

RODRÍGUEZ PULIDO, Josefa; MARRERO GARCÍA, José Luis; ALEMÁN FALCÓN, Jesús; AGUIAR PERERA, María Victoria (Enero/Julio 2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. *Edusk – Revista Monográfica de Educación Skepsis*, n. 2 – Formación Profesional. Vol. III. La formación profesional desde casos y contextos determinados. São Paulo: skepsis.org. pp. 1954-1978

url: < <http://www.editorialskepsis.org/site/edusk> > [ISSN 2177-9163]

RESUMEN

Este artículo presenta el estado actual de la formación de los directivos universitarios en diversos países de la Unión Europea tales como España, Reino Unido, Francia y Alemania. Se abordan tanto los contenidos más adecuados como las diversas áreas en las que se desarrolla dicha tarea directiva.

PALABRAS CLAVE: directivos universitarios, formación, universidad

ABSTRACT

The aim of this article is to show in which direction the training of university managers is heading in various european countries such as Germany, Britain France and Spain, addressing areas in which the priority task is developing policy and appropriate training to that end.

KEYWORDS: university managers, training, university

**LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS EN ESPAÑA,
REINO UNIDO, FRANCIA Y ALEMANIA**

**UNIVERSITY MANAGERS' TRAINING IN SPAIN, UNITED KINGDOM,
FRANCE AND GERMANY**

Josefa Rodríguez Pulido¹
José Luis Marrero García²
Jesús Alemán Falcón³
María Victoria Aguiar Perera⁴

LA UNIVERSIDAD DE LA EUROPEA ACTUAL

En Europa el acercamiento al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) conllevan no sólo un cambio en la organización y en la estructura del sistema universitario sino que además requiere una implicación de todos los sectores. Los administradores institucionales deben participar en cierta forma de estas decisiones, aunque principalmente se deben encargar de garantizar que el personal y los estudiantes apliquen eficazmente los cambios de las políticas actuales. Estos cambios originan necesariamente una complejidad

¹ Licenciada en Filosofía y CC. De la Educación. Dra. y profesora Titular de Universidad. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

² Licenciado en Filosofía y CC. De la Educación. Universidad Complutense de Madrid. Doctorando por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

³ Licenciado en Filosofía y CC. De la Educación. Dr. y profesor Asociado de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

⁴ Licenciada en Filosofía y CC. De la Educación. Dra. y profesora Titular de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

organizativa en los departamentos y centros universitarios, que se hace necesario una formación específica de quienes ocupan puestos de dirección con el fin de lograr una gestión óptima de los mismos.

Para ello se hace necesario formar a los directivos universitarios, a través del desarrollo de un modelo que vislumbre las necesidades sentidas por los directivos para la mejora de sus funciones.

Sin duda, esto nos conduce hacia una nueva visión del proceso de formación de los profesionales universitarios dedicados a la gestión. La universidad no debe quedar al margen de estas demandas, se hace necesario que los sistemas de educación superior, y la formación de los gestores universitarios se sometan a dicho cambios.

En la DECLARACIÓN DE BOLONIA se hace mención expresa a los responsables de la gestión universitaria⁵ y en la DECLARACIÓN DE SALAMANCA se reconoce la necesidad de que las ... *instituciones europeas de enseñanza superior necesitan libertad de gestión, un marco regulador de apoyo y una adecuada financiación o estarán en desventaja para la cooperación y la competencia internacional.*⁶ Todo ello hace que la calidad en la enseñanza universitaria tenga como exigencia básica que el logro de los esfuerzos se orienten en torno a los pilares de la enseñanza, la investigación y la gestión.

⁵ DECLARACIÓN DE BOLONIA (1999): Ministerio de Educación. Gobierno de España. En: <http://www.educacion.gob.es/dctm/boloniaeees/documentos/02que/declaracion-bolonia.pdf?documentId=0901e72b8004aa6a>

⁶ DECLARACIÓN DE SALAMANCA (2001): Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior. Salamanca. Disponible en http://www.sc.ehu.es/siwebso/Bolonia/textos/AEES_EHEA/mensajeSalamanca.pdf

El modelo de gestión universitaria actual, requiere que las universidades tengan unos directivos mejor formados. Los momentos actuales reclaman la necesidad de que los modelos de gestión universitaria respondan a las demandas de los nuevos tiempos, siendo obvio que también sus gestores han de estar preparados para asumir las acciones o tareas encomendadas. De ahí la necesidad de buscar nuevos modelos o herramientas de formación para quienes ocupan puestos de dirección con el fin de lograr una gestión óptima de las instituciones superiores.

