

Enfermero gestor universitario: una teoría fundamentada en los datos

Kamylla Santos da Cunha¹
Selma Regina de Andrade²
Alacoque Lorenzini Erdmann³

Objetivo: comprender el significado de la gestión universitaria realizada por enfermeros gestores del curso de graduación en enfermería de una universidad pública. Método: investigación cualitativa, basada en la teoría fundamentada en los datos. La recolección de datos fue entre mayo y septiembre de 2016, con entrevistas abiertas, en el escenario de una universidad pública federal. Se respetó la técnica de análisis comparativa constante de los datos, obteniendo una muestra teórica con 19 enfermeros, en dos grupos de muestras. Resultados: surgieron tres categorías que configuraron el fenómeno: Articulando colectivos complejos por medio de la gestión universitaria para la formación cualificada de nuevos enfermeros. Las categorías incluyeron: a) condiciones, definidas por Percebiendo el compromiso con el colectivo, experiencias anteriores y formación para la gestión en salud, como motivaciones para ser docente gestor; b) acciones/interacciones, delimitadas por Conociendo y reconociendo, en la práctica, el proceso de gestión universitaria, límites y posibilidades en la coordinación de asuntos colectivos complejos; y, c) consecuencias, como Aperfeccionamiento del trabajo docente y responsabilizándose con la formación universitaria. Conclusión: los enfermeros docentes gestores dan significado a la gestión universitaria como un conjunto de acciones individuales y colectivas que, articuladas en un ambiente social complejo, promueven condiciones para la formación de enfermeros críticos y reflexivos con las demandas de la sociedad.

Descriptor: Teoría Fundamentada; Docentes de Enfermería; Escuelas, Enfermería; Educación en Enfermería; Organización y Administración; Universidades.

¹ Estudiante de doctorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Becaria del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasil.

² PhD, Profesor Adjunto, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

³ PhD, Profesor Titular, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Cómo citar este artículo

Cunha KS, Andrade SR, Erdmann AL. University management nurse: a grounded theory. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2018;26:e2980. [Access]; Available in: . DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2199.2980>.

Introducción

La gestión universitaria comprende un conjunto de acciones administrativas que permean actividades específicas relacionadas al funcionamiento de la institución de enseñanza superior. Las universidades se diferencian de otras instituciones educativas, principalmente por la indisociabilidad de la enseñanza, investigación y extensión, además de constituir estructuras y procesos que influyen y son influidos por contextos políticos, económicos y culturales⁽¹⁾.

En el proceso organizacional de la gestión universitaria es requerido el aprovisionamiento en cargos de gestión, ocupados por docentes universitarios y, en el caso de la formación en enfermería, por enfermeros docentes, que, muchas veces, no tuvieron un preparo previo para esta finalidad⁽²⁾. Cuando en la formación en nivel de post-graduación en enfermería, basada en la enseñanza y en la investigación, el foco tiende a la gestión en salud y enfermería, y en la gestión de las estructuras universitarias, tampoco de las prácticas que permean tales estructuras, formadoras de los enfermeros docentes⁽³⁾.

La carencia de preparo en contenidos de gestión universitaria puede desencadenar sobrecarga del trabajo docente y dificultad de manejo al desempeñar actividades de gestión, en detrimento de las de enseñanza, investigación y extensión. Entre tanto, al comprender que la experiencia en estos cargos agrega valores positivos a la vida personal y académica, el docente reconoce y amplía sus conocimientos para el funcionamiento de todas las esferas de la universidad⁽⁴⁻⁵⁾.

Estudios internacionales revelan la relación entre la satisfacción y la permanencia en el trabajo de los enfermeros docentes⁽⁶⁻⁹⁾. Debido a las múltiples responsabilidades que estos profesionales asumen al desarrollar actividades universitarias y a los conflictos de papeles, estrés y desmotivación en permanecer en la enseñanza superior, se evidencia mayor insatisfacción del docente enfermero para actuar en estructuras y procesos administrativos formativos. En Brasil, estudio reciente mostró que aún está en fase inicial la discusión sobre la multiplicidad de actividades desarrolladas por docentes de enfermería, incluyendo la actuación en cargos administrativos en universidades⁽¹⁰⁾.

