

# LA IMPLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.(1)

**Resumen:** *Los cambios en la Universidad llevan consigo un aumento de las tareas de gestión de la docencia suponiendo un problema para el personal docente. Este trabajo plantea un análisis de las carencias y puntos débiles estructurales que existen en los Centros Universitarios desde el punto de vista de la gestión y trata de apuntar posibles soluciones para fortalecerlos. Se defiende la gestión hecha desde los propios centros con el apoyo de gestores externos y se reclama un mayor reconocimiento y estímulo para una mayor implicación de los docentes en las tareas de gestión.*

**Palabras claves:** *Gestión, docencia, colaboración, diversificación*

## 1. – Introducción.

El paso de una educación superior, basada en la enseñanza con una uniformidad metodológica y recursos presenciales, a una educación que se ha de apoyar más en el aprendizaje, cuya metodología se diversifica, amplía y complejiza, lleva consigo un aumento de las tareas de gestión de la docencia suponiendo un problema para el personal docente que hay que abordar, programar y gestionar, dotándose de recursos y apoyándose en programas específicos para el aprendizaje y uso de nuevos recursos docentes.

Los cometidos de la labor universitaria para los docentes giran en torno a tres apartados: la docencia propiamente dicha; la investigación en general y/o creación, en el caso de las Bellas Artes; y la gestión. Las reformas que se están llevando a cabo, y que están resultando necesarias ya desde hace bastante tiempo, se centran en el primer apartado: la docencia; encaminadas a una mejor y mayor profesionalización de los docentes. Esta profesionalización exige una dedicación cada vez mayor que, unida a la profesionalización de la investigación, van haciendo, de la labor del docente, una tarea más compleja y múltiple. Si a ello sumamos una profesionalización también de la gestión vemos que se está provocando una sobresaturación en las personas implicadas que, muchas veces, acaba generando situaciones de ineficacia o desaprovechamiento en el desarrollo de iniciativas y programas, dada la sobresaturación de trabajo del personal y, en ocasiones, la falta, también, de preparación del mismo para ciertos cometidos.

Pensar la Universidad y el papel de su personal docente e investigador requiere pensar también en el tercer papel encomendado, la gestión. Cualquier cambio que se quiera llevar a cabo con eficacia y un mínimo de éxito requiere una organización y una cadena de transmisión donde se vean implicados, y participando activamente, sus protagonistas. Asumir los cambios por parte de la institución requiere poner en relación, y confrontar, el marco legislativo con la realidad pragmática de los centros, con sus diferentes posibilidades y dificultades inherentes a los mismos. Para esta relación y

---

<sup>1</sup> Texto presentado en el 7º Congreso Internacional UNIVERSIDAD 2010. X taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas". La Habana, Cuba, febrero 2010.

confrontación es necesaria una participación e implicación reflexiva, crítica y constructiva porque la mera aplicación de la maquinaria legislativa no daría buenos resultados al cambiar las formas pero no las mentalidades. Esto sólo es posible si se entiende esta lógica de cambio como un proceso, siempre haciéndose y siempre mejorable, donde es preciso tener su tiempo, sus protagonistas y sus lugares para posibilitarlo y los dispositivos de génesis, seguimiento y evaluación de los propios cambios.

## **2.- Diagnóstico de la situación actual.**

Partimos de la situación en la que el personal docente e investigador no está, ni tiene porqué estar, preparado en labores de gestión relacionados con trabajos administrativos, con el desarrollo de programas y plataformas que amplían posibilidades de enriquecimiento y diversificación tanto de la docencia como de la investigación.

Actualmente se da un debate en muchas facultades y universidades, no exento de ciertas tensiones y acrecentado por el Plan Bolonia de las universidades europeas, donde se plantean dos posturas claras: aquellos partidarios de que las labores de gestión de los centros, y sus múltiples proyectos y programas, han de ser realizados por personal ajenos a la docencia; o, por el contrario, la de quienes piensan que han de ser los propios docentes los implicados en estas labores de gestión.

Hay una necesidad del propio funcionamiento de los programas y su aplicación específica a las necesidades de cada titulación, de cada centro y de cada universidad, que pretender que sean desarrollados por personal gestor ajeno a las características y particularidades de cada centro, supondría un desconexión y alejamiento dado que, en muchas de estas labores de gestión, se hace necesario conocer las minucias, las especificidades y las proyecciones de cada uno de ellos. La intervención de gestores externos supondría una mayor rigidez en el cumplimiento de las normativas pero no redundaría en una mayor eficacia de la aplicación y desarrollo de la docencia y los planes y proyectos con los que se ha de llevar a cabo. De igual modo, serían personas que difícilmente conocerían los resquicios y dinámicas del día a día de cada centro y titulación, asunto éste esencial para el éxito de la puesta en marcha de cualquier tipo de gestión, ya que requiere de pragmatismo. La gestión no es un mero paquete teórico de normativas y legislación, sino la aplicación práctica de éstas.

