

## Calidad de la gestión en los grados universitarios españoles de Ciencias de la Actividad Física y el deporte

### *Quality of management in the Spanish university degrees of Physical Activity and Sports Sciences*

Jesús Salado<sup>1</sup>, Pedro Sáenz-López<sup>2</sup>, José María Giménez-Egido<sup>3</sup>, Olga Rodríguez-Ferrán<sup>3</sup>, Enrique Ortega<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Centro de Estudios Universitarios Cardenal Spínola CEU, Sevilla, España, <sup>2</sup> Facultad de Educación, Psicología y Ciencias del Deporte, Universidad de Huelva, Huelva, España, <sup>3</sup> Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Murcia, Campus de Excelencia Mare Nostrum, Murcia, España.

#### Resumen

Los objetivos del presente estudio son: a) conocer la opinión que el personal docente e investigador (PDI) de los grados de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) otorga a la importancia de las distintas figuras de gestión académica; b) conocer la opinión que el personal docente e investigador (PDI) de los grados de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) tiene sobre los gestores académicos que ha tenido; y c) a través de la opinión del personal docente e investigador, realizar un perfil del buen gestor académico en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. La muestra estuvo formada por 126 profesores universitarios que impartían docencia en el grado de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en el curso 2013-2014. El instrumento utilizado fue el apartado de gestión universitaria del "Cuestionario sobre Criterios de Calidad del Personal Docente e Investigador Universitario en Ciencias de la Actividad Física y Deporte (CPDI-CAFD)". Los resultados obtenidos destacan la importancia de la figura del Decano, si bien al valorar la figura unipersonal de gestión que han tenido, valoran por encima al vicedecano. Con respecto a las características personales más valoradas en un buen gestor, los resultados señalaron que la habilidad para planificar y las relaciones humanas son las más valoradas. Estos resultados pueden ser una guía tanto para la elección de gestores, teniendo en cuenta las habilidades más importantes que debe de tener un gestor, como para hacer una valoración diferente de cada cargo según su importancia y responsabilidad.

Fecha de recepción:

17-04-2020

Fecha de aceptación:

10-06-2020

#### Palabras clave

Gestión Universitaria,  
Evaluación institucional,  
Evaluación del  
Personal.

#### Keywords

University  
Management,  
Institutional Evaluation,  
Staff Evaluation.

#### Abstract

The objectives of this study are: a) to know the opinion that the teaching and research staff (PDI) of the Physical Activity and Sports Science degrees (CAFD) gives to the importance of the different academic management figures; b) to know the opinion that the teaching and research staff (PDI) of the Physical Activity and Sports Science degrees (CAFD) has about the academic managers that they have had; and c) through the opinion of the teaching and research staff, to make a profile of the good academic manager in Physical Activity and Sports Sciences. The sample consisted of 126 university professors who taught in the degree of Physical Activity and Sports Sciences in the 2013-2014 academic year. The instrument used was the university management section of the "Questionnaire on Quality Criteria of Teaching Personnel and University Researcher in Physical Activity and Sport Sciences (CPDI-CAFD)". The results obtained emphasize the importance of the figure of the Dean, although when valuing the unipersonal figure of management they have had, they value the Vice-Dean above. With respect to personal characteristics most valued in a good manager, the results indicated that the ability to plan and human relationships are the most valued. These results can be a guide both for the choice of managers, taking into account the most important skills that a manager must have, as well as to make a different assessment of each position according to its importance and responsibility.



---

## Introducción

La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades dota a la Universidad de autonomía, esto comprende entre otras cosas la elección, designación y remodelación de los correspondientes órganos de gobierno y representación. Estos órganos de gobierno están establecidos en esta misma ley y son: a) Colegiados: Consejo Social, Consejo de Gobierno, Claustro Universitario, Juntas de Escuela y Facultad y Consejos de Departamento; y b) Unipersonales: Rector o Rectora, Vicerrectores o Vicerrectoras, Secretario o Secretaria General, Gerente, Decanos o Decanas de Facultades, Directores o Directoras de Escuelas, de Departamentos y de Institutos Universitarios de Investigación.