Expertos afirman la existencia de dos tradiciones diferentes sobre modelos universitarios: por un lado la tradición centroeuropea con dos modelos de universidad diferentes, Francia y Alemania, y de otro el modelo anglosajón con dos modelos también diferentes, el británico y el anglosajón en general. El modelo de Francia es probablemente el referente más influyente en España, sin quitarle protagonismo al modelo alemán, del cual retomamos, entre otros aspectos, los departamentos como unidades organizativas.⁷

LA FORMACIÓN DE LOS GESTORES UNIVERSITARIOS

Investigaciones realizadas en España nos indican que, al menos, las tareas de los directivos universitarios se orientan hacia el trabajo en los ámbitos políticos, académico-pedagógico, de gestión y de comunicación⁸, lo que creemos que podría ser un referente óptimo

⁷ CASTRO CEACERO, D. (2006). *Los órganos territoriales de gestión académica en la universidad: contextos, problemáticas y propuestas de mejora*. Tesis Doctoral.

⁸ MENTADO LABAO, T. (2008). *La dirección de los departamentos universitarios: el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*.

para enmarcar la indagación de la formación de éstos en España, Francia, Reino Unido y Alemania.

Otros estudios realizados apuntan hacia la necesidad de formación de los mismos, teniendo en consideración que los contenidos de las acciones formativas deben girar en torno a la gestión de recursos humanos, la captación de dichos recursos, los presupuestos, las dinámicas de grupos, el trabajo en equipo, a través de un diseño pragmático, aplicativo y flexible.⁹

Entre los aspectos generales que envuelven y determinan la formación del directivo universitario, consideramos importante la indagación en la gestión académica de la formación y en los responsables institucionales implicados en la formación de directivos universitarios. En relación a la gestión académica de la formación, tratamos de recolectar la información suficiente para determinar el enfoque general de la formación de los directivos universitarios en los países objeto de estudio y se orientó hacia las categorías expuestas en el cuadro número uno.

La gestión de la investigación del directivo universitario queda enmarcada hacia el desarrollo de una formación que permita el logro de las competencias necesarias para la captación de recursos económicos, la búsqueda de proyectos, o cualquier otra cuestión relacionada con dicha tarea.

⁹ CASTRO CEACERO, D. (2006). Los órganos territoriales de gestión académica en la universidad: contextos, problemáticas y propuestas de mejora. Tesis Doctoral.

1. Duración de la formación
2. Período de la formación (momento)
3. Requisitos de acceso a la formación
4. Competencias tratadas en la formación
5. Miembros hacia los que se dirige la formación
6. Estrategias utilizadas
7. Modalidades de formación
8. Competencias trabajadas
9. Documentos aportados
10. Otros

Cuadro 1. Gestión académica e identificación de categorías

La gestión personal del directivo universitario englobaría una formación que le capacite para la toma de decisiones según el puesto de trabajo que desarrolle, una formación para los posibles retos que ha de afrontar, el logro de las habilidades comunicativas, la capacidad de liderazgo y cuantos aspectos permitan mejorar las conductas personales de los mismos.

La formación en competencias para la gestión de los recursos humanos la enfocamos hacia la formación para la gestión de la política del personal a su cargo (relaciones laborales, convenios, contratación de personal), la planificación estratégica de las instituciones a la que pertenece y cualquier otro factor que permita la mejora de dicha gestión.

Un papel primordial juega la formación en competencias para la gestión de la política institucional, de ahí que la indagación la orientamos hacia los parámetros que podrían ser básicos para el desarrollo de la misma por parte de los gestores universitarios. La política institucional, la imagen corporativa, la comunicación

institucional, las relaciones externas de la institución, y el acceso al plan estratégico, etc., configuran los referentes indagados de este bloque.

En consecuencia, con el objetivo de evidenciar de forma clara los aspectos indagados en la investigación, remitimos al lector a la lectura del cuadro dos del texto, donde presentamos un esquema general del estudio de la formación de los directivos universitarios, realizada en los diferentes países referidos anteriormente. Reseñar, que la información ha sido obtenida a través de la indagación en las páginas webs de diferentes universidades, aproximadamente doscientas, pertenecientes a los cuatro países estudiados.

