipersonal, cuando he podido, como colectivo de cargos. Pues al final me gusta hablar con la gente y conocer las inquietudes y las necesidades, intentar hacer cosas para mejorar en lo que sea, no, entonces en ese sentido, pues me he ido involucrando en cargos de gestión académica y me ha gustado la verdad, o sea, me ha gustado mucho y por eso he seguido durante ya 11 años metida en esto y no me importa trabajar, lo que sí me molestaba, y sobre todo me perjudica, es eso es la falta de reconocimiento a todo este esfuerzo y todas estas tareas, entonces eso sí que me ha quemado, de hecho dejé durante un tiempo, también los cargos porque estaba preocupada también por mi propia promoción profesional. Entonces me da pena porque creo que si esto se contara más a la gente que le gusta y que parece que lo hace bien, pues oye, se animaría a seguir, yo al menos.

33:55 *Lourdes L.*: Objetivo ahora de tu cargo, crees que ha ido variando o no hay mucha variación a lo mejor entre cuando uno desempeña un cargo u otro...

34:12 *GI4.*: Ahora mismo, o sea, yo ahora mismo tengo a unas tareas parecidas... Nosotros teníamos antes, un vicerrector de calidad y por detrás del vicerrector, bueno pues la figura de Directora Académica de calidad, que era el

asesoramiento al vicerrector y sobre todo el asesoramiento a los responsables de calidad de los centros y al servicio de calidad docente y un poco de coordinación de todo eso, entonces al adquirir el vicerrector de calidad se juntamos el vicerrectora de calidad y de estrategia en un único vicerrectorado porque también había muchos objetivos a medio plazo que afectaban a la estrategia de la política institucional a la toma de decisiones y de responsabilidades que estaban muy relacionada a la parte de calidad docente con la estrategia de la Universidad. Entonces se juntó ese vicerrectorado y quisieron fortalecer la parte de calidad con una vicerrectora en este caso vicerrectora adjunta que es el cargo que yo ahora ostento. Yo por debajo tengo ahora mismo dos directores académicos, porque también una de las peticiones fue fortalecer al equipo desde el punto de vista de la gestión académica porque éramos muy pocos y no dábamos abasto. Entonces al final sientes que estás sacando el trabajo del día a día y apagando fuegos, pero que no puedes aportar nada. Creo que también el gestor académico lo que tiene que intentar hacer es aportar y plantear soluciones y propuestas, y desde el punto de vista estructurales que cambien el funcionamiento de las cosas, que mejoren el funcionamiento de las cosas no solo sacar el trabajo diario, o sea, yo creo que el enriquecimiento de la parte del gestor académico también es eso. Ahora, yo tengo unas tareas más de quizás coordinar al equipo de calidad docente dentro de la universidad, pero está echado de dos puntos de vista del PAS y del PDI y más toma de decisiones que las que tenía antes, pero, es verdad que al final los objetivos, pues son similares, o sea, lo que pasa es que ahora nosotros tenemos el objetivo de la acreditación institucional que todas las universidades estamos bueno, pues inmersas en eso y se requería, pues quizás, un poquito más de músculo ¿no? Entonces, por eso, es verdad que las tareas son parecidas a las del cargo anterior, quizá es con más responsabilidad, con más responsabilidades de coordinación y de toma de decisiones.

Aunque lleve poco en este nuevo cargo, sí que conozco mejor mis competencias porque el cargo que ostentaba antes, pues era muy parecido un poquito a lo mejor por debajo, pero muy parecido. Entonces estaba muy en contacto con el vicerrector porque trabajábamos muy de la mano y entonces ahora mismo, sí sé cuáles son mis competencias. En ese sentido no valgo como

persona representativa de alguien que lleva poco tiempo y que no conoce sus competencias.

37:26 Lourdes L.: No, pero por eso me parece interesante en tu caso, no para ver un poco si existe esas diferencias y esa visión que me puedes dar en este caso. Muchas veces por la sensación que tenemos el PAS de los órganos unipersonales que no tienen ese recorrido, nos falta ¿no?