Este modelo de gobierno de la universidad española tiene una estructuración basada en estamentos. Los estamentos que forman parte de este sistema son profesorado, alumnado y personal de administración y servicios. Este sistema hace que los propios miembros de la academia elijan a sus directores-gestores entre el propio profesorado. Una de las críticas más frecuentes a este modelo hace referencia a que los académicos no están interesados en gobernar la universidad puesto que su motivación se orienta fundamentalmente hacia las tareas relacionadas con la docencia y la investigación (Castro y Tomás, 2010; Smith, y Adam, 2008; Tejedor, 2009). En este mismo sentido Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) expone que la gestión necesita una inversión de tiempo, debido al trabajo extra que sus funciones implican. Esto hace que se les quite tiempo a las funciones académicas o de investigación. Siguiendo esta línea Castro y Tomás (2010) en su trabajo de investigación sobre el gobierno y la gestión de la universidad, encontraron que los entrevistados señalaban que es imposible compaginar el cargo de gestión con el resto de las funciones, especialmente las de investigación. Por ello, reclaman un modelo que equipare las funciones de docencia, investigación y gestión.

Por otro lado, otro de los aspectos tratados en la bibliografía sobre el sistema de gobierno de la Universidad es que los puestos de gestión sean ejercidos por personal especializado, cosa que no siempre ocurre (Narváez, 2008). Por lo que surge una corriente en la cual la formación en gestión del profesorado universitario es importante (Artiles et al., 2014; Rodríguez y Aguiar, 2015; Sánchez-Moreno y Altopiedi, 2016). En este sentido, Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) diseñaron un programa formativo en gestión donde hicieron hincapié en el análisis de los aspectos sociales del funcionamiento organizativo, habilidades sociales, capacidad de gestión de las emociones y liderazgo. Y obtuvieron como conclusiones de su trabajo que la satisfacción de los participantes con respecto a la formación recibida fue alta, tanto en interés y relevancia de los contenidos como en las aportaciones a la reflexión



---

sobre la labor gestora. Por otro lado, como debilidades del programa destaca la densidad de contenidos. En esta misma línea Rodríguez, Aguiar y Artilés (2016) en su estudio sobre las formaciones en gestión llevadas a cabo en algunos países Latinoamericanos destacan los siguientes criterios como determinantes para lograr una formación adecuada: desarrollar una visión integral de la universidad contando con conocimientos y estrategias para gestionar organizaciones de educación superior, lograr profesionales con habilidades, destrezas y conocimientos que le permitan atender los problemas relacionados con la gestión del talento humano, e integrar las nuevas tecnologías al currículo de las instituciones educativas.

Con respecto a las características personales y comportamientos idóneos para ejercer la gestión de forma efectiva en la bibliografía se encuentran algunos trabajos (E.G. Bowman, 2002; Bryman, 2007; Scott, et al, 2008; Wolverson, 2005). De este modo Bryman (2007) hace una revisión bibliográfica en la cual obtiene como comportamientos asociados al liderazgo efectivo a nivel del departamento, los siguientes: visión estratégica, facilitar la labor de dirección, ser considerado, tratar de manera justa al personal académico, digno de confianza, fomentar comunicación abierta, credibilidad, crear una atmósfera positiva de trabajo, proporcionar feedback del rendimiento, proporcionar recursos y ajustar cargas de trabajo, y por último hacer nombramientos académicos que mejoren la reputación del departamento.

En este mismo sentido Scott et al. (2008) en su estudio de la gestión en Australia, concluye que los líderes efectivos del aprendizaje y la enseñanza en Australia no sólo poseen conocimientos y habilidades actualizados en el área, sino que también son autónomos, decisivos, comprometidos, capaces de simpatizar e influir en una amplia diversidad de personas, son cognitivamente flexibles, y son particularmente hábiles en el diagnóstico y la formación de estrategias.

Con respecto a la motivación del profesorado para el acceso a los puestos de gestión, Rodríguez y Artilés (2016) obtuvieron como resultado que el acceso a los cargos de gestión por parte del profesorado estaba motivado por: el compromiso con la institución, la promoción y el desarrollo profesional y el gusto por las tareas de gestión. En este sentido Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) obtienen como resultado de su trabajo, en el cual entrevistaron a 71 gestores académicos universitarios, que el acceso a los puestos de gestión en primer lugar es por la solicitud de un compañero gestor y en segundo lugar por el compromiso por un proyecto y por responsabilidad con la institución.