Asimismo, una educación con estructuras democráticas requiere un compromiso de participación individualizada que aporte al conjunto del colectivo lo mejor de cada uno.

Sin embargo, siendo, en el caso de la universidad española, una de las labores obligatorias en las que se ven implicados los docentes, faltan incentivos de todo tipo y una formación específica para que puedan ser llevados a cabo con un cierto éxito y eficacia.

Los cambios que se están produciendo en la universidad conllevan una complejidad creciente en las labores de gestión que hace que las mismas requieran una dedicación prácticamente absoluta puesto que la necesidad de liderazgo, las labores de coordinación entre docentes e investigadores, la implantación de diversos programas -plataformas docentes, planes de calidad, encuestas de todo tipo, elaboración y gestión de

acuerdos exteriores, prácticas de empresas e instituciones, guías docentes, intercambios, coordinaciones, etc.- se convierten en tareas lentas, que en muchas ocasiones cuentan con la resistencia y el rechazo, más o menos explícito, a colaborar por los propios implicados en los cambios. La historia de las reformas nos demuestra que el diseño y aplicación de los nuevos planteamientos no ha sido tan dificultoso como su implantación, que requiere siempre de profundas transformaciones en las mentalidades de quienes deben aplicarlas.

Con las reformas que se están aplicando el protagonismo y control de la docencia recae en las direcciones de los centros y, sin embargo, no se está dotando de un número mayor de personas en los equipos directivos, tanto de gestores como de administradores. La situación pasa por dotar de más personal y mejor preparado cuyo papel desempeñe tareas específicas en los diferentes apartados. A su vez, resulta necesario un mayor estímulo e incentivo para que se de una mayor implicación del personal docente e investigador en las labores de gestión, formando al personal en los diferentes proyectos y plataformas, dada la complejidad administrativa que requieren.

La situación no es muy diferente a la que ocurre en los grupos de investigación cuya presencia en convocatorias públicas requiere una dedicación administrativa importante para la búsqueda, conocimiento y presentación de los proyectos a las diferentes convocatorias. Esta es una labor que si la tienen que realizar los investigadores acaban perdiendo gran número de horas y esfuerzos en las labores puramente administrativas. La calidad de los grupos de investigación pasa por dotarse de personal eficaz en estas tareas que, sin duda alguna, son piezas importantes para convertir a los grupos de investigación en equipos de referencia.

La gestión es un trabajo en equipo para el que se ha de estar dispuesto a colaborar y participar, donde los proyectos son colectivos y la participación democrática. Gestionar es dar cauce a aquellos proyectos que se están realizando con el deber ético de hacerlos funcionar sacando el máximo beneficio y eficacia para el colectivo. El espacio en el que se trabaja desde la gestión es un espacio árido y no exento de dificultades que se mueve en una contradicción y fuerzas opuestas ya de partida. Es el espacio de la contradicción entre la lógica legislativa y la lógica del desarrollo concreto de las reformas (ESCUADERO:2006). Es decir, en el espacio que va de las firmas de las reformas y acuerdos por partes de los representantes máximos de la administración a su aplicación e implantación en cada centro y aula.

Consideramos que cualquier cambio que se genere en la educación no se debe hacer sin tener en cuenta el aspecto de la profesionalidad de sus protagonistas, sus condiciones laborales y también la participación que ha de ser posible desde la motivación a través de una formación eficaz. No son operativos aquellos cambios impuestos desde arriba si no tienen en cuenta la las condiciones y las posibilidades del profesorado para que se implique de forma participativa, colaborativa y desarrolle, reflexiva y críticamente, los postulados del cambio (MARTÍNEZ, 2006).

No podemos olvidar, asimismo, que la gestión de los centros es evaluable a

través de los sistemas de calidad como una pieza más de todo el engranaje y funcionamiento de un sistema orgánico, y que la localización de las deficiencias debe ser compensada y corregida. La resistencia de los implicados en la docencia a formar parte de los órganos de gestión supone un problema a la hora de establecer relevos en los cargos académicos y a la continuidad de proyectos en funcionamiento.