Ámbitos de trabajo del directivo universitario	Aspectos de la formación del directivo universitario
Ámbito Político	1. Instituciones 1.1 instituciones implicadas en la formación de directivos 2. Identidad política de la universidad 2.1. formación en competencias sobre la gestión de la política institucional 3. Otros
Ámbito Académico-Pedagógico	4. Académica/Pedagógica 4.1. formación para la gestión académica 5. Otros
Ámbito Gestión	6. Investigación 6.1. formación en competencias para la gestión de la investigación 7. Recursos humanos 7.1. formación en competencias sobre los recursos humanos 8. Liderazgo 8.1. formación en competencias sobre la gestión personal 9. Estudiantes 9.1. formación en competencias para la gestión de becas y selección de estudiantes 10. Otros
	11. Organización interna de la universidad

Ámbito Comunicación	11.1. acción en competencias sobre la gestión de la política institucional 12. Otros
------------------------	---

Cuadro 2. Ámbitos y aspectos de la formación del directivo universitario

ESPAÑA Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

De las 74 universidades españolas estudiadas, hemos de comenzar exponiendo que la formación de los directivos universitarios cuenta en la actualidad, con un marco de acción poco desarrollado, y que en los casos de existir dicha preocupación la podemos encontrar desde los vicerrectorados de las universidades a los que están adscritos las competencias de la formación del profesorado e innovación, contando, en algunos casos, con la colaboración de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), alguna fundación universitaria y la Cátedra Unesco. Cuantificando las universidades españolas que actualmente cuentan entre sus acciones formativas la formación de directivos, podemos afirmar, que son aproximadamente unas cuatro instituciones universitarias.

Detectamos que la temporalización de la formación va desde un mínimo de seis horas hasta un máximo de 600 horas, a lo largo de varios días o de varios meses, teniendo lugar el inicio de la formación en el mes de noviembre, aunque en algunos casos se aplaza hacia mediados del curso académico (abril y junio).

En relación a los requisitos de acceso a la formación, señalar que van desde contar con experiencia directiva, o bien ser personal docente e investigador a tiempo completo o parcial o ser profesor y gestor universitario implicado en las cuestiones de gestión y política

universitaria. De ahí que la formación se orienta hacia los rectores, vicerrectores, gerentes, miembros de consejos sociales y patronatos, adjuntos a la gerencia, decanos, directores de departamento y responsables de otras unidades. Sin olvidar a los miembros de la unidad de coordinación de titulaciones, todos los miembros del equipo de gobierno, a los equipos decanales, directores/as y secretarios/as de Departamentos, y a responsables del p.a.s, implicados en procesos administrativos de gestión de las titulaciones.

Competencias evidenciadas para la formación directiva universitaria	Objetivos recogidos en las distintas convocatorias públicas ofertadas
Acciones de gestión universitaria y su mejora	<ul style="list-style-type: none"> -facilitar al profesorado el desarrollo de las actividades de gestión. -mejorar la calidad de la gestión universitaria. -conocer los diferentes aspectos de la gestión docente y de la gestión de la calidad. -poder generar líneas de política académica universitaria. -formar, cohesionar y liderar grupos de trabajos en ámbitos académicos concretos.
Conocimiento organizativo y normativo	<ul style="list-style-type: none"> -conocer la legislación universitaria y su aplicación. -informar y sensibilizar a todo el profesorado de la sobre el marco normativo establecido para la ordenación de las nuevas enseñanzas universitarias oficiales, sobre las exigencias del nuevo modelo educativo y sobre los sistemas de garantías de calidad. -adquirir la formación básica para aplicar las estrategias de planificación de la universidad. -presentar los aspectos clave de la dirección estratégica aplicada a los centros de educación superior: modelos conceptuales, criterios de gestión, vocabulario y herramientas. -presentar el marco conceptual y el conjunto de instrumentos que favorecen la dirección estratégica de las personas en el ámbito de las instituciones de educación superior.
Planificación estratégica de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> -conocer las bases de la planificación estratégica y su utilidad en el ámbito universitario. -diseñar proyectos de política académica universitarias. -ofrecer un marco de referencia para la reflexión estratégica que facilite el análisis y que tenga en cuenta tanto las demandas internas como