Es importante mencionar que las realidades nacional e internacional son distintas en la forma de organización y de especialización del trabajo docente. En algunos países europeos⁽¹¹⁾, la contratación de los docentes puede ser realizada conforme experiencia profesional y titulación, siendo posible desarrollar actividades específicas de enseñanza, investigación o gestión universitaria de acuerdo con su interés, sin que una impida el desarrollo de la otra. Diferentemente, en las universidades brasileñas, basadas en políticas de evaluación, regulación y supervisión de

desempeños, la actuación docente cumple actividades de enseñanza, investigación y extensión y en alguna fase de su carrera irá atribuir actividades de gestión universitaria⁽¹²⁻¹³⁾.

Considerando que las prácticas docentes necesitan reconocer actividades de gestión desarrolladas en ambiente universitario; que tales prácticas requieren eficiencia para superar desafíos de sus atribuciones; y que la comprensión del contexto de la gestión universitaria ejercida por docente enfermero aún es incipiente se cuestiona: Cuál significado de la gestión universitaria, realizada por enfermeros docentes gestores del curso de graduación en enfermería de una universidad pública? Con el objetivo de comprender el significado de la gestión universitaria, realizada por enfermeros docentes gestores del curso de graduación en enfermería de una universidad pública.

Método

Investigación cualitativa con aporte metodológico de la Teoría Fundamentada en los Datos (TFD), vertiente *strausiana* actualizada⁽¹⁴⁾, que busca la comprensión de los fenómenos sociales a partir de los significados de las relaciones e interacciones entre las personas.

El escenario estudiado fue el Departamento de Enfermería de una universidad pública al sur del Brasil y la recolección de los datos fue realizada en el período de mayo a septiembre de 2016, por medio de entrevistas abiertas e individuales, registradas en grabación de audio digital de voz con duración media de 40 minutos. Los participantes fueron convidados vía *e-mail*, siendo todas las entrevistas previamente agendadas y realizadas en los locales de trabajo.

La muestra teórica fue compuesta por 19 docentes enfermeros, gestores universitarios distribuidos en dos grupos de muestras⁽¹⁴⁾. Los criterios de inclusión para los grupos de muestras fueron: enfermeros docentes universitarios; trabajando en el Departamento de Enfermería con régimen de trabajo de dedicación exclusiva; activos o jubilados, ocupantes de cargos de gestión universitaria (jefes o ex-jefes; coordinadores o ex-coordinadores de curso; y enfermeros docentes en otros cargos de gestión universitaria). Y, los de exclusión para ambos grupos fueron: ex-docentes gestores retirados del trabajo, por cualquier motivo, durante el período de recolección de datos y docentes sustitutos. El primer grupo de la muestra fue escogido intencionalmente debido al ejercicio efectivo en el comando departamental. Con base en sus respuestas a una cuestión amplia y central, nuevos cuestionamientos surgieron, dirigiendo la recolección de datos para el segundo grupo, con base en la formulación de una hipótesis.

Las etapas de recolección, análisis y categorización de los datos fue de forma simultánea por medio

del análisis comparativo constante de los datos⁽¹⁴⁾. Durante el análisis del primer grupo de la muestra identificó que el proceso de gestión universitaria por los docentes se basaba en tres realidades distintas, sin embargo complementares: gestión departamental (relacionada al departamento de enfermería), gestión de la enseñanza (que engloba actividades del curso de enfermería) y la gestión institucional (vinculada a las estructuras organizacionales de la universidad como un todo). Los datos permitieron denominar a las primeras - gestión departamental y gestión de enseñanza, como microgestión; y, la gestión institucional como macrogestión.

El análisis de los datos del primer grupo hizo surgir la siguiente hipótesis: La microgestión está directamente relacionada con la macrogestión, y vive-versa, siendo ambas interdependientes, conduciendo la nueva recolección de datos, originando el segundo grupo de muestra. En este, fueron entrevistados enfermeros docentes gestores actuantes tanto en la micro cuanto en la macrogestión. La Figura 1 ilustra la composición de los grupos de muestras, hipótesis y las preguntas guiadoras.

