

Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios

Dra. Trinidad Mentado Labao

Universidad de Barcelona

trini.mentado@ub.edu

Dra. Josefa Rodríguez Pulido

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

jrodriguez@dedu.ulpgc.es

Resumen

La necesidad de formación de los gestores universitarios es incuestionable; sin embargo, hasta el momento, la formación de estos es una tarea por desarrollar que tiene pocos antecedentes y escaso reconocimiento. En este artículo se presenta una experiencia llevada a cabo con directivos de departamentos y centros universitarios, cuyo objetivo era conocer las necesidades reales en torno a la formación para el desarrollo de la acción directiva y delimitar las posibles acciones formativas. Las tres fases del proceso de diseño: presentación del perfil real del director, negociación y aceptación de la necesidad de cambio, además del diseño y delimitación de acciones formativas, conducen a resaltar que la formación orientada a las necesidades, prioridades y estrategias de la organización es uno de los pilares a considerar en la formación. En este caso, la experiencia se desarrolla con 37 directores de departamentos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, con 22.000 alumnos y 1.500 profesores.

Palabras claves: necesidades formativas; formación de directivos y Universidad.

Summary

The need for training of university management is unquestionable however, until their training is to develop a task that has few precedents and little recognition. In this paper we present an experiment carried out with directors of departments and colleges, whose objective was to understand the real needs around training for the development of management action and suggest possible training activities. The three phases of the design process: presentation of the actual profile of the director, negotiation and acceptance of the need for change, in addition to the design and

definition of training, lead us to emphasize that the training focused on the needs, priorities and strategies organization is one of the pillars to consider training. In this case, the experience is developed with 37 heads of departments of the University of Las Palmas de Gran Canaria with 22,000 students and 1,500 teachers.

Keywords: training needs; training of managers and University.

Introducción

Cada vez más los gobiernos asignan la responsabilidad de los cambios y mejora de las instituciones superiores a sus directivos. Si se realiza un breve rastreo en la literatura sobre la Universidad como organización educativa, probablemente las evidencias obtenidas demuestren que la realidad en España y el resto de Europa, frente a la del continente americano, sean diferentes. En el ámbito europeo (en concreto en España) y en el ámbito estadounidense, es posible encontrar más a menudo nuevas líneas de investigación y publicaciones orientadas a profundizar más sobre el conocimiento de los directivos de la enseñanza superior y, por supuesto, la formación.

En la Declaración de Bolonia (1999) y, posteriormente, en la Declaración de Salamanca (2001) se encuentran las primeras evidencias donde, de forma más o menos explícita, se hace mención a los responsables de la gestión universitaria. Desde ahí es que se encuentran evidencias de cómo poco a poco, en el marco universitario, donde prima la docencia, la innovación y la investigación, se comienza a considerar también la gestión como un factor añadido a la calidad en la enseñanza universitaria.

Además, el cambio acelerado que está experimentando la sociedad actual está teniendo un correlato equivalente en las universidades, donde los cambios de estructura, concepciones y valores conducen a pensar que es necesario también un cambio a niveles de gestión. Este reclamo social necesariamente requiere de un planteamiento organizado en la formación de los gestores universitarios que, ante la complejidad organizativa de los departamentos y centros universitarios, precisan de una gestión óptima y pertinente. Pero lo cierto es que no es posible abordar estos cambios en la gestión sin considerar a los gestores, de ahí que se abogue por una formación de directivos universitarios a través del desarrollo de un modelo que

refleje las necesidades sentidas por ellos mismos para lograr un buen ejercicio de sus funciones. A partir de esta premisa, el trabajo que aquí se presenta fue llevado a cabo en la universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España, de aproximadamente unos 22.000 alumnos y 1.500 profesores.

Desarrollo

1. La formación del directivo de las instituciones universitarias

En España, al directivo de departamento universitario (cargo electo por los docentes de los respectivos departamentos) se le ha requerido destrezas, capacidades y/o actitudes, un talante del buen hacer, y no se les ha exigido una formación o una experiencia previa. Se valora más su predisposición para ocupar el cargo, así como otros atributos y condiciones -ser una persona popular, tener habilidades comunicativas, cierto carisma, con conocimiento de la dirección, con condiciones de liderazgo y con capacidad de impulsar a la institución hacia una nueva o mejor forma de hacer las cosas- que el poseer una condición de “buen/a gestor/a”. Sin embargo, se considera, que la diversidad de tareas que han de llevar a cabo y su complejidad reclaman urgentemente un entrenamiento específico, imprescindible en la etapa de inducción a la práctica profesional Benedito (2000), Mentado (2008) y (Bolam, Dunning y Karstanje, 2000).