	las demandas de la sociedad.
Dominio de la gestión a través del uso informático	-conocer las aplicaciones informáticas de gestión universitaria, que se utilizan en los puestos de dirección de centros y departamentos.
Mejora personal del directivo	<ul style="list-style-type: none"> -comprender técnicas de comunicación oral y escrita para directivos. -comprender la importancia del estilo de liderazgo en el funcionamiento y desarrollo de los grupos de trabajo y sus componentes. -desarrollar habilidades directivas. -saber situarse en el contexto adecuado en el ámbito de la política académica universitaria. -desarrollar las competencias profesionales de los participantes para conseguir una gestión óptima y más eficaz de los recursos. -ofrecer un marco para la reflexión estratégica sobre la dirección de personas a partir de la experiencia personal y profesional de los participantes. -desarrollar las habilidades y competencias transversales críticas para la dirección de personas. -conocer el sistema de Inteligencia Emocional en relación con la dirección y gestión de personas, tomar conciencia de las competencias emocionales propias, y establecer estrategias de consolidación y desarrollo de las mismas para el ejercicio de un liderazgo emocionalmente sano y eficaz. - facilitar una aproximación eficaz para la resolución de los conflictos, centrando el problema en la situación y evitando la personalización de los mismos.
Cambio organizativo de la institución	<ul style="list-style-type: none"> -comprender la importancia del estilo de liderazgo en el funcionamiento y desarrollo de los grupos de trabajo y sus componentes. -formar a nuestro profesorado en el cambio de cultura universitaria inherente a la construcción del EEES y, en las exigencias del nuevo modelo educativo. -compartir experiencias y buenas prácticas en el ámbito de la dirección universitaria para generar sinergias entre personas motivadas por las mismas cuestiones y problemáticas. -promover el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en el ámbito de la dirección de las personas en las instituciones de educación superior.

Cuadro nº 3. Competencias y objetivos de la formación de directivos universitarios en España

Sobre las competencias planificadas para el desarrollo de la formación directiva, podemos comprobar, según exponemos en el cuadro tres, que se orientan hacia acciones de gestión universitaria y su mejora, el conocimiento organizativo y normativo, la planificación estratégica de la universidad, el dominio de la gestión a través del uso informático, la mejora personal del directivo y el cambio organizativo de la institución.

De vital relevancia en la gestión universitaria es la formación orientada hacia la gestión de la investigación, donde detectamos que la formación se encamina hacia el liderazgo en la gestión y comunicación de proyectos, las políticas y la gestión de la formación continua; las unidades transversales que inciden en la mejora de la investigación (relaciones internacionales, bibliotecas, captación de alumnos, etc.); enfoques estratégicos para la elaboración y desarrollo de proyectos de investigación; y, por último, sobre las políticas y gestión de la docencia, además de las políticas y gestión de la investigación y políticas y gestión de la transferencia de la tecnología y del conocimiento.

La formación sobre la gestión personal se orienta, por un lado hacia el logro de las competencias y habilidades de dirección necesarias para los directivos de las instituciones de educación superior, destacando las encaminadas hacia la inteligencia emocional, presentaciones eficientes, el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, el coaching, la gestión de proyectos, la dirección de reuniones, la negociación, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y del estrés, las habilidades comunicativas, el liderazgo y la prevención y resolución de conflictos.

Por otro, la formación de éstos se ordena en torno al conocimiento de los diseños organizativos, los sistemas de información, el conocimiento del sector social y su posicionamiento, el entorno legal e institucional y los instrumentos para la planificación estratégica, etc.

Con respecto a las diferentes cuestiones tratadas en relación al ámbito de la gestión de los recursos humanos, podemos detectar que la formación se orienta hacia la mejora de las relaciones laborales, la tramitación de los convenios entre la universidad y otros organismos, sin olvidar la contratación del personal. Ello hace que los posibles contenidos de la formación se enmarquen en la gestión y el desarrollo del talento de la organización.

La formación sobre la gestión de la política institucional se orienta hacia la formación para el desarrollo de la política institucional a través del acceso al conocimiento de la normativa general de la universidad española. Además, existe la preocupación por las cuestiones normativas que afectan al equipo directivo (dirección y coordinación, órganos de gobierno unipersonales, competencias interrelacionales, relaciones con el entorno, la financiación y la gestión económica). Todo ello se encuadra dentro de las siguientes denominaciones temáticas: las personas y la organización, el marco legal, las políticas retributivas, el análisis y la valoración de los puestos de trabajo, la cultura organizacional y el clima laboral, la implementación del cambio organizacional, la responsabilidad social corporativa, lo que constituyen las claves para el diseño de las estrategias de dirección y gestión de las personas en las organizaciones.