### **3.- Debilidades en el sistema de gestión de los centros.**

La falta de participación de los docentes en las tareas de gestión viene dadas, a mi juicio, por:

-Falta de incentivos a nivel individual, ya sean de tipo laboral, económico o, fundamentalmente, del propio reconocimiento de la labor de gestión.

-Es necesario una simplificación y flexibilización en las diferentes labores de gestión, dado que, a medida que se va buscando un mayor protagonismo y participación del estudiante en las labores de aprendizaje, crece la burocratización y se genera un mayor papeleo y trámites que se han de hacer de manera personalizada e individualizada para cada estudiante. Esto supone una sobrecarga administrativa que, sin lugar a dudas, resta tiempo y dedicación a la investigación y a la docencia.

-El apoyo de personal administrativo para todas las nuevas plataformas, planes y proyectos que están generando los cambios. Se incrementan los planes de gestión y control, pero no se dota a los centros universitarios de personal administrativo para que ayuden en su implantación y aplicación.

-La interpretación y aplicación de la legislación requiere conocimientos específicos sobre legislatura para la que los docentes no siempre están preparados, no siendo suficientes los servicios que las asesorías jurídicas de las universidades prestan.

-Cuando los equipos directivos tienen que compatibilizar las labores de gestión con la de docencia, se manifiesta un claro deterioro en ésta última, difícilmente compatible con reuniones, recepción de profesorado, coordinación, etc. Lo que puede parecer un simple problema de agenda acaba convirtiéndose una incompatibilidad en las funciones.

- En aquellos trabajos y disciplinas donde el factor humano es esencial, como es el caso de la educación, el ajuste entre los planes, programas o proyectos teóricos y su puesta en funcionamiento es laboriosa, haciéndose necesaria una cierta cualificación que se ha cultivar entre los que han de gestionar la enseñanza. Estaríamos hablando de capacidad de liderazgo, de paciencia, de un componente ético que prime los intereses colectivos antes que los egos individuales, de credibilidad, de responsabilidad, de entrega, de autoridad que no se ha de confundir con autoritarismo, de templanza, de tolerancia y de sensibilidad para los intereses y sensibilidades del colectivo.

- Si, como se afirma, uno de los aspectos débiles del profesorado es la de poseer una *identidad profesional borrosa* (FERNÁNDEZ MARCH:2009,51), puesto que se ha valorado más el ejercicio profesional o científico vinculados a esa disciplina, en el caso de

la gestión ocurre algo semejante, acrecentado por el hecho de estar vinculada la gestión a equipos de personas elegidas electoralmente, lo que implica que los calendarios de actuación tengan una fecha de caducidad.

- Los equipos directivos de los centros tienen que hacer frente a un gran número de problemas de intendencia de los centros en el día a día que imposibilita, en muchas ocasiones, dedicar el tiempo suficiente a una reflexión profunda y sincera sobre aquello que se está realizando en la práctica, que es de orden colaborativo y que implica a colectivos más o menos numerosos. La búsqueda de objetivos comunes y la valoración de las discrepancias y diferencias manteniendo un alto compromiso ético y social resultan esenciales en cualquier labor sistémica de gestión (FERNÁNDEZ MARCH:2009,55).

- Se da también un problema de participación debido a la falta de compromiso, por parte del colectivo de docentes, en cuanto a la dimensión ética de aquella labor que realizan. Cuando se está creando algo nuevo, como es el caso en este momento de gran transformación, la colaboración y participación requiere crear algo nuevo con una base ética que ha de estar por encima de los miedos a la responsabilidad de los actos que se desarrollan. Existen sujetos que prefieren que se les ordene y se les enmarque de una manera clara y definida su actuación antes que darles la posibilidad de enfrentarse a su propia libertad para crear algo que trascienda a la colectividad.

- Se da una dificultad en la conjugación de las lógicas de las necesidades individuales y las lógicas de las necesidades institucionales en un momento donde la institución universitaria necesita de la creación de nuevas estructuras y dinámicas de actuación y colaboración. Este es un hándicap para quienes no tienen una perspectiva o sensibilidad de lo colectivo (FERNÁNDEZ: 2003)

#### **4.- Estímulos posibles para la mejora en la eficacia de la gestión.**

- Es necesario la creación de unos “tramos de gestión” que reconozcan el esfuerzo y tiempo dedicado a las citadas labores, tal y como se hace con la docencia y la investigación, y que sean equiparables en derechos y retribuciones a los anteriores.