Trabajos realizados por Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar (2011) sobre la formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania, apuntan hacia una insuficiente preocupación por parte de las instituciones universitarias hacia esta formación. 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 responsabilidad de la formación recae en los especialistas de las propias universidades, en ponentes contratados o en empresas especializadas en determinados campos del conocimiento. Entre la declaración de las competencias evidenciadas como necesarias para efectuar la función o tarea directiva, es posible deducir las siguientes:

- Conocer las acciones de gestión universitaria y su mejora.
- Dominar 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.
- El cambio organizativo de la institución.
- 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.
- Comprender los problemas de la institución superior.
- Analizar informes estratégicos y gestionar datos, con la finalidad de aprender a recopilarlos y a integrarlos.

Otra de las tareas de un directivo universitario es la de gestión de la investigación. Trabajos realizados por Rodríguez et al. (2011), apuntan a que esta formación debe encaminarse hacia los siguientes aspectos:

- El liderazgo en la gestión y comunicación de proyectos.
- Las políticas y la gestión de la formación continua.
- Las unidades transversales que influyen en la mejora de la investigación (relaciones internacionales, bibliotecas, captación de alumnos, etc.).
- Enfoques estratégicos para la elaboración y desarrollo de proyectos de investigación.
- Políticas y gestión de la docencia, además de aquellas otras referentes a la investigación y las relativas a la transferencia de la tecnología y del conocimiento.
- Características que deben tener los proyectos de investigación.
- Marco común europeo de ayudas estatales para la investigación, desarrollo e innovación.

Abordar la gestión personal del directivo es otro aspecto que no debe olvidarse. Es necesario orientar la formación hacia el liderazgo y trabajo en equipo, lo que implica una formación donde se contempla desde el manejo de la inteligencia emocional, hasta la comunicación interpersonal y la gestión del tiempo y del estrés.

Indispensable es tener en cuenta que la gestión de un directivo también contempla la gestión de los recursos humanos, de ahí la necesidad de que esta se oriente hacia la gestión de los conflictos, la seguridad y salud en el trabajo, la selección del personal y la gestión del tiempo.

Otra parcela que debe abordar la formación directiva es la de la gestión de la política institucional, es decir, 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 el entorno internacional. Se contempla también que los directivos sean capaces de gestionar las propiedades inmobiliarias en las universidades, pues se pretende conseguir una planificación estratégica de estas propiedades.

Todo ello sin olvidar la gestión de los recursos tecnológicos, es decir, la formación orientada hacia el acceso al conocimiento de la herramienta informática de gestión con la que cuenta la institución superior para la gestión docente y económica de las facultades y departamentos.

2. Desarrollo del Proceso de la formación de directivos

2.1. Los participantes

Los principios de acción a los que debe responder el proceso de planificación de la formación de directivos, y bajo los cuales se plantea el diseño llevado a cabo, son los siguientes:

- a) Una formación con y para los directores(as) de departamento, atendiendo a las diferentes idiosincrasias presentadas.
- b) Detectar las modalidades y necesidades a través de los agentes implicados.
- c) Servir de utilidad para la mejora organizativa de la universidad.
- d) Recoger las inquietudes y preocupaciones de los directivos.
- e) Estar avalada por un compromiso de los diferentes participantes desde las facultades y los departamentos.

