

Gestión y Liderazgo en la Universidad



Dr. Javier Oliver Villarroya Director de Agència Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP)

La universidad constituye un espacio de profunda reflexión

La creación del espacio europeo de educación superior (EEES) a partir de la declaración de Bolonia (a finales del siglo XX) y su desarrollo posterior ha servido de marco de referencia a reformas educativas de gran calado. De hecho, el EEES desde su origen persigue la armonización de la educación superior en Europa con el objetivo de reforzar la movilidad de estudiantes y profesorado. Para facilitararlo, se adoptó un sistema docente universitario basado en tres ciclos: Grado, Máster y Doctorado y la implementación de un sistema común de créditos, los ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos). Por otro lado, desde un punto de vista educativo, el EEES ha supuesto un cambio importante de paradigma, que pasa de un proceso de enseñanza centrada en el profesor (con la lección magistral como referente) a un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante; es decir, que cambia de una educación basada en los procesos a una educación orientada a los resultados o competencias. Este cambio exige la puesta en marcha de una evaluación adecuada de estas competencias.

Esta transformación en el sistema universitario ha traído como consecuencia que la gestión universitaria se encuentre inmersa constantemente en un proceso de cambios y estos cambios afectan tanto a los altos gestores académicos como a los procesos de gestión institucionales. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que un buen gestor universitario, para poder abordar estas modificaciones, debe poseer rasgos de liderazgo en todas sus vertientes, de valores y principios, ideológico, carismático, emocional y visionario. A continuación, voy a describir a través de mi experiencia, cómo he percibido y ejercido ese liderazgo y sus efectos en la gestión universitaria.

Desde un punto de vista personal, mi experiencia profesional dentro de la educación superior me ha llevado a asumir diferentes roles en la gestión a lo largo de los años. Comencé en la Universidad de Castilla-La Mancha en el Campus de Albacete a finales de los años ochenta. Allí transcurrieron mis primeros 5 años como profesor universitario en los que asumí durante casi todo el tiempo el papel de coordinador de la titulación de informática en una Escuela Politécnica. Aquellos años fueron muy dinámicos y enriquecedores. Viví la creación de una universidad, de nuevos espacios, de incorporación de nuevo personal, ... Fueron un aprendizaje fundamental para mi desarrollo profesional posterior.

A principios de los años 90 llegué a la Universitat Politècnica de València (UPV), al Departamento de Sistemas Informáticos y Computación (DSIC). Inicialmente, mi actividad docente fue en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Durante esos años participé en la gestión del departamento como secretario, abordando, entre otras acciones, una que fue bastante compleja: la redacción de un nuevo reglamento de régimen interior. Con la puesta en marcha de los estudios de ingeniería de Telecomunicación en la UPV, mi actividad docente cambió y, con ella, mis actividades de gestión. A partir de ese momento, y hasta que transitoriamente he dejado aparcada mi actividad universitaria, siempre he estado en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación. En 2010 asumí el puesto de subdirector del área de calidad en el centro. Al poco de aceptar el cargo, el Director del centro apostó por que la titulación solicitara una acreditación internacional, en concreto, la acreditación de la agencia americana ABET. La acreditación ABET proporciona la garantía de que un programa universitario cumple con los estándares de calidad de la profesión para la que ese programa prepara a los graduados. La forma en la que ABET aborda las acreditaciones era muy distinta a la que desarrollaban las agencias de calidad españolas. ABET realiza una evaluación en competencias. Esta primera experiencia con ABET me permitió

Resumen

La transformación en el sistema universitario a partir de la creación del espacio europeo de educación superior ha traído como consecuencia que la gestión universitaria se encuentre inmersa constantemente en un proceso de cambios y estos cambios afectan tanto a los altos gestores académicos como a los procesos de gestión institucionales. A través de mi recorrido profesional voy a describir mi experiencia en la gestión y las acciones que he ido coordinando a lo largo de los años. En todo momento, estas actividades han pretendido tener un efecto positivo sobre la mejora del aprendizaje del estudiante.

Palabras clave: Liderazgo; Gestión; Educación universitaria; Aprendizaje centrado en el estudiante.

Abstract

The transformation of the university system since the creation of the European Higher Education Area has meant that university management is constantly undergoing a process of change, and these changes affect both senior academic managers and institutional management processes. Throughout my professional career, I will describe my experience in management and the actions I have coordinated over the years. At all times, these activities have been intended to have a positive effect on the enhancement of student learning.