Importante es destacar, dentro de la gestión de la política institucional, los aspectos destinados hacia la planificación estratégica y los contratos-programas establecidos entre la universidad y el gobierno autónomo de la comunidad, además de las relaciones de la universidad con la sociedad y las relaciones internacionales que pueden desarrollar la institución universitaria.

La formación para la gestión de los recursos tecnológicos se orienta, en el caso detectado, hacia el acceso al conocimiento de la herramienta de gestión con la que cuenta la institución superior para la gestión docente y económica de las facultades y departamentos.

ALEMANIA Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

Se ha estudiado más de una veintena de universidades alemanas pertenecientes a cada uno de los dieciséis estados federados o Länders que componen el país. Existen notables diferencias entre estados, ya que la formación de directivos universitarios está muy extendida en los antiguos estados de Alemania Occidental y no tanto en los estados del este, con la excepción de Sachsen y Brandenburgo. La mayoría de los cursos de formación analizados, alrededor de sesenta, son realizados en uno o dos días, con una duración media de siete u ocho horas diarias. Sólo algunas pocas sesiones de formación tenían una duración menor. Por lo general, estas formaciones son impartidas por especialistas de las propias universidades, por ponentes contratados y por empresas especializadas en determinados campos del conocimiento. La organización corre a cargo de las propias universidades, siendo

aquellas, que tienen mayor tradición académica y que disponen de una amplia plantilla de profesores, las que mayor número organizan para sus directivos, como por ejemplo, la Universidad de Heidelberg o la Universidad Humboldt de Berlín. Sólo un estado federado, el de Brandenburgo, organiza con la ayuda del Gobierno del Land cursos de formación para directivos pertenecientes a las universidades que están implantadas en su territorio. Las universidades de los estados federados de Rheinland-Pfalz, Saarland y Hessen llevan desarrollando de forma conjunta, desde hace once años, un programa interuniversitario de formación para sus propios directivos, denominado *Interuniversitäre Weiterbildung*. En este programa participan nueve universidades entre las que cabe destacar la Johannes Gutenberg-Universität de Mainz y la Johann Wolfgang Goethe-Universität de Frankfurt. El objetivo del programa es fomentar el intercambio de experiencias entre los directivos de todas las universidades implicadas.

Sobre las competencias necesarias para la gestión académica; las universidades pretenden que sus directivos sean capaces de analizar informes estratégicos y de gestionar datos, con la finalidad de aprender a recopilarlos de forma sistemática, a integrarlos y a prepararlos. Un ejemplo es el Informe Anual de Rendimiento y Desarrollo que elaboran los directivos de muchas universidades.

El segundo bloque de descriptores analiza la adquisición de competencias en el ámbito de la gestión de la investigación, abordándose las características que deben tener los proyectos de investigación, esto es, tipos de objetivos, contenidos, tiempos, costes, riesgos y fuentes. También se requiere que los directivos conozcan el nuevo marco común europeo de ayudas estatales para la

investigación, desarrollo e innovación. El objetivo final es dotar a los directivos de las herramientas necesarias para captar recursos económicos y desarrollar proyectos de cooperación con otras universidades.

En el tercer bloque de descriptores hemos analizado la formación que han recibido los directivos en competencias sobre la gestión personal. Se le da bastante importancia a la adquisición de habilidades comunicativas así como a los conceptos básicos sobre liderazgo y trabajo en equipo; concretamente los directivos han de tener claro cuáles son las tareas en el liderazgo, el rol profesional, la comunicación, el uso del tiempo y el stress. Se estudian las fases de desarrollo de los equipos y su gestión, además de centrarse en aspectos importantes como son la motivación, el reconocimiento del trabajo realizado, el conflicto de tareas, la delegación de funciones y el control. También se pretende que los directivos sean capaces de liderar reuniones orientadas a la obtención de resultados.

En el cuarto bloque de descriptores se aborda la formación en competencias para la gestión de los recursos humanos. En muchas universidades se forma en relación a los procesos de selección de personal, concretamente, en la preparación de una entrevista, en las principales técnicas de indagación que pueden emplearse y en los instrumentos que pueden usarse para una evaluación sistemática de candidatos. Se ve preciso que los directivos conozcan las bases en las que se sustenta la psicología de la motivación y sean capaces de impulsar medidas que desarrollen el rendimiento y la satisfacción entre los empleados a su cargo. La competencia para la gestión de los conflictos es vital, debiendo los directivos tener la capacidad de reconocer los conflictos a tiempo, para lo cual se les dota de las

estrategias de prevención y de solución necesarias. En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, la actuación adecuada ante empleados con enfermedades psíquicas tiene mucha importancia; además los directivos han de ser capaces de elaborar un plan de evaluación de riesgos como estrategia para la seguridad en el trabajo.