Por el contrario, existe una animadversión a realizar tareas de gestión en la universidad que puede ser debido a la percepción como una traición al espíritu colegial propio de la tradición académica, o como una banalización de la tarea en tanto la gestión ha sido tradicionalmente



la menos valorada entre las funciones del profesorado universitario (Sánchez-Moreno y Altopiedi, 2016). El aspecto gestor del profesorado ha pasado a ser una dimensión complementaria, apenas valorada, mientras que la docencia y la investigación han aumentado su importancia en las acreditaciones tanto para Titular y Catedrático de universidad, como para personal laboral.

En cualquier caso, los criterios evaluables son de cantidad en vez de calidad, de manera que los únicos criterios que establece la ANECA son: desempeño de cargos unipersonales de responsabilidad en la gestión universitaria y el desempeño de puestos en el entorno educativo, científico o tecnológico dentro de la Administración General del Estado. La falta de motivación por parte del profesorado, junto a la poca valoración que las diferentes agencias de evaluación hacen al respecto, puede dar lugar a visiones diferentes como a planteamientos de gestión distintos. En este sentido, los objetivos que se plantean en el presente estudio son: a) Conocer la opinión que el Personal Docente e Investigador (PDI) en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) otorga a la importancia de las distintas figuras de gestión académica, b) Conocer la valoración que el PDI en CAFD tiene de los gestores académicos que han tenido, y c) Realizar un perfil del buen gestor académico en Ciencias de la Actividad Física y del deporte.

## Método

Los participantes fueron 126 profesores universitarios que impartían docencia en el grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, de los cuales 70 no han sido nunca gestores universitarios y 56 que si han ocupado algún cargo unipersonal de gestión académica. Del total de participantes 97 eran hombres y 29 mujeres perteneciente a 19 Universidades Españolas, con una experiencia docente de  $12.71 \pm 8.21$  años. Con el fin del registrar los datos se usó el "Cuestionario sobre Criterios de Calidad del Personal Docente e Investigador Universitario en Ciencias de la Actividad Física y Deporte (CPDI-CAFD)". Para el diseño y validación del instrumento se siguieron los mismos pasos que en estudios semejantes (Ortega et al., 2008). En primer lugar, tras un análisis de la bibliografía se encontraron aquellos instrumentos de evaluación del PDI semejantes al objeto de estudio (Buela-Casal y Sierra, 2007; Larrán-Jorge et al., 2013). Posteriormente, el grupo de investigación, adaptó dichos instrumentos a las características propias de las ciencias de la actividad física y el deporte, añadiendo y eliminado algunos ítems. Tras la primera propuesta, y a través de una metodología Delphi (Astigarriaga, 2003; Cabero y Infante, 2014; Gil-Gómez y Pascual-Ezama, 2012; López-Gómez, 2018), se generó un panel de seis expertos. Se definió experto como Doctor en Ciencias de la actividad física y el deporte y personal docente e investigador con al menos 10 años de experiencia universitaria. Tras un total de tres grupos de discusión, se



planteó una propuesta definitiva. Finalmente, para el adecuado proceso de validez de contenido, la propuesta de CPDI-CAFD fue enviada por email a un total de 11 expertos (doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, con una experiencia mínima de 8 años en docencia universitaria en Ciencias del Deporte). Para el cálculo de la validez de contenido se utilizó la V de Aiken, obteniendo valores mínimos de 0.81, por lo que no hubo que realizar ninguna otra modificación. Para el control de la fiabilidad, se utilizó la técnica test-retest, aplicando el instrumento en un estudio piloto a 11 sujetos de características semejantes a la muestra. Se obtuvo unos valores mínimos en el coeficiente de correlación intra-clase ó Coeficiente Kappa de 0.93 (Baumgartner, 2000; Weir, 2005).