Destacar que la experiencia es llevada a cabo en una Universidad de aproximadamente unos 22.000 alumnos y 1500 profesores, donde prevalece el

carácter politécnico. La muestra se obtiene a partir de una invitación a los 37 directores de los departamentos y decanos de la universidad participante. Para la selección de los participantes se tuvo en cuenta las grandes áreas de conocimiento establecidas en el Boletín Oficial del Estado (BOE) de 17 de noviembre de 1994, corregido el 19 de enero de 1995, sobre el catálogo de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional; los años de experiencia en el cargo directivo, considerando como directivo experto (más de una candidatura) y directivo novel (en la primera candidatura); y la adscripción a los campus universitarios. A partir de esto y atendiendo al tipo de departamento y a la experiencia de los directivos universitarios, se obtuvo, la siguiente relación:

- a) Dpto. de Ciencias Clínicas (Experto)
- b) Dpto. de Ciencias Médicas y Quirúrgicas (Novel)
- c) Dpto. de Bioquímica, Biología molecular y Fisiología (Experto)
- d) Dpto. de Morfología (Experto)
- e) Dpto. de Patología (Novel)
- f) Dpto. de Psicología (Experto)
- g) Dpto. de Didácticas Especiales (Novel)
- h) Dpto. de Educación (Experto)
- i) Dpto. de Filología Española, Clásica y Árabe (Experto)
- j) Dpto. de Ciencias Históricas (Novel)

3. La experiencia y sus fases

La experiencia llevada a cabo la desarrollamos en tres momentos o fases. A través de las tres fases del proceso de planificación de la formación de directivos en el contexto de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) configuramos el diseño de un modelo de formación para los directivos y decanos. Como objetivos básicos de la experiencia planteamos, por un lado, conocer desde un contexto universitario las necesidades formativas de los gestores universitarios, teniendo como protagonistas las voces de los gestores universitarios, y de otro, contribuir en el diseño de un plan de formación para éstos. Las tres fases del proceso de diseño llevado a cabo se denominan:

- Fase 1. Presentación del perfil real del director existente en la universidad objeto de la experiencia.
- Fase 2. Negociación y aceptación de la necesidad de cambio.
- Fase 3. Diseño y delimitación de las acciones formativas destinadas a los directivos/as de los cargos académicos de director/a y decanos/as.

Fase de presentación del perfil real del director existente en la universidad objeto de la experiencia (fase 1). Este trabajo comenzó con la elaboración de una clasificación exhaustiva de las tareas que configuran el perfil real de los directivos. La clasificación se obtuvo a partir de una investigación cualitativa- interpretativa, donde los participantes de la investigación dieron cuenta de la multiplicidad de tareas y de sus características a través de grupos de discusiones y de entrevistas semiestructuradas (Mentado, 2008). A través del estudio de caso, y con un proceso de investigación abierto, recurrente y cíclico, las conclusiones arrojan información referente a cuáles son los ámbitos, funciones y tareas más comunes en los directivos de departamentos universitarios, así como aspectos referentes a la posible formación y cómo es percibida por los propios participantes. Al tratarse de un estudio flexible, emergente y no lineal, la información se fue construyendo dentro de un continuo y recurrente proceso de investigación.

La configuración de las categorías y subcategorías surgió de una propuesta inicial a partir de la literatura, y como un proceso abierto y sistemático que surge de la aportación de los participantes en la investigación, lo que permitió la reconstrucción y reorganización de las categorías y las subcategorías. Así fue posible entresacar, en un primer momento, una serie de categorías y subcategorías que identifican los ámbitos y las funciones de los directivos de departamentos:

Tabla1. Ámbitos y funciones de los directivos de departamentos universitarios.

Ámbitos	Funciones
Político	- Representación: funciones en las que el directivo actúa como cabeza visible de la organización. - Decisorias: funciones donde el directivo toma decisiones como representante del departamento.
Académico/ Pedagógico	- Planificación: funciones en las que el directivo piensa y planea algo antes de actuar o llevar a cabo un objetivo. - Organización: funciones en las que el directivo establece y pone en práctica maneras de hacer funcionar las cosas. - Liderazgo: funciones en las que el directivo actúa como conductor de grupos. - Coordinación pedagógica: funciones en las que el directivo conduce todos los trabajos académicos y de actividad del departamento. - Control del directivo sobre los demás: funciones en las que el directivo se asegura su continuidad y supervivencia en el departamento. - Control de los demás sobre el directivo: funciones en las que el directivo cumple con el plan del departamento. - Innovación: funciones de los directivos que promueven la mejora de aspectos académicos y pedagógicos del departamento. - Desarrollo personal: funciones que ejercen los directivos y que tiene que ver con el reciclaje, la formación personal y la autoformación.
Gestión	- Gestión económica: funciones que tienen que ver con el movimiento de partidas presupuestarias. - Gestión de recursos humanos: funciones relacionadas con la mejora y estabilidad de la carrera docente. - Gestión de recursos materiales: funciones que, en