En el bloque de descriptores de competencias sobre la gestión de la política institucional, se busca que los directivos sean capaces de gestionar las propiedades inmobiliarias en las universidades, ya que se pretende conseguir una planificación estratégica de estas propiedades, partiendo de la idea de que una infraestructura eficiente con propiedades útiles es una condición previa para el funcionamiento económico sostenido de una universidad.

FRANCIA Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

De las veinticinco universidades francesas analizadas, destacamos que la formación de los directivos universitarios se realiza a través de la denominación de jornadas, con una duración de 10 a 13 días y durante el período académico de enero a diciembre. Entre los requisitos de acceso a la formación se especifica en la información encontrada que puede acceder cualquier persona, profesor - investigador con funciones de gestión que desee ser directivo, o bien directores, gerentes y componente de servicio, todo el personal de la universidad o para aquellos que por primera vez que toma posición como director del centro.

Las competencias tratadas en la formación se orientan y se definen en los siguientes términos: adquirir los elementos clave de la gestión, sensibilizar a todo el personal de las universidades a los cambios inducidos, revisar la función de organizador y las habilidades técnicas requeridas, y comprender los problemas de la institución superior.

Con respecto a la formación para la gestión de personal, señalar que esta formación tiene una orientación bien marcada y definida, concretamente, el control de las reuniones y las relaciones interpersonales. En el ámbito de la formación de los recursos humanos, los aspectos trabajos se orientan hacia el control y gestión de un servicio, la realización de las entrevistas de trabajo y la gestión del tiempo. La formación para el desarrollo de la política institucional se orienta hacia el desarrollo de contenidos relacionados con las reformas del servicio público en la gestión de la educación superior.

REINO UNIDO Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

Los órganos directivos de las universidades británicas gozan de diversos modelos e instituciones que desarrollan la formación necesaria para llevar a cabo la propia tarea directiva en los diversos niveles de gobierno de las universidades y centros análogos. Esta formación, necesaria por los continuos y actuales cambios en la tarea directiva universitaria, afecta a distintas áreas del gobierno universitario y pivota en torno a la mejora y desarrollo de las competencias profesionales que hacen posible el buen gobierno en aquellos y aquellas que lo ejercen en la actualidad.

Se explora alguna de las principales políticas de formación de directivos universitarios, las competencias profesionales que se pretenden desarrollar para capacitarlos y las instituciones que están más implicadas en el desarrollo de los programas de formación y actualización profesional. Para llevar a cabo estos tres elementos, hemos analizado el contexto en el que se mueven las universidades del Reino Unido¹⁰, los nuevos parámetros que se intentan implementar tras el proceso de cambio generado en la Reforma de Bolonia y la Estrategia de Lisboa generados por el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior¹¹, así como la personalidad propia que en general poseen las universidades del Reino Unido, que históricamente se ha conocido como el Modelo Universitario Anglosajón.¹²

Las implicaciones provenientes de los procesos de formación detectados en las 55 instituciones universitarias estudiadas son evidentes: los cambios en el modelo de dirección, así como los cambios en la propia carrera de la profesión académica universitaria, hacen necesaria una adecuada formación constante en ámbitos como la *gestión académica*, la *gestión para la investigación*, la *gestión de los recursos humanos*, la *gestión económica* y la *gestión de la política institucional*

¹⁰ COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRS (2009). *Guide for members of Higher Education Governing bodies in the UK*. Incorporates the Governance Code or Practice and General Principles. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. En: http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_14/

¹¹ EURYDICE (2010). *Focus on Higher Education in Europe 2010: the Impact of the Bologna Process*. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Brussels. En: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122EN.pdf

¹² MORA, J.G. (2001). *Governance and management in the new university*. *Tertiary Education and Management* 7, pp.95–110.

En muchas circunstancias de las estudiadas, el desarrollo de la formación del directivo universitario en el Reino Unido está contribuyendo a una *cultura de mayor profesionalización*, actuando en elementos clave como la enseñanza, la investigación y la gestión. Por esto, el desarrollo del papel directivo en la universidad, y la formación adecuada a las necesidades del mismo, es más que una estrategia para retener a personas altamente cualificadas en la enseñanza universitaria. Se trata, sin duda, de un requerimiento básico para que ésta alcance los niveles de calidad que los nuevos retos europeos nos plantean en la actualidad.