Del total de ocho bloques que componen el CPDI-CAFD (Salado, 2017), para el presente estudio se utilizó el apartado de GESTIÓN, en el que se le solicitaba al PDI que valorasen de 0-5 (donde 0 es nada importante y 5 muy importante) las diferentes figuras unipersonales de gestión, tanto a la figura como a las personas que habían ejercido ese cargo durante su trayectoria como PDI. Posteriormente se les preguntó su opinión de 0-5 (donde 0 es nada importante y 5 muy importante) sobre ocho ítems relacionados con lo que debe ser un buen gestor universitario.

Los cuestionarios fueron enviados en primer lugar por correo electrónico a todos los profesores del grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de las Universidades públicas. Los correos electrónicos fueron obtenidos de las páginas web de cada Universidad. Una vez transcurridos 15 días desde la primera vez que se mandaron se volvieron a mandar avisando para que no volvieran a rellenar el cuestionario dos veces. Por otro lado, se mandaron a cada Universidad, mediante una persona de contacto, algunos cuestionarios en formato papel, para que lo rellenaran quienes no habían podido hacerlo por internet.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de la opinión de los PDI calculando la media y desviación típica. Posteriormente para analizar las posibles diferencias entre los grupos objeto de estudio, se realizó una comparación de medias mediante Test U de Mann Whitney. En todos los casos se utilizó un nivel de significación de  $p < .05$ . Los resultados fueron analizados mediante el paquete estadístico SPSS 17.0.

## Resultados

En la tabla 1 se aprecia la importancia que le dan los PDI a los distintos cargos unipersonales de gestión académica. Se puede observar que los cargos considerados más importantes por ambos grupos son el de Decano, el de Director de Departamento y el de Vicedecano. Los datos de la tabla 1 reflejan una mayor valoración en todas las figuras de gestión excepto en la de Secretario del Departamento por parte de los que han sido gestores, frente a los que



no lo han sido. Únicamente se apreciaron diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos en la valoración de la figura del Director de Departamento.

**Tabla 1. Importancia diferentes cargos unipersonales de gestión (0 Nada importante, 5 Muy importante)**

	Gestor (n=56)	No Gestor (n=70)	Total PDI (n=126)	P Valor
Decano*	4,70±0,61	4,39±1,10	4,53±0,92	,114
Vicedecano*	4,13±0,81	3,87±1,11	3,99±0,99	,185
Secretario de la Facultad	3,53±1,12	3,49±1,27	3,51±1,20	,901
Director del Departamento	4,04±0,96	4,38±1,01	4,22±1,00	,017
Secretario del Departamento	3,25±1,16	3,44±1,39	3,36±1,29	,356

Por otro lado, en la tabla 2 se observa la valoración sobre 5 puntos que el PDI de CAFD le da a los cargos unipersonales de gestión académica que ha tenido a lo largo de su trayectoria. En el grupo de los profesores que han ocupado cargos de gestión el cargo más valorado es el de los Vicedecanos, por otro lado, para los que no han sido gestores el cargo mejor valorado es el de secretario del departamento. En todos los casos se aprecia una mayor valoración de los cargos de gestión por de parte de los profesores que no han ocupado nunca un cargo de gestión académica, frente a los que los han tenido. Se apreciaron diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos en la valoración del cargo de Director del Departamento y de Secretario del Departamento.

**Tabla 2. Valoración de los distintos cargos unipersonales (0 Nada importante, 5 Muy importante)**

	Gestor (n=56)	No Gestor(n=70)	Total PDI (n=126)	P Valor
Decano	3,36±1,30	3,47±1,22	3,42±1,25	,887
Vicedecano	3,41±1,37	3,60±1,00	3,51±1,17	,989
Secretario de la facultad	3,03±1,56	3,45±1,17	3,28±1,33	,402
Director del Departamento	3,13±1,41	3,63±1,19	3,41±1,31	,046
Secretario del Departamento	3,00±1,49	3,67±1,17	3,40±1,34	,036

Al analizar la relación entre los datos procedentes de la tabla 1 con los datos procedentes de la tabla 2, se aprecia que, en todos los casos, tanto para los PDI que han tenido un cargo unipersonal de gestión, como para los que no los han tenido, la opinión de la importancia de la figura de gestión es bastante más alta de la valoración que hacen de las personas que han



desempeñado ese cargo durante su trayectoria. En concreto destaca las grandes diferencias existentes entre la importancia de la figura del decano y la valoración que los PDI hacen de la labor del/os decano/s que han tenido durante su trayectoria profesional (-1,11). De la misma forma la importancia de la figura del director de departamento es mucho más alta que la valoración que hacen de las personas que han desempeñado este cargo durante su trayectoria (-0,81).