	coordinación con el jefe de recursos, realizan con respecto a distribución y mejora de los recursos materiales del departamento.
Comunicación	- Interpersonales y de relación: funciones en las que el directivo hace de intermediario con variedad de grupos diferentes. - Información: funciones en las que el directivo transmite información de cualquier índole, tanto externa como interna, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
Contingencia	- Ayuda: funciones en las que directivo se ofrece para ayudar a otros/as compañeros/as. - Propias de la organización: funciones que corresponden a otra persona de la organización

Fuente: Mentado (2008).

El trabajo realizado por Mentado (2008) permite, a partir de este mapa y tras la puesta en marcha de los instrumentos de investigación (grupos de discusión y entrevistas) para la recogida de información, obtener una batería organizada de tareas/actividades, además de algunas conclusiones relativas a las características del trabajo de directivos en el contexto objeto de estudio.

En este caso, los directivos participantes manifiestan realizar actividades por lo general breves, diversas y discontinuas, que implican reunirse, elaborar informes, gestionar la sustitución de un docente, relacionarse con otras instancias, contactar con las empresas para gestionar asuntos docentes, elaborar escritos, contactar con el vicedecano para crear comisiones, motivar, etc. Esta dinámica podría hacer pensar que los directivos de los departamentos universitarios son más activos que reflexivos. Indican, de forma general, que realizan aquellas funciones que deben realizar y no son conscientes de asumir tareas que no les corresponden, si bien consideran que hay tareas de importancia y que no se llevan a la práctica por falta de tiempo.

Consideran necesario poseer capacidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos, saber coordinar equipos de trabajo, tener conocimientos sobre aspectos de gestión y generar buenas ideas para el departamento. Además, apuntan a que el directivo debe ser una persona respetada por todos, con carácter, aunque no impositivo, asequible, atenta con los demás, capaz de resolver los conflictos internos surgidos en el departamento pero, a la vez, justo en la gestión y autodidacta por su escasa formación.

Así mismo, los directivos reclaman mayor autoridad, contar con buenas fuentes de información y ser respetado por las instancias superiores del mismo modo que por los compañeros/as de su departamento. Se consideran, de manera general, personas atentas, preocupados por la tranquilidad del personal del departamento y por resolver conflictos internos.

La falta de formación es expresada como un obstáculo para llevar a cabo sus funciones. Para ello, demandan apoyo o herramientas a través de formación (seminarios, jornadas o una guía práctica, manual o libro) en aspectos prácticos y formación en aspectos humanos y de relación con los demás y que consideren las capacidades necesarias para poner en práctica su labor como directivos.

Finalmente, los participantes en la investigación no dudan en afirmar que, efectivamente, una formación específica mejoraría su trabajo, les reforzaría en algunas de sus actuaciones y agilizaría y favorecería otras. Respecto a las modalidades y estrategias formativas, consideran que:

- La formación sería aceptada y tomada en cuenta como una ayuda y un potencial a sus actividades diarias. Sobre todo, apelan a que los contenidos de la formación estén más centrados en los aspectos de relaciones y comunicación interpersonal, e incluso, de gestión económica (contenido del que carecen en su mayoría).
- La formación ha de ser práctica y la duración breve, como seminario, jornadas o una guía práctica, manual o libro.

A pesar de esta primera aproximación al diseño de formación, es posible adelantar algunas propuestas que puedan ser útiles y efectivas para la formación de directivos universitarios.

Una formación que proviene directamente de la detección de necesidades y demandas de los directivos en la práctica, favorece la implicación activa de sus miembros así como la adaptabilidad de los planes a las necesidades de los contextos, reducirá el coste económico y mejorará la eficacia de la formación y, por supuesto, en su impacto en la práctica profesional.

Por tanto, para que la formación planteada responda al modelo colaborativo, donde los futuros implicados en la formación sean protagonistas de su propio proceso, capaces de dirigir su propio aprendizaje en el desarrollo de su autonomía profesional, es preciso considerar sus opiniones. Estas razones conducen a una segunda fase.