Para concluir, podemos afirmar que, en la última década, la enseñanza universitaria en el Reino Unido, con el apoyo de los organismos de financiación y formación, ha transformado su enfoque de liderazgo, el modo de gobierno y el desarrollo de la gestión¹³. Diversas iniciativas se han llevado a cabo como la de HIGHER EDUCATION FUNDING COUNCIL FOR ENGLAND¹⁴ y su Fundación para la Buena Práctica de Gestión; así como su sucesora, la Fundación para el Liderazgo, Gobierno y Gestión (LEADERSHIP, GOVERNANCE AND MANAGEMENT FUND¹⁵); y otras iniciativas similares destinadas

¹³ BLUE ALUMNI (2010). Evaluation of the Leadership Foundation for Higher education. *Higher Education Funding Council for England*. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. En: <http://www.lfhe.ac.uk/about/impactassessment/bluealumni.pdf>

¹⁴ Cfr. HEFCE (2009). Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. HEFCE (2010). Recruitment and Retention of Staff in Higher Education 2005. Summary of the main report. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. HEFCE (2010). Staff employed at HEFCE-funded HEIs. Trend and profiles 1995-96 to 2008-09. Disponible en: http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2010/10_06/ HEFCE (2010). The future of Higher Education Provision in the UK: Workforce Implications. A review of the literature. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol.

¹⁵ LEADERSHIP FOUNDATION FOR HIGHER EDUCATION (2009). Annual report. Engaging with leaders in Higher Education. Londres. En: <http://www.lfhe.ac.uk/publications/annualreports/annualreport200809.pdf>

todas ellas a desarrollar sistemáticamente programas de formación de liderazgo en la universidad y mejoras en la gestión universitaria.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Expuestas las diferentes situaciones en la que se encuentra la formación de los gestores universitarios en los países objetos de estudio, podemos manifestar una insuficiente preocupación por parte de las instituciones universitarias. En los casos de existir dicha preocupación la podemos encontrar en los vicerrectorados de las universidades a los que están adscritos las competencias de la formación del profesorado e innovación, contando, con la colaboración de organismos externos a la institución. La temporalización de la formación va desde un mínimo de seis horas hasta un máximo de 600 horas, durante varios días o varios meses a lo largo del año. Como requisito para acceder a la formación se exige, en algunos casos, contar con experiencia directiva, o bien ser personal docente e investigador de la universidad.

La responsabilidad de la formación recae en los especialistas de las propias universidades, en ponentes contratados o por empresas especializadas en determinados campos del conocimiento. Entre la declaración de las competencias evidenciadas como necesarias para efectuar la función o tarea directiva podemos deducir que son las siguientes:

1. conocer las acciones de gestión universitaria y su mejora
2. dominar el conocimiento organizativo y normativo

3. la planificación estratégica de la universidad
4. el dominio de la gestión a través del uso informático
5. la mejora personal del directivo
6. el cambio organizativo de la institución
7. adquirir los elementos clave de la gestión
8. sensibilizar a todo el personal de las universidades a los cambios inducidos
9. revisar la función de organizador y las habilidades técnicas requeridas
10. comprender los problemas de la institución superior
11. analizar informes estratégicos y gestionar datos, con la finalidad de aprender a recopilarlos y a integrarlos.

La gestión de la investigación, se encamina hacia los siguientes aspectos:

1. el liderazgo en la gestión y comunicación de proyectos
2. las políticas y la gestión de la formación continua
3. las unidades transversales que inciden en la mejora de la investigación (relaciones internacionales, bibliotecas, captación de alumnos, etc.)
4. enfoques estratégicos para la elaboración y desarrollo de proyectos de investigación
5. políticas y gestión de la docencia, además de aquellas otras referentes a la investigación y así como de las relativas a la transferencia de la tecnología y del conocimiento

6. características que deben tener los proyectos de investigación
7. marco común europeo de ayudas estatales para la investigación, desarrollo e innovación.

La gestión personal se orienta hacia el liderazgo y trabajo en equipo, lo que implica una formación donde se contempla desde el manejo de la inteligencia emocional, la comunicación interpersonal, la gestión del tiempo y del estrés. En relación a la gestión de los recursos humanos, manifestar que está orientada hacia la gestión de los conflictos, la seguridad y salud en el trabajo, la selección del personal y la gestión del tiempo.