Keywords: Leadership; Management; Higher education; Student-centred learning.

profundizar en el conocimiento y utilización de diferentes metodologías docentes en el desarrollo del aprendizaje. Esta primera acreditación fue exitosa. Posteriormente, la universidad renovó esta acreditación incorporando nuevas titulaciones. En esta segunda ocasión, mi papel fue el de coordinador de todo el proceso. En paralelo a las acreditaciones de ABET, la UPV decidió abordar la puesta en marcha de un proyecto institucional de implantación de competencias transversales en la formación de todos sus estudiantes, conocido como proyecto Competencias Transversales UPV, del que yo fui coordinador desde su inicio. Casi simultáneamente, me ofrecieron ocupar el puesto de director del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de la UPV, en 2015. En este puesto estuve 4 años. El ICE (<http://www.upv.es/entidades/ICE/indexc.html>) "tiene como misión responder a las necesidades derivadas del Modelo Educativo de la UPV, recogido en los diferentes programas institucionales, así como facilitar apoyo pedagógico especializado a los agentes implicados (profesorado, equipos directivos, estudiantes y comunidad universitaria en general) con el propósito de situar al estudiante y su implicación en el aprendizaje en el centro de la formación que se ofrece desde la propia universidad". En esos años, con una actividad muy intensa que incluía la formación y la divulgación, y la creación de diferentes foros de debate en el área de la docencia y la innovación, tuve la responsabilidad de la coordinación de la implantación del proyecto de competencias transversales UPV. Podemos definir las competencias transversales como "aquellas habilidades relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico, sino que aparecen en todos los dominios de la actuación profesional y académica (González y Wagenaar, 2003)". A grandes rasgos, el proyecto tiene como objetivo principal acreditar (un listado común de) competencias transversales UPV a los estudiantes egresados en cualquiera de los títulos oficiales impartidos en la UPV. En este sentido, el proyecto consiste en: (1) establecer una estrategia de evaluación sistemática de las competencias transversales, definiendo dónde se adquieren y cómo deben ser evaluadas; y (2) acreditar la adquisición de dichas competencias. Desde su puesta en marcha, esta iniciativa ha sido pionera en España y ha posicionado a la UPV en la vanguardia. Entre las acciones, fue fundamental realizar actividades divulgativas entre el profesorado y los equipos directivos de la UPV. En estos momentos, los estudiantes de la UPV disponen de un expediente de competencias.

En septiembre de 2019 se me ofreció la posibilidad de dirigir la Agència Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP), la agencia valenciana para la gestión de la calidad de la educación superior en la Comunitat Valenciana, puesto que sigo ocupando en la actualidad. Este rol exige asumir un papel de liderazgo de rango superior de entre los ocupados a lo largo de mi recorrido profesional. Desde el primer día, fue prioritario para mí mantener una relación de confianza y cercanía con los equipos rectorales de todas las universidades de la Comunitat Valenciana, formada por 5 universidades públicas y 4 privadas. La Comunitat Valenciana es la cuarta en tamaño del sistema universitario español. Un aspecto crucial en el liderazgo: 2021 ha sido un año con cambios relevantes en las normativas estatales de gestión de la calidad. En todo momento, la AVAP debe mantener un papel crucial como nexo entre los distintos integrantes del sistema universitario y garantizar que se cumplen los ESG, en su versión más reciente, de 2015. Los Estándares y directrices para la garantía de

la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) fueron adoptados por los ministros responsables de la enseñanza superior en 2005. Un objetivo clave de los ESG es contribuir a la comprensión común de la garantía de calidad para el aprendizaje y la enseñanza en toda Europa. Han jugado y seguirán jugando un papel importante en el desarrollo de los sistemas nacionales e institucionales de aseguramiento de la calidad en todo el EEES. Son el referente para el aseguramiento de la calidad, particularmente para el aseguramiento externo, ya que permiten a los sistemas europeos de educación superior demostrar calidad de sus programas y aumentar la transparencia, ayudando así a generar confianza mutua y mejorar el reconocimiento de sus cualificaciones y programas. Los ESG son utilizados por instituciones y agencias de control de calidad como documento de referencia para los sistemas de aseguramiento externo de la calidad en la educación superior. Además, son los utilizados por el Registro de Garantía de Calidad (EQAR), que es responsable del registro europeo de agencias de garantía de calidad, supervisando que cumplen con los ESG. Entre los criterios, el que más consecuencias tiene en el aprendizaje es, en la parte 1, el estándar 1.3: Aprendizaje centrado en el estudiante (SCL), enseñanza y evaluación. Para la AVAP es crucial conocer la manera en la que se evalúa explícitamente este criterio en la supervisión de las titulaciones que se imparten en nuestras universidades puesto que este criterio garantiza que el estudiante adquiere las competencias para la profesión.

Conseguir trasladar la relevancia de todos los procesos de revisión de la calidad en la educación superior a los agentes implicados, tanto al profesorado como a los estudiantes y a los gestores universitarios como única forma de garantizar una mejora continua en todo el sistema universitario es una tarea que refuerza el papel de liderazgo que debe asumir un director de una agencia de calidad. En el futuro, confío que nuevos retos refuercen mi trabajo y mi dedicación a la gestión de la educación superior.

Referencias bibliográficas

- 1 ABET Accreditation. (2021). <https://www.abet.org/>
- 2 Cano, E., Fabregat, J. y Oliver, F. J. (2018). *Competencias genéricas en la universidad*. Barcelona: LMI. Colección Transmedia XXI
- 3 *Competencias transversales UPV*. (2016). <https://www.upv.es/contenidos/COMPTRAN/>
- 4 Delgado Martínez, L. M. (2019). *Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente*. *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria De Didáctica*, 37(1), 139-154. <https://doi.org/10.14201/et2019371139154>
- 5 González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Final Report – Pilot Project Phase 1*. University of Deusto Press
- 6 *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). Brussels, Belgium