En la tabla 3 al apreciar la valoración de las distintas características que tiene que tener un buen gestor, los profesores encuestados han valorado como características más importantes la habilidad para planificar y administrar, las relaciones humanas y el liderazgo. Por otro lado, como características menos valoradas han elegido la expresión oral y escrita y la relación y servicio con la comunidad externa. Se aprecia que las valoraciones de los distintos ítems son mayores en el grupo de los gestores, aunque no se aprecian diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 3. Valoración de las características del buen gestor (0 Nada importante, 5 Muy importante)**

Características	No Gestor (n=70)	Gestor (n=56)	Total (n=126)	P Valor
Liderazgo	4,43±0,84	4,54±0,74	4,48±0,80	,535
Habilidad para planificar y administrar	4,61±0,67	4,61±0,59	4,61±0,63	,738
Juicio ejecutivo	4,34±0,85	4,41±0,66	4,37±0,77	,659
Expresión oral y escrita	3,90±0,85	3,77±0,85	3,84±0,85	,330
Relaciones humanas	4,57±0,77	4,61±0,65	4,59±0,72	,971
Relación y servicio con la comunidad universitaria	4,09±0,97	4,18±0,88	4,13±0,93	,498
Relación y servicio con la comunidad externa	3,80±0,84	4,04±0,79	3,90±0,82	,064
Iniciativa y creatividad	4,46±0,70	4,32±0,79	4,40±0,74	,424

## Discusión

El aspecto gestor del profesorado universitario es uno de los tres aspectos principales en las evaluaciones llevadas a cabo por la ANECA (Tejedor, 2009). En este sentido el RD 415/2015, de 29 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios establece la gestión como un mérito complementario, a diferencia de la docencia y la investigación que se establecen como méritos obligatorios. Con respecto a la evaluación de la gestión se valora el desempeño de cargos unipersonales en la gestión universitaria. Esta



---

valoración se basa en el tiempo que se ha desempeñado el cargo independientemente de si se han logrado los objetivos.

Esta valoración que sólo se centra en datos cuantitativos y no en una valoración cualitativa del desempeño realizado provoca que el acceso a los cargos unipersonales de gestión venga motivado por la promoción y el desarrollo profesional, coincidiendo con uno de los aspectos expuestos por Rodríguez y Artiles (2016). Por otro lado, Rodríguez y Aguiar (2015) obtienen de resultado de su estudio que la forma de acceso a los puestos de gestión más común es recibiendo una propuesta de un gestor de mayor rango. Al apreciar los motivos por los que deciden ejercer de gestores destacan compromisos sociales, necesidades de la institución y como medio de reconocimiento y desarrollo profesional.

Esta situación provoca que los puestos de gestión no sean ejercidos por personal especializado. Por lo que surge una corriente en la cual la formación en gestión del profesorado universitario es importante. En este sentido, Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) en su estudio diseñaron un programa formativo donde hicieron hincapié en el análisis de los aspectos sociales del funcionamiento organizativo, habilidades sociales, capacidad de gestión de las emociones y liderazgo. Y obtuvieron como conclusiones de su trabajo que la satisfacción de los participantes con respecto a la formación recibida fue alta, tanto en interés y relevancia de los contenidos como en las aportaciones a la reflexión sobre la labor gestora. Por otro lado, como debilidades del programa destaca la densidad de contenidos. En la misma línea, Rodríguez y Artiles (2017) obtuvieron como resultado de su trabajo que los rasgos personales que debe tener un gestor en la institución superior, son determinados por su carácter armónico y mediador, su capacidad de diálogo, la capacidad de saber delegar el trabajo, la necesidad de anticiparse a las situaciones que se pueden presentar, necesidad de saber organizar el tiempo de las tareas gestoras (consejo, comisiones, etc.) e incluso saber gestionar las tareas propias de la gestión investigadora. Estos resultados coinciden parcialmente con los resultados del presente trabajo donde los aspectos más valorados en un gestor son el liderazgo, la habilidad para planificar y las relaciones humanas, datos semejantes a los registrados en otros sistemas educativos superiores (Juntrasook, 2014; Obers, 2015; Sewerin, y Holmberg, 2017; Waghid, y Davids, 2016; Younngs, 2017).