37:57 GI4.: está también muy relacionado con la falta de PAS en las universidades, es decir, en muchas ocasiones, tenemos equipos que son muy pequeños, entonces al final los gestores académicos estamos haciendo, estamos apoyando al PAS mucho porque falta. Entonces si el PAS también tiene poca formación y la formación que se le da, es muy general, no es nada formación específica de las tareas que realiza, solo generalidades del Excel o el Word en los procesos administrativos

38:36 Lourdes L.: La gestión académica salvo que tengas inquietud y te informes de normativa y te intentes formar e incluso para buscar formación es complicado encontrar... En vuestro caso me parece interesante que comentes si has recibido una formación previa cuando iniciaste este ejercicio de los cargos, qué tipo de formación, quien la imparte... si proceden esto dos últimos casos.

39:52 GI4.: Claro, no, yo no he recibido ninguna formación previa en ninguno de los cargos que he ido ostentando. Empecé como Secretaria de Facultad y luego ya fui tomando responsabilidad en gestión, en Gestión de la Calidad Docente, pero no he recibido formación en ningún caso de ningún tipo. Estamos trabajando ahora en crear esa formación en la universidad. Desde hace tres años empezamos a trabajar en un plan de formación del PDI nuevo un plan de formación que integre todo y que tenga unos objetivos, claro que no sea unos cursos que van surgiendo desde las distintas unidades o servicios o vicerrectorados sin ton ni son, según cada uno lo que lo considera necesario, sino un plan de formación realmente único en la universidad. Para ello creamos un marco competencial, entonces trabajamos en las seis competencias que creemos que debe tener el PDI y entonces dentro de esas seis competencias que, obviamente, hay una que es docencia, otra que es

investigación, otra que es internalización, otra que es más transversal, pues hay una que es Gestión Académica y entonces dentro del área competencial de gestión académica definimos cuáles creíamos que debíamos tener, qué resultados de aprendizaje deberían abordar los cursos de Gestión Académica genéricos y ya luego abordarlos desde formación concreta. Hemos empezado a trabajar en un curso, por ejemplo, para el responsable de titulación de Grado y Máster, entonces queremos hacer un curso para que los coordinadores de grado directores de Máster cuando empiecen, o cuando vayan a empezar, pues sepan cuáles son sus funciones, cuáles son sus responsabilidades. Está centrado en funciones desde el punto de vista de gestor académico, de responsabilidad de calidad, de interacción con los estudiantes interacción, fundamentalmente responsabilidades y funciones-

42:38 *Lourdes L.*: Y como están recibiendo esa formación

42:40 *GI4.*: Estamos creándolo todavía. Es que el problema es que no hemos sido capaces todavía de ofertar el curso y luego hemos empezado con otro que es el sistema interno de garantía de calidad de la Universidad. Bueno, pues un gran cajón, de todo esto que es y que se espera de nuevo y y vamos a empezar por esos dos, porque son un poco los que más nos urgen, pero luego pues queremos ya bajar a otros procesos de seguimiento de aseguramiento de la calidad más específicos para responsables académicos concretos, porque tenemos la sensación de que siempre contamos lo mismo en todas las reuniones cuando empieza la renovación de acreditación.

43:34 *Lourdes L.*: Entonces lo que decíamos que esa cultura de la calidad, yo creo que todavía no la tenemos arraigada de cada uno de su posición que solamente es que vamos a acreditar un título, ahora la acreditación institucional...

43:48 *GI4.*: Claro, es que realmente ese el objetivo, no es que nos acredite, el objetivo es mejorar. El objetivo no es rellenar papeles, como dice la gente, yo papeles tengo aquí en mi mesa un montón, que no es que quieramos papeles que no se trata de eso..

Y luego estamos intentando relacionar también mucho con la calidad competencial de la docencia, porque otro problema que yo veo en la gestión académica es el diseño de los títulos que está muy alejado las personas que

diseñan los títulos de las que luego lo llevamos a la práctica y los niveles distintos niveles que hay de diseño de títulos, desde quién diseña una memoria... de hecho, queremos hacer un curso de cómo diseñar una memoria de grado y de máster, qué debe contener, cuáles el objetivo porque hay que tiene que haber coherencia entre los elementos que definen los resultados de aprendizaje, los sistemas de evaluaciones, la importancia de definir, de diseñar bien una memoria el paso medio del proyecto docente y luego ya el paso final de la guía docente, entonces todo eso está totalmente descabado en las distintas fases de la docencia.