Grupos	Participantes según criterios de inclusión	Preguntas guiadoras
1º Grupo de muestra	Jefes o ex-jefes de departamento	Lo que significa para usted la gestión universitaria realizada por docentes gestores trabajando en el Departamento de Enfermería de esta universidad?
Hipótesis	La microgestión está directamente relacionada con la macrogestión, y vive-versa, siendo ambas interdependientes	
2º Grupo de muestra	Cordinadores o ex-cordinadores de curso; enfermeros docentes en otros cargos de gestión universitaria	Lo que significa para usted la gestión universitaria realizada por docentes gestores trabajando en el Departamento de Enfermería de esta universidad? Como usted vive la relación y la interacción entre la microgestión del curso de enfermería y la macrogestión universitaria?

Figura 1. Composición de los grupos de muestras, hipótesis y preguntas guiadoras

El proceso de análisis siguió la codificación abierta, axial e integración⁽¹⁴⁾. En la codificación abierta, los datos fueron analizados línea por línea, con el objetivo de identificar cada incidente. Fueron generados códigos que, después de agrupados, promovieron la elaboración de los conceptos. En la codificación axial, los datos fueron reagrupados, visando obtener una explicación más clara y completa sobre el fenómeno, asociando categorías a sus subcategorías por medio de un proceso analítico sistematizado de comparación y conexión, guiado por

el modelo paradigmático de tres componentes de la versión actualizada de esta vertiente⁽¹⁴⁾: (1) "condición" - responde a preguntas sobre por qué, cuando y cómo determinado fenómeno acontece, designado por medio de una acción; (2) "acción/interacción" - es la respuesta expresa de los eventos o situaciones que, de alguna forma, contribuye para dar significado a los movimientos (estrategias y factores interventores) que definen el objeto de estudio; (3) "consecuencia" - que expresa los desenlaces y resultados previstos o reales, efectos de las acciones e interacciones⁽¹⁴⁾.

Por fin, en la fase de integración, las categorías y subcategorías encontradas fueron comparadas, analizadas y refinadas⁽¹⁴⁾, surgiendo el fenómeno intitulado: "Articulando colectivos complejos por medio de la gestión universitaria para formación cualificada de nuevos enfermeros." Se alcanzó la saturación teórica de los datos con la repetición de información sobre el fenómeno y ausencia de nuevos elementos relevantes para el objetivo del estudio. Fueron elaborados memorandos y diagramas⁽¹⁴⁾, sobre los registros e *insight* de los investigadores en el proceso de construcción de la teoría. El *software* NVIVO® fue utilizado para organización de los datos durante la fase de análisis y codificación de los mismos.

Este estudio atendió a los preceptos éticos de la Resolución n. 466/2012 del Consejo Nacional de Salud. El proyecto fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos de la Universidad Federal de Santa Catarina, sobre Parecer número 1.468.660 y Certificado de Presentación para Apreciación Ética n.(º) 54254116.1.0000.0121. Para garantizar el sigilo y anonimato de los participantes, se utilizó la letra E seguida del número correspondiente a la orden de realización de las entrevistas para designarlos (E1, E2... E19) y de la indicación del grupo de la muestra - primer grupo (G1) y segundo grupo (G2) - de la siguiente forma: (E1G1); (E1G2).

Resultados

La muestra teórica de este estudio fue compuesta por 19 enfermeros docentes gestores. Participaron del primer grupo de la muestra siete ex-jefes de departamento y dos jefes de departamento en ejercicio; y del segundo grupo de la muestra, cuatro ex-cordinadores de curso, cuatro cordinadores de curso en ejercicio y dos enfermeros docentes que estaban en cargos de gestión en otras instancias universitarias.

Del proceso de análisis e integración sistemática de los datos surgió el fenómeno del estudio sustentado por tres categorías inter-relacionadas, conforme ilustra la Figura 2.