Al analizar las distintas figuras de gestión unipersonal, en la bibliografía se encuentran estudios que analizan sus funciones y experiencias (E.G. Bosetti y Walker, 2010; Floyd y Preston, 2014; Harvey, Shaw, McPhail y Erickson, 2011; Preston y Floyd, 2016). En la mayoría de los casos, los autores señalan la necesidad de crear unos programas de formación y apoyo sobre los roles a desempeñar, trabajando con otros que realizan la misma actividad (mentoring) en lugar de



cursos de habilidades genéricas de gestión (Floyd y Preston, 2014). Por otro lado, Harvey et al. (2011) enfocan su trabajo a la elección de los decanos, en el que exponen una serie de aspectos que el decano tiene que gestionar a lo largo de su mandato y que pueden hacerlo fracasar como decano. En concreto, estos autores señalan que un buen decano debe ser capaz de anticiparse a la: falta de un calendario para lograr cambios, la dicotomía de sus actuaciones dentro y fuera de la facultad, la apariencia de que el decano no toma decisiones, el aislamiento de los demás estamentos, débil estructura administrativa, conflicto de expectativas de los distintos grupos, repetir el pasado en vez de planificar para el futuro, falta de enfoque proactivo y por último la falta o pérdida de motivación para continuar con el cargo.

Por otro lado, los datos del presente estudio reflejan de manera obvia que las personas que han ejercido algún cargo de gestión valoran mejor las diferentes figuras de gestión que aquellos que nunca la han tenido, y que siempre las figuras profesionales de gestión son más valoradas que las personas que han ejercido dichas figuras, excepto para el Secretario de Departamento.

En relación al primero de los casos, es habitual que el desconocimiento de lo que implica la gestión universitaria, suponga una menor valoración (Espinar, 2014; Ortiz, 2015; Sánchez y López, 2013). En este sentido, la mayoría de los autores señalan la necesidad de que si bien, son pocos los cargos unipersonales de gestión, sí que pueden y deben ser muchos los cargos intermedios de gestión, de manera que un equipo eficaz de gestión de un centro universitario debería disponer de multitud de personas involucradas en el proyecto, con cargos intermedios.

El disponer de esos pequeños cargos de gestión, permitirá disponer de una visión más real de la gestión universitaria, de la universidad en sí, y permitirá tener una formación que posteriormente permita ejercer cargos unipersonales con mayor eficiencia. En cualquier caso, es obvio que, si las políticas de promoción del profesorado y las agencias de evaluación no valoran estos cargos intermedios, o bien se apuestan por modelos de gestión diferentes (más cercanos a los anglosajones donde los gestores universitarios no son siempre académicos, sino gestores profesionales), o bien, se apuesta por valorar en mayor medida estos cargos (Tomas y Guillamón, 2009).

Con respecto al segundo planteamiento, si bien no es posible conocer las razones de las diferencias entre el valor que los PDI le otorgan a la figura del personal de gestión, y el valor que le otorgan a las personas que ha desempeñado ese cargo, la mayoría de los autores (Gairin y Castro, 2013; Rodríguez y Artiles, 2016; Rodríguez, Artiles, y Aguiar, 2015) señalan



que estas diferencias se deban principalmente a la falta de formación específica en gestión universitaria. Así, por ejemplo, simplemente hacerse con la situación de la realidad implica un tiempo que apenas permite posteriormente hacer una adecuada política, o simplemente, un elevado desconocimiento de la labor, no le permite poder llevar a cabo sus políticas iniciales.