45:02 Lourdes L.: Si un programa porque esa memoria, muchas veces lamentablemente da la sensación de ser un copia- pega es decir de las competencias. Parece que estamos haciendo un título y parece igual que otro.

45:13 GI4.: claro, es que es así. De hecho mucha de la formación para elaborar memorias se ha creado cuando empezó los grados pues sin saber que era una competencia que era un resultado de aprendizaje, se ponían cosas así, efectivamente. Se cogía un Libro Blanco, se copiaban 60 competencias de un libro blanco y se van poniendo de una memoria a otra y de pronto aparecían las competencias de Ciencias Ambientales en Derecho, y dices, bueno, es que quizás efectivamente como no deben ser las mismas y luego se ve las deficiencias e importancia de diseñar bien o mal una memoria, cuando pasas un proceso de renovación de adquisición de un título, gran parte de los problemas que tienes vienen de que la memoria se diseñó mal. Entonces, luego llevar a la práctica, es un absurdo.

46:08 Lourdes L.: en relación a la formación y luego las competencias necesarias para tu cargo, qué grado de importancia tendrá o cuáles serían si tuvieses que hacer un pequeño listado de competencias

46:34 GI4.: Pues yo creo que en los cargos de gestión académica hay que tener unas competencias unas habilidades personales de trabajo en equipo y de colaboración de comunicación, de empatía muy importantes. Creo que es fundamental para poder recoger el sentir de la gente y que sea bidireccional

la corresponsabilidad. Luego, también, por supuesto lo que es una capacidad de formación y de aprendizaje importante porque como eso falta. Y luego bueno, pues no sé, creo que una capacidad de sacrificio de trabajo importante por lo que decía antes de que no estaba reconocido, no estaba valorado y el trabajo es infinito, la gestión académica, entonces depende mucho de lo que tú quieras dar, de lo que quieras hacer, no, o sea, depende mucho de eso.

47:35 Lourdes L.: esta parte llama mucha atención porque sñi que ha detectado en las encuestas que parece importante gestionar equipos, tener de habilidades personales, de liderazgo, de toma de decisiones.

48:17 GI4.: y, además que nadie nacesabiendo. Todos tenemos que estudiar y aprender y las normativas cambian, y tal, entonces, es verdad que hay que tener ahí una capacidad de trabajo en ese sentido, pero efectivamente creo que es más importante las habilidades personales de cómo trabajar con la gente que a lo mejor los conocimientos.

48:44 Lourdes L.: Luego algo que me interesa mucho, es por un lado, en qué retos crees que tienen actualmente la gestión académica un poquito a nivel general y luego también que, en cierta manera creo que está relacionado, si te interesa leer la literatura que investigas sobre esto es decir sobre la gestión académica

49:53 GI4.: gestión de la calidad, pero desde el punto de vista más tecnológico no, quizá no tanto docente, pero es verdad que yo no he leído nada al respecto de investigación en estos temas, no sé si se hace, o no, me da la impresión de que no se hace. En parte de la investigación en ciencias sociales como que no tiene mucha experiencia. O sea que están como arrancando o tienen menos experiencia que en el ámbito de las ciencias o las ingenieras o las ciencias de la salud, igual que la investigación que hay en metodólogas docentes ¿no? Pues es muy reciente, no lo que se investiga en eso, entonces a mí sí me interesaría, por eso cuando recibí tu mail y me gustó el tema porque es que interesante, creo que esto que hay que empezar a reflexionar sobre ello y a

investigar sobre ello. Hacer estudios que sean más allá de nuestra percepción por nuestra experiencia, un estudio que recoja la información, deficiencias y la opinión, y analice las consecuencias de esto desde un punto de vista más serio, con una metodología de investigación, entonces yo es verdad que desconozco esa investigación, no lo he buscado, entonces no te podría decir, probablemente, imagino que no hay mucha, porque si no creo que a lo mejor después de tantos años algo me hubiera. Yo por ejemplo estuve en un tribunal de una tesis de una persona que trabajaba en sistemas de calidad de laboratorios, y luego ya en sistema de calidad para ayudar a acreditar a instalaciones laboratorios universidades, e hizo una tesis sobre una propuesta de análisis de la calidad de la rúbrica de TFG de enfermería, en concreto de la Complutense, y me invitó a estar en su lugar de tesis por mi experiencia como gestora de calidad docente, porque yo de formación soy geóloga, con lo cual, nada que ver con todo esto y me gustó porque dije, anda se empiezan a hacer cosas a nivel de tesis doctorales de este tipo de aspectos que son fundamentales.