- Se ha de pensar, desde la estructura de los rectorados, en personal capaz de llevar adelante los diferentes planes y proyectos en cada facultad. El apoyo de un personal técnico que domine estos campos facilitaría, agilizaría y estimularía a los docentes para implicarse en ellos.

- No se dota a los centros de personal, ni se crean incentivos de manera proporcional a cómo se implantan y desarrollan programas y plataformas de todo tipo. Es necesario especializar a equipos de docentes en diferentes ámbitos para la implantación y puesta en marcha de todos aquellos programas innovadores y tendentes a obtener una mayor calidad en la docencia.

- El paso del protagonismo y responsabilidades de la titulación a las direcciones de los centros requiere una ampliación de personal en dichos equipos directivos, debiéndose generar figuras nuevas específicas encargadas, especializadas, respetadas y

reconocidas por su dedicación.

- La gestión es esencialmente colaborativa, al igual que se pretende hacer ahora con la propia educación, es decir, se está dentro de un sistema y se trabaja desde un orden y unos objetivos sistémicos, lo que es necesario comprender desde los inicios para que se pueda dotar a los Centros de herramientas necesarias para propiciar, estimular e incluso exigir un trabajo de colaboración profunda y efectiva (FERNÁNDEZ MARCH:2009,48).

- La apertura que se pretende de la Universidad a la sociedad pasa por entender la primera como un órgano sistémico, de cierto grado de complejidad en sus relaciones, que ha de entender que las decisiones en los órganos de gobierno, tanto de los centros como de la Institución Universitaria en su globalidad, han de atender a ese mismo grado de complejidad.

- Se hace necesaria una formación específica de los equipos docentes implicados en la gestión de los centros, dado que nada tiene que ver la dirección de los centros, la puesta en funcionamiento de programas, proyectos, plataformas y otros semejantes con los conocimientos de la disciplina que se enseña. No facilitar esta formación es generar equipos directivos en los Centros con una gran voluntad pero que lleva pareja una gran frustración por la impotencia que genera la escala y problemática de los proyectos a llevar a cabo.

- Uno de los mayores retos que plantean todos estos cambios y que involucran de lleno a la gestión es entender la misma como un compromiso colaborativo, compartido, que se ha de extender a todas las labores realizadas en los centros y en la propia Institución Universitaria. Este compromiso es también ético, se transmite a los estudiantes como modelo de trabajo y participación; siendo, a su vez, un modelo de ética social (FERNÁNDEZ MARCH:2009, 56).

## **Conclusiones**

La gestión es uno de los ejes fundamentales sobre los que giran los cambios y transformaciones de la actividad en las universidades, así como uno de los pilares sobre los que se asienta la actividad del personal docente e investigador, junto a la docencia y la investigación. Resulta de ello que se ha de adecuar tanto la organización como la formación de personal a esta actividad cada vez más amplia y específica dentro de la Universidad y de los Centros en particular.

La aplicación de las normativas y la legislación creada para la transformación de la Universidad requiere de una base pragmática que la haga posible, hecho que recae sobre los gestores y que genera dificultades, resistencia y tensiones en cada Centro.

Defendemos que la gestión ha de ser hecha por los propios docentes por el conocimiento de las características específicas de cada Centro, pero para ello se ha de dotar de personal de apoyo y de una formación adecuada y específica a los retos que se le plantean.

Proponemos, asimismo, el reconocimiento de unos tramos de investigación que cuantifiquen, valoren y compensen esta actividad desarrollada equiparándola mediante el reconocimiento de tramos similares a los de la docencia y de la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-ESCUADERO, J.M. (2006) *El espacio europeo de educación superior ¿será la hora de la renovación pedagógica en la University?*, Murcia. University Politécnica de Madrid.

-FERNÁNDEZ (2003) “Formación pedagógica y desarrollo profesional de los profesores de universidad: análisis de las diferentes estrategias”, *Revista de Educación*, nº 331

-FERNÁNDEZ MARCH, M.A. (2009) “La profesionalización de la docencia como respuesta a los retos de la Convergencia Europea” en AA.VV. *Las enseñanzas de Bellas Artes en el Espacio Europeo de Educación Superior*, Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia- UPV, Valencia, pp. 42 a 79.

-MARTÍNEZ, M.(2006), Reflexiones sobre la conveniencia de un cambio de cultura docente en la universidad, en CARRERAS, J. y otros, *Propuestas para el cambio docente en la universidad*, Barcelona, Ediciones Octaedro.