Todos estos datos y reflexiones denotan que es necesario seguir profundizando en qué tipo de gestión y gestores universitarios son los más adecuados para la universidad actual (cambio de gestión, formación de gestores, etc.). En cualquier caso, desde la perspectiva de la evaluación de la calidad del PDI, y atendiendo a la normativa actual, es obvio que la gestión no debe valorarse únicamente por años de desempeño de cargos unipersonal, sino que es necesario añadir al menos la participación en cargos intermedios, como por ejemplo coordinador de grado, coordinador de curso, coordinador de comisiones, participar en el desarrollo de planes de estudios, participar en comisiones de política universitaria, etc. Pero principalmente, la evaluación de la gestión universitaria no debería realizarse únicamente por acumulación de años y cargos, sino que se debería valorar la gestión atendiendo a la consecución de los resultados de la gestión realizada, y siempre atendiendo a las funciones y responsabilidades.

Por ello, se considera que en los criterios de valoración de la gestión universitaria uni-personal, se le debería solicitar a los candidatos que indicasen sus hitos como gestores (al igual que se solicita a los profesores titulares y catedráticos sus principales trabajos de investigación), encuestas de satisfacción de la gestión realizada, etc.

De acuerdo a los resultados de este estudio, y de su discusión y análisis se pueden extraer las siguientes conclusiones principales: 1) La gestión está mejor valorada por aquellos profesores que han desempeñado puestos de gestión; 2) La necesidad de formación previa en aspectos necesarios para el desarrollo de la gestión académica; y 3) Los puestos de gestión para desarrollarlos con éxito requieren unas características personales determinadas, como pueden ser el liderazgo, la habilidad para planificar y las relaciones humanas.

## Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

## Financiación

Este trabajo no ha recibido ningún tipo de financiación.



## Referencias

- Artiles, J., Rodríguez, J. & Santana, A. (2014) Formación del gestor universitario en algunos países latinoamericanos Training of university managers in some Latin American countries. *Cuadernos de Investigación Educativa* 5 (20), 31-46. <https://doi.org/10.18861/cied.2014.5.20.14>
- Astigarraga, E. (2003). *El método delphi*. San Sebastián, Spain: Universidad de Deusto.
- Baumgartner, T. A. (2000). Estimating the stability reliability of a score. *Measurement in physical education and exercise science*, 4(3), 175-178. [https://doi.org/10.1207/S15327841Mpee0403\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327841Mpee0403_3)
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Bosetti, L. y Walker, K. (2010). Perspectives of UK Vice - Chancellors on Leading Universities in a Knowledge - Based Economy. *Higher Education Quarterly*, 64(1), 4-21. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2009.00424.x>
- Bowman, R. F. Jr. (2002). The real work of the department chair. *The Clearing House*, 75(3), 158-62. <https://doi.org/10.1080/00098650209599258>
- Buela-Casal, G. y Sierra, J. C. (2007). Criterios, indicadores y estándares para la acreditación de profesores titulares y catedráticos de Universidad. *Psicothema*, 19(4), 537-551.
- Cabero Almenara, J. y Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *Edutec*, 48, 1-16. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>
- Castro, D. y Tomás, M. (2010). El desempeño de la dirección en la Universidad: el caso de Decanos. *Educación XX1*, 13, 217-239. <https://doi.org/10.5944/educxx1.13.2.258>
- Espinar, S. R. (2014). El gobierno de las universidades: de la reflexión a la acción. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (1), 89-105. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2014.66106>
- Floyd, A. y Preston, D. (2014). Exploring The Role Of Associate Deans In UK Universities - end of project report. The Leadership Foundation for Higher Education, London. (Submitted)
- Gairin, J. y Castro, D. (2013). Retos en la gobernanza de las universidades españolas. *Perspectiva Educativa*, 52(1), 4-30. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.52-Iss.1-Art.146>
- Gil-Gómez, B. y Pascual-Ezama, D. (2012). The Delphi Method as a technique to study Validity of Content. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 28(3), 1011-1020. <https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211>