52:43 Lourdes L.: Doctorado sí que he visto alguno publicado en la Universidad de Sevilla sobre las competencias director de departamento.

52:47 GI4.: Claro, y luego desde competencias, yo he visto de competencias por el punto de vista, eso docentes, no tanto de gestores, pero es verdad que no he buscado, por eso te digo que no podría decir si hay mucho o no, porque como no he buscado.

53:02 Lourdes L.: a ver si puedo hacer más entrevistas, porque al final aquí sí que es imprescindible ir a la fuente y que el gestor te cuente qué es lo que hace, qué sensación tiene

53:15 GI4.: sí

53:15 Lourdes L.: Yo creo que aquí además es que no me quedaba más remedio, pues yo que a ver, a ver que consigo que salga de todo.

53:20 GI4.: Claro, por eso digo que a mí me gustó por eso.

53:22 Lourdes L.: Esto ha sido arriesgado, pero bueno, espero salir lo mejor posible

53:25 GI4.: Sí, a mí me gustó por eso porque fuiste efectivamente a decir voy

a ver, voy a sacar la información de primera mano, no son percepciones, no son ideas que creo que tal, y entonces hablas con otras personas y eso no es representativo de nada. Entonces por eso me gustó porque era un estudio serio con una metodología de investigación con abordando desde un punto de vista de, oye, voy a sacar la información y luego ya la voy a analizar y ya veremos qué conclusiones salen no evidentemente.

Habías preguntado en cuanto los retos de las tareas de gestión académica, yo creo que el reto es integrar las necesidades de la sociedad con las posibilidades de los recursos que tenemos y no perder el tren. O sea, no quedarnos ni anticuados en la universidad, pero tampoco perder la esencia de la universidad, o sea, tiene que haber una educación buena pero también básica, o sea, tampoco podemos volvernos locos con es que la necesidad la sociedad necesita moradores de allá, pero a ver es que los estudios universitarios son lo que son, entonces, yo creo que mantener ese equilibrio entre las necesidades de la sociedad y el grueso de lo que ofrece la Universidad en todo su sentido porque formamos profesionales, pero formamos personas también. Entonces yo creo que eso es un poco el reto que tenemos.

55:57 Lourdes L.: En ese sentido, a los mejor tenemos algunos órganos colegiados que deberíamos reestructurar para que luego todos tengamos claro hacia dónde nos dirigimos, incluso los órganos unipersonales.

56:06 GI4.: Se supone que el Consejo Social tiene un poco esa función de relación con la sociedad pero bueno no se han integrado bien en la universidad. Se ha hecho una composición un poco extraña que no termina de encajar y de hacer su función, pero por eso digo que no pueden estar tan desligadas unas cosas de otras, o sea, como todo el Consejo Social son externos, el Consejo gobierno es el internos. Ya, pero es que tiene que haber una cosa mixta porque no se puede perder, lo que digo es que tampoco nos puede volver locos, no podemos estar cambiando todo el rato los grados, porque la sociedad quiere tal, tiene que haber una base y luego, sobre esa base, pues ir ajustando especializando, pero es un poco como en la ciencia cuando dicen la aplicación de la ciencia, o sea, la ciencia aplicada. Es que no hay ciencia aplicada, hay aplicación de la ciencia, pues esto es igual, hay

estudios que son necesarios para formar a la sociedad y luego ya estudios que tienen que atender a las necesidades nuevas que se van creando, entonces tiene que haber una conexión mucho más real entre la sociedad y la universidad, pero real no un Consejo Social por aquí y un consejo gobierno por aquí, que es que ni se habla.

57:22 Lourdes L.: A las competencias y a las responsabilidades que tiene personal porque tiene que estar en pasado en algo, los objetivos y una vez que sean reales adecuadas y que además se puedan desarrollar.