Fase de negociación y aceptación de la necesidad de cambio (fase 2). La gran novedad está en esta fase del proceso de diseño de la formación, denominada fase de negociación y aceptación de la necesidad de cambio, para la que fue posible contar nuevamente con los mismos protagonistas y la experiencia práctica de cada uno de ellos.

En esta fase, la técnica utilizada es el diamante, con la que se obtuvo información reveladora para incorporar nueva información al diseño final de la formación. Se configuró un total de cuatro grupos. Los rasgos identificativos de cada grupo responden al cargo director/a o decano/a, con experiencia o novel, con carácter de continuidad en el cargo o sin continuidad. Fue posible seguir el mismo esquema propuesto para la técnica del diamante: exposición y discusión de necesidades sentidas; establecer por orden las categorías (político, académico/pedagógica, gestión, comunicación y contingencia) bajo las premisas de urgente, importante y factible; y configuración del diamante a través del consenso, de modo que la necesidad más prioritaria, porque es urgente, importante y factible, queda en el vértice superior del diamante.

Según las categorías extraídas al inicio de la experiencia, las necesidades de formación sentidas por los directivos universitarios que participaron en la experiencia a través de la técnica del diamante son las reflejadas en la tabla 2 según categorías:

Tabla 2. Categorías y necesidades formativas de los directivos universitarios.

Categorías	Necesidades de Formación
Institucional (Político)	Protocolo para atención de agentes internos o externos a la universidad. Mejora de la imagen departamental y de centros. Promoción de la universidad para la captación de recursos y ofrecer servicios a la sociedad (difusión). Atribuciones del departamento y de los centros (legislación a todos los estamentos, personal de administración y servicio, estudiantes, sindicatos). Competencias. Acceso al conocimiento sobre responsabilidades y competencias de los equipos directivos. Marco disciplinarios en el ámbito legislativo. Estrategias directivas, liderazgo.
Académico/ Pedagógico	Delegación y coordinación. Estilos directivos. Delimitación de competencias entre centros y departamentos. Resolución de conflictos entre profesores, con la institución. Mediación. Estrategias de toma de decisiones. Derechos y deberes académicos del profesorado. Liderazgo.

	Técnicas psicopedagógicas para propiciar la innovación. Tareas complementarias a la docencia y la investigación (congresos, seminarios, jornadas). Técnicas para crear comisiones, crear grupos, tribunales... Programación docente, programación por competencias, Espacio Europeo de Educación. Superior, Evaluación de las programaciones (guías docentes, movilidad). Estructura y organización de otros modelos de titulaciones europeas. Técnicas para el control del estrés.
Gestión	Organización de los centros y departamentos. Nuevos modelos de organización departamentales. Trabajo por procesos y sistemas de gestión de calidad. Planes estratégicos. Uso y manejo de las aplicaciones informáticas (docentes, económicos,...). Conocimientos administrativos común (bajas, vacaciones,...). Organización de eventos departamentales (jornadas, cursos de formación interno...). Gestión de calidad y atribuciones de los departamentos y los centros. Información sobre herramientas como apoyo a nuestro trabajo (servicios jurídicos...).

	Derecho administrativo. Gestión de presupuestos y tramitación de los recursos económicos del dpto. (distribución y cambios de partidas...).
Comunicación	Divulgación de información. Elaboración de memorias. Técnicas y estrategias comunicativas. Estrategias de trabajo en equipo.
Contingencia	Modelos de interpretación de la normativa.

Fase de diseño y delimitación de las acciones formativas destinadas a la formación de los directivos y directivas de los cargos académicos de director/a y decanos/as (fase tres). Última de las fases con el ánimo de hacer una propuesta no cerrada para la institución. Se presenta el diseño general de la formación a la institución para su desarrollo en el seno de la misma.

Conclusiones de la experiencia

La formación orientada a las necesidades, prioridades y estrategias de la organización es uno de los pilares a considerar en la formación de directivos universitarios junto con la incorporación continua de conocimientos técnicos, de capacidades y habilidades relacionadas con el ejercicio de la función directiva, el marco normativo y las innovaciones tecnológicas.