- Hancock, T. M. (2007). The business of universities and the role of department chair. *International journal of educational management*, 21(4), 306-314. <https://doi.org/10.1108/09513540710749528>
- Harvey, M., Shaw, J. B., McPhail, R. y Erickson, A. (2013). The selection of a dean in an academic environment: are we getting what we deserve? *International Journal of Educational Management*, 27(1), 19-37. <https://doi.org/10.1108/09513541311289800>
- Juntrasook, A. (2014). 'You do not have to be the boss to be a leader': contested meanings of leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 19-31. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.864610>
- Larrán-Jorge, M., Escobar-Pérez, B. y García-Meca, E. (2013). El sistema de acreditación nacional: la opinión de los profesores universitarios de Contabilidad. *Revista Española de Documentación Científica*, 36(3), 015. <https://doi.org/10.3989/redc.2013.3.947>
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40, <https://doi.org/10.5944/educxx1.20169>
- Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria*. 1(1), recuperado en <http://www.gestuniv.com.ar>
- Obers, N. (2015). Influential structures: understanding the role of the head of department in relation to women academics' research careers. *Higher Education Research & Development*, 34(6), 1220-1232. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1024632>
- Ortega, E., Jiménez, J. M., Palao, J. M. y Sáinz de Baranda, P. (2008). Design and validation of a questionnaire to value the preferences and satisfaction for young players of basketball. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(2), 39-58.
- Ortiz, J. (2015). La crisis de la Universidad y su transformación: la colaboración y el trabajo en red. *Curriculum: Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa*, (28), 190-211
- Preston, D. y Floyd, A. (2016). Supporting the Role of Associate Dean in Universities: an Alternative Approach to Management Development. *Higher Education Quarterly*, 70(3), 264-280. <https://doi.org/10.1111/hequ.12099>
- Real Decreto 415/2015, de 29 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios. Boletín Oficial del Estado, núm. 144, de 17 de junio de 2015, pp. 50319 a 50337
- Rodríguez-Pulido, J., Aguiar-Perera, M. V. y Artiles-Rodríguez, J. (2016). Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. *Revista*

*Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 7(1), 284-300.  
<https://doi.org/10.22458/caes.v7i1.1468>

- Rodríguez, J y Aguiar, M.V. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana de Educación* vol. 67, núm. 2, 67-82.  
<https://doi.org/10.35362/rie672227>
- Rodríguez, J. y Artilles, J. (2016). Aprendizajes y Buenas Prácticas para la Gestión de la Institución Superior. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 120-141.
- Rodríguez, J., Artilles, J. y Aguiar, M.V. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. REDU. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-233. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.5427>
- Sánchez-Moreno, M. R. y Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642-665. <https://doi.org/10.3926/ic.741>
- Sánchez-Moreno, M., Altopiedi, M. y Toussaint-Banville, M. (2016). Formación de gestores académicos en la Universidad española. Análisis de una propuesta. *Perspectiva Educativa*, 55(2), 55-73. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.55-Iss.2-Art.422>
- Sánchez, M. y Yáñez, J. L. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. Teoría de la Educación. *Revista Interuniversitaria*, 25 (1), 125-148.
- Scott, G., Coates, H. y Anderson, M. (2008). Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education. Retrieved from Australian Council for Educational Research website: [http://www.acer.edu.au/documents/UWSACER\\_CarrickLeadershipReport.pdf](http://www.acer.edu.au/documents/UWSACER_CarrickLeadershipReport.pdf).
- Sewerin, T. y Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 1-15.  
<https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1303453>
- Smith, D. y Adams, J. (2008). Academics or executives? Continuity and change in the roles of pro - vice - chancellors1. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 340-357.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00403.x>
- Tejedor-Tejedor, F. J. (2009). Evaluación del profesorado universitario: enfoque metodológico y algunas aportaciones de la investigación. *ESE: Estudios sobre educación*, 16, 79-102.
- Tomas, M. y Guillamón, C. (2009). Las barreras y obstáculos para el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- Waghid, Y. y Davids, N. (2016). Educational leadership as action: towards an opening of rhythm. *South African Journal of Higher Education*, 30(1), 123-137.  
<https://doi.org/10.20853/30-1-554>



- 
- Weir, J. P. (2005). Quantifying test-retest reliability using the intraclass correlation coefficient and the SEM. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 19(1), 231-240  
<https://doi.org/10.1519/00124278-200502000-00038>
- Wolverton, M., Ackerman, R. y Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238. <https://doi.org/10.1080/13600800500120126>
- Youngs, H. (2017). A critical exploration of collaborative and distributed leadership in higher education: developing an alternative ontology through leadership-as-practice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 140-154.  
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276662>