57:35 GI4.: Pero es que al final quienes deciden no son los órganos unipersonales, las competencias de aprobar las cosas son los órganos colegiados, entonces los unipersonales proponen y forman parte de los colegiados pero el que aprueba es el colegiado, el que aprueba el Consejo Social el Consejo de Gobierno, el claustro... Entonces ahí tiene que haber una composición apropiada también de los órganos colegiados.

57:58 Lourdes L.: la última parte es conocer un poco esa relación con el PAS, digamos que barrer un poquito para casa, por mi posición y porque todo esto surgió de alguna manera también de la experiencia que yo tengo no. Entonces es un poco que me comentas un poquito más desarrollado si conoces el PAS con el que trabajas, sus competencias y si ves una diferencia entre los conceptos de gestión y administración.

59:02 GI4.: Pues a mí me cuesta mucho conocer, a veces, las funciones incluso la estructura los cargos, las categorías profesionales, cómo es la promoción... Todo eso está muy separado del PDI de paso. Entonces no nos conocemos unos y otros, hay muy poca comunicación, entonces, a veces, cuesta mucho entender, pues eso quién es, qué hace incluso, cómo promociona, qué figura de contratación tiene. Si es estable, si no es estable, es un para mí un gran desconocido. Yo he hecho mucha labor de intentar enterarme, de hecho, yo cuando empecé eché en falta un organigrama de los cargos de responsabilidad del punto de PAS y PDI y un organigrama del PAS del Rectorado, sobre todo, yo me meto más en el Rectorado y pedí que si hiciera algún organigrama de los vicerrectorados, de los servicios que tenían asociados los jefes de servicio para hacerme una idea porque no era capaz de entender, esta persona qué hace, qué servicio. Creo que hay mucho desconocimiento de las tareas del

PAS, incluso en algunos aspectos creo que hay poca valoración del trabajo del PAS, creo que se valora poco porque estamos muy alejados también yo y mis compañeros de departamento. Les digo, por ejemplo, es que no conocéis al PAS de Rectorado, no lo conocéis, no sabéis lo que hace, no sabes si trabaja bien, si trabaja mal, qué funciones tiene porque vosotros trabajáis con la Secretaria del departamento y con el técnico laboratorio y eso es la mínima parte y ahí arriba hay 500 personas que trabajan en un montón de cosas que son fundamentales para el funcionamiento de la universidad y que sin ellos la universidad no funcionaría.

En cuanto a la diferencia entre gestión y administración es difícil de diferenciar, yo cuando hablo de la parte más administrativa, pues entiendo más que es, pues toda la parte de no sé cómo decirte, pues que de contratación, de nóminas de gestión económica, de facturas, de presupuesto de toda esa parte más, como de gerencia, de lo que hacen los gerentes y sus equipos. Ya cuando hablo de gestión me parece un poco más académico, más docente, más investigador, más relacionado con las tareas en las que ya colaboramos PDI y PAS. Esa es mi idea general, pero sabes no sé si es correcta o no. Pero para mí hay una diferencia, o sea, para mí hay una diferencia entre unas tareas y otras es decir en las de gestión en las que el PDI tenemos que colaborar y tenemos una parte de responsabilidad y, sin embargo, la parte más administrativa entiendo que el PDI pues no tiene que gestionar una factura.

01:04:02 Lourdes L.: me gustaría saber cómo que crees se pueden crear esos espacios entre PDI y PAS y si normalmente consultas al PAS sobre decisiones que has tenido que tomar.

01:04:37 GI4.: Pues yo creo que espacios de colaboración tiene que haberlos, efectivamente, o sea, sin duda, sobre todo, cuando tienes un cargo de oficina académica, pero también cuando haces las labores de PDI tanto docente como investigador normal, del día a día. Entonces habría mucha más colaboración, más entendimiento y nuevo enriquecimiento por parte de los dos. Creo que, creando, pues eso, espacios comunes de trabajo, colaborando, obligando a que haya reuniones en las que se hable y se pregunten las dudas. De nuevo está relacionado con saber qué competencias tiene cada uno, si yo sé que competencias tengo bueno, pues alguien de gerencia del campus, pues le