Con respecto a la gestión de la política institucional detectamos que se orienta hacia la planificación estratégica y los contratos-programas establecidos entre la universidad y el gobierno autónomo de la comunidad, además de las relaciones de la universidad con la sociedad y las relaciones internacionales que puede desarrollar la institución universitaria. Señalar que también se contempla que los directivos sean capaces de gestionar las propiedades inmobiliarias en las universidades, ya que se pretende conseguir una planificación estratégica de estas propiedades. La gestión de los recursos tecnológicos se orienta hacia el acceso al conocimiento de la herramienta de gestión con la que cuenta la institución superior para la gestión docente y económica de las facultades y departamentos.

Del estudio comparativo llevado a cabo, concluimos también que la formación de directivos, en el desarrollo del nuevo marco que plantea la reforma del EESS, debe estar encuadrada por cuadro grandes directivas de actuación de futuro: la *diversidad*, tratando de

involucrar al mayor número posible de directivos para una adecuada transformación en el liderazgo, la gestión y gobierno universitario; la *internacionalización*, basada en una adecuada comprensión de las líneas de actuación europeas en la Educación Superior; la *interconexión*, que permita a los directivos ver las propias instituciones gobernadas desde otros puntos de vista a la misma como la economía, la gestión de recursos humanos, etc.; y, por último, el *desarrollo sostenible*, que permita a los directivos universitarios crear un contexto estratégico en torno a las complejas agendas de oportunidades y desafíos en su tarea directiva.¹⁶

¹⁶ Id., LEADERSHIP FOUNDATION FOR HIGHER EDUCATION, 2009.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

MORA, J.G. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management* 7, pp.95–110.

* * *

PERIÓDICOS CIENTÍFICOS

CASTRO, D.; TOMÀS, M. (2010) El gobierno y la gestión de la Universidad: Estudio de los órganos unipersonales. *Estudios sobre educación*. vol. 19, pp. 165–184.

* * *

DOCUMENTOS OFICIALES

BLUE ALUMNI (2010). Evaluation of the Leadership Foundation for Higher education. *Higher Education Funding Council for England*. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. En: <http://www.lfhe.ac.uk/about/impactassessment/bluealumni.pdf>

COMMITTEE OF UNIVERSITY CHAIRS (2009). *Guide for members of Higher Education Governing bodies in the UK*. Incorporates the Governance Code or Practice and General Principles. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol. En: http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_14/

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO (10/05/2006). Cumplir la agenda de modernización para las universidades: educación, investigación e innovación. Bruselas.

DECLARACIÓN DE SALAMANCA (2001): Convención de Instituciones Europeas de Enseñanza Superior. Salamanca. Disponible en http://www.sc.ehu.es/siwebso/Bolonia/textos/AEES_EHEA/mensajeSalamanca.pdf

EURYDICE (2010). Focus on Higher Education in Europe 2010: the Impact of the Bologna Process. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Brussels. En: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122EN.pdf

HEFCE (2009). Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol.

HEFCE (2010). Recruitment and Retention of Staff in Higher Education 2005. Summary of the main report. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour Lane. Bristol.

HEFCE (2010). Staff employed at HEFCE-funded HEIs. Trend and profiles 1995-96 to 2008-09. Disponible en: http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2010/10_06/

HEFCE (2010). The future of Higher Education Provision in the UK: Workforce Implications. A review of the literature. Higher Education Funding Council for England. Northavon House Coldharbour

Lane. Bristol.

LEADERSHIP FOUNDATION FOR HIGHER EDUCATION (2009). Annual report. Engaging with leaders in Higher Education. Londres. En: <http://www.lfhe.ac.uk/publications/annualreports/annualreport200809.pdf>

* * *

DOCUMENTOS DE CONGRESOS

RODRÍGUEZ, J.; AGUIAR, V.; ARIEL, J; MARRERO, J.L. (2010). La Formación de Directivos Universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. En Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución. *Actas XI CIOIE Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.*

* * *

TESIS DOCTORALES

CASTRO CEACERO, D. (2006). *Los órganos territoriales de gestión académica en la universidad: contextos, problemáticas y propuestas de mejora.* Tesis Doctoral.

MENTADO LABAO, T. (2008). La dirección de los departamentos universitarios: el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

* * *