Para poder plantear una formación de directivos es necesario tener en cuenta que la formación debe considerar la necesidad de una preparación específica y diferenciada de la del docente; debe estar centrada en aquellos roles considerados como más difíciles: líder, técnico, etc.; tiene que permitir desarrollar estrategias para

llevar a cabo el trabajo directivo con éxito; y, por último, debe considerar la existencia de un modelo de dirección participativo propio de los departamentos universitarios.

Una formación especializada para directivos de departamento universitario en ejercicio, en este caso, es la clave para el fortalecimiento y mejora de la organización. El desarrollo profesional de los directivos de departamento universitario exige la transformación de su competencia estrictamente pedagógica en competencia educativa y administrativa, en la dinámica de las interacciones con múltiples agentes y de la confrontación con una gama de esquemas interpretativos diversificados. Este desarrollo demanda también, a juicio del equipo investigador, el empleo de un saber de experiencia. La idea de la formación de directivos se basa en la creencia de que la dirección, en cuanto profesión, es totalmente distinta a la enseñanza, por lo que es necesario una formación específica.

Contar con los directivos para la planificación de estrategias formativas y definir un plan de formación adaptado constituye un requerimiento básico de cualquier organización que pretende optimizar y desarrollar su potencial. Considerar la formación, encontrar estrategias, espacios y tiempos para desarrollarla debe ser un desafío de la política universitaria actual.

El directivo de departamento universitario es un docente que conoce la institución, sabe diferenciar el ámbito académico del administrativo y coopera y ha cooperado en la gestión –no solo en el departamento sino en otros ámbitos de la universidad. Por ello, no es tan preciso una formación inicial sino que en esta ocasión, y dada la experiencia previa en cargos de gestión, es preciso una formación orientada en la práctica, como desarrollo profesional.

Según los implicados, el ámbito legislativo es uno de las grandes lagunas, sobre todo, cuando han de enfrentarse a conflictos legales con otros estamentos universitarios. Los temas de gestión, sobre todo administrativa o como ellos/as denominan “burocráticas” o derecho administrativo, contabilidad, dinamización de grupos, resolución de conflictos, inteligencia emocional son algunos de los bloques o ámbitos de la formación demandados por los directivos. En definitiva, demandan formación en aspectos prácticos como son los de gestión ordinaria del departamento

y formación en aspectos humanos como resolución de conflictos. El conocimiento del marco normativo y las innovaciones tecnológicas también constituyen una de las áreas demandadas para la función directiva.

En conclusión, la gestión de las organizaciones es siempre un tema complejo pero sujeto a racionalización y mejora, y aunque las universidades sean un caso especial, no dejan por ello de ser un determinado tipo de organización susceptible de desarrollo y sus recursos humanos, susceptibles también de formación y aprendizaje.

Referencias bibliográficas

Benedito, V. (2000). Formación institucional del profesorado universitario.

Experiencias en la Universidad de Barcelona. Granada, VI Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.

Real Decreto 1497/1987, de 27 de Noviembre, por el que se Establecen Directrices Generales Comunes de los Planes de Estudio de los Títulos Universitarios de Carácter Oficial y Validez en Todo el Territorio Nacional. Modificado por Real Decreto 1267/1994, de 10 de Junio, Boletín Oficial del Estado de 17 de noviembre. Ministerio de Educación y Ciencia.

Bolam R, Dunning G y Karstanje P (2000). New Heads in the New Europe. Munster/New York: Waxmann.

Declaración de Salamanca (2001).

http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/7/7006/MENSAJE_DE_SALAMANCA.pdf

Espacio Europeo de Enseñanza Superior (1999). Declaración conjunta de los ministros europeos de enseñanza Bolonia, (1999)

<http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>

http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/6/6948/Declaracion_bolonia.pdf

Mentado, T. (2008). *La dirección de los departamentos universitarios: el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Rodríguez J., Aguiar M. V., Alemán J.A. y Marrero J. L. (2010). La formación de directivos Universitarios en España, Unión Europea, Reino Unido, Francia y Alemania en Actas XI [Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas](#). CIOI. Cuenca.

Rodríguez, J., Marrero, J. L., Alemán, J. y, Aguiar, M. V. et al (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. Revista Educação Skepsis, nº 2.