puedo preguntar mis dudas y si yo no sé si esa persona existe, o no existe o tal, pues entonces no, no voy a acudir a ella. Ahí creo que está muy relacionado con conocer a la gente y dar a conocer a la gente. Yo, por ejemplo, otra cosa que pedí es que en la página web de la universidad apareciera el órgano unipersonal y el vicerrector, pues ahí se pusieron las competencias de cada una de las personas que estábamos en el equipo, los nombres, los correos electrónicos, o sea, creo que hay que darse a conocer mucho más y abrirse a colaboraciones y decir aquí estoy yo, yo hago esto para lo que necesites y entonces ahí puede haber gente que acuda a ti, entonces eso creo que es el paso que no se hace y creo que es importante. Muchas veces no sabemos a quién podemos recurrir porque no sabemos ni siquiera qué servicios hay, qué hacen, quiénes son, bueno, pues esta moda que hubo antes de no firmar los correos electrónicos, por ejemplo, de poner servicio de PDI, yo quiero saber si estoy hablando con Luis o con Margarita, sabes, pues creo que no debe ser todo tan impersonal y que va a haber mucha más conocimiento de quiénes somos, qué hacemos y así se multiplican las interacciones, si no es imposible.

01:06:36 Lourdes L.: Es complicado porque yo estaba recabando información del PAS en las páginas web, por no decirte casi imposible, o sea, casi no puedo recabar respuestas porque no sé a quién

01:07:11 GI4.: tuvimos una época en la que tenemos un directorio abierto en el que es más buscabas por servicios. Hubo un momento de eso genera muchos problemas y entonces lo pusieron en Intranet bla bla bla. Luego quitaron información en otra época que tuvimos y ahora estamos en una época otra vez de poner esa información. Tenemos una parte, por ejemplo, que son servicios del Rectorado, pero era un poco absurdo porque los servicios elegían si ponían la información ahí o no, y esto no es una elección personal de ese Servicio, esto tiene que estar ahí... los profesores y la gente de fuera a lo mejor tiene que haber más información en una intranet, no te digo que no, pero ahí se tiene que saber quién es el jefe de PDI, la jefa del Servicio de nóminas y la jefa, el servicio calidad docente, o sea, es verdad que hay un problema y eso hace que no haya colaboraciones, que no haya interacciones.

Entonces, bueno, yo he tenido de todo, he tenido desde cosas a las que he buscado a la persona para preguntarle y no he encontrado a nadie y ni respuesta ni nada, y al contrario a gente o servicios en los que en cuanto llamas y preguntas te ayudan sin duda, creo que por desgracia depende mucho más de la forma de ser de las personas que de que desde la institución se asegure que hay una disponibilidad y hay un servicio y una colaboración, o sea, creo que dependemos demasiado de la buena voluntad de las personas.

01:08:45 Lourdes L.: el compromiso y de la disposición

01:08:47 GI4.: por desgracia no tenemos una cultura de la transparencia, no tenemos una cultura de la rendición de cuentas, no tenemos una cultura del compromiso como universidades públicas, tenemos un compromiso social, una responsabilidad social nos está pagando los impuestos de todos, tenemos una obligación de rendir cuentas a la sociedad y para mí ese compromiso social hay gente que lo tiene muy asumido, y hay otra gente que da igual que estuviera aquí o que estuviera en no sé cómo decirte, pues como tú has dicho antes en un faro.

01:09:40 Lourdes L.: Por ejemplo echo de menos que haya foros porque no se reúnen PAS y PDI de la Universidad

01:10:13 GI4.: a nivel de las unidades técnicas de calidad en España hace ya, o sea, me refiero en universidades españolas hace muchos años que se pusieron en contacto unas con otras y han hecho un grupo de trabajo y, de hecho, hacen jornadas de las unidades técnicas de calidad hacia una jornada al año al menos en la que se reúnen y hablan de un tema en concreto y hay una colaboración que yo cuando entré en esto y lo vi me encantó porque dije qué buena idea. Son unidades técnicas de calidad que fundamentalmente es PAS y entonces los académicos de vez en cuando, pues cuando estamos vamos y eso, pero son los servicios de docentes y hacen jornadas, hacen trabajos en común. Ahora con el Real Decreto 822, pues se han juntado y han hecho una puesta en común de las dudas, han hecho un documento conjunto, entonces a mí me parece que esa colaboración es imprescindible y es súper enriquecedora. Y ha sido iniciativa de ellas, las unidades técnicas de calidad. de los jefes de servicio y es súper interesante.

(Agradecimientos y despedida)