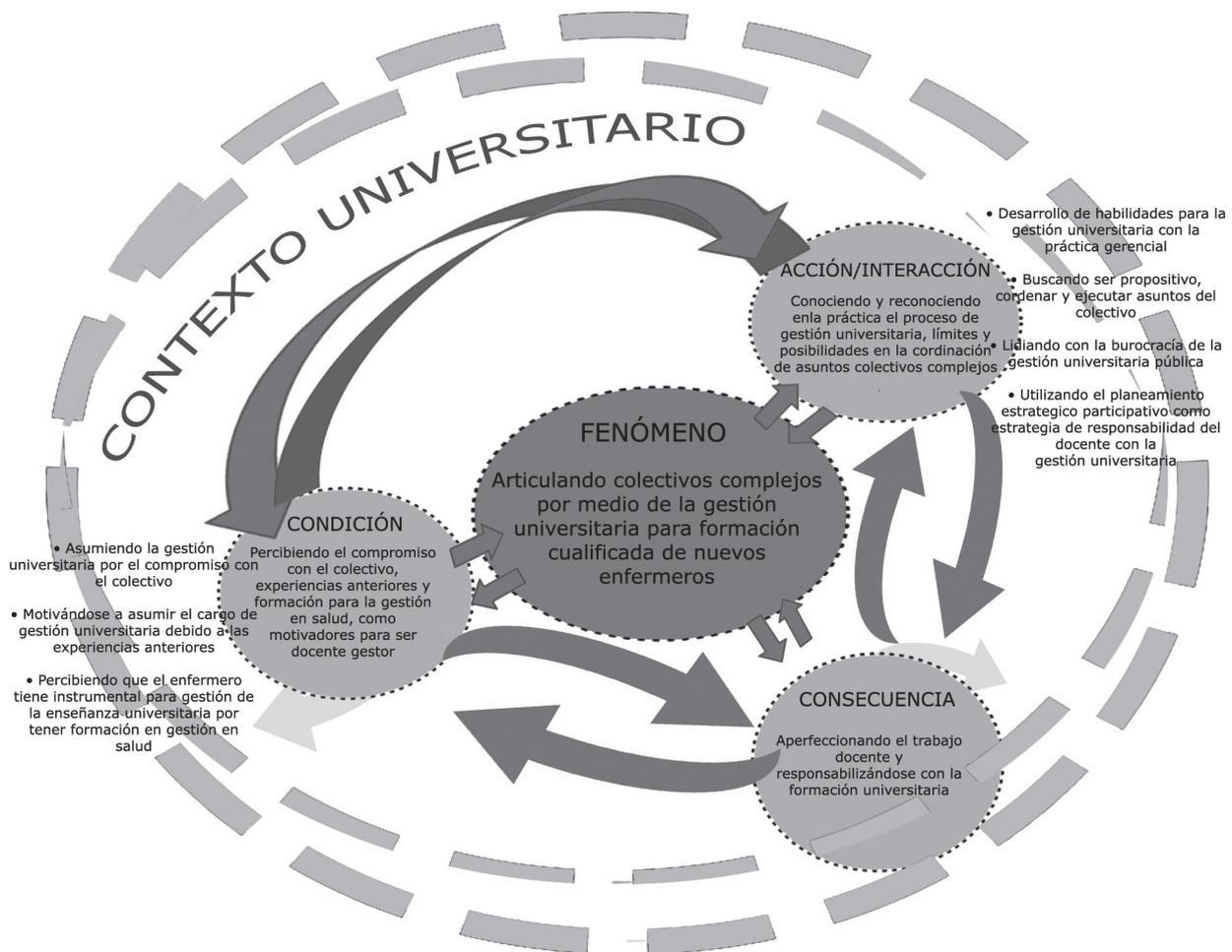


Figura 2 – Fenómeno: Articulando colectivos complejos por medio de la gestión universitaria para formación cualificada de nuevos enfermeros

El componente *condición* – “Percibiendo el compromiso con el colectivo, experiencias anteriores y formación para la gestión en salud, como motivadores para ser docente gestor” es sustentado por tres subcategorías, y promueve un movimiento inductor para el fenómeno central.

En la primera subcategoría – “Asumiendo la gestión universitaria por el compromiso con el colectivo”, los participantes destacaron que, en la universidad estudiada, los cargos de gestión universitaria del Departamento de Enfermería son ocupados por docentes enfermeros. Estos, en algún momento de su carrera universitaria, se sienten motivados en asumir los cargos de gestión, por compromiso profesional con los demás docentes, dicentes y universidad.

Asumí el cargo de gestión como un compromiso muy grande. Un compromiso ético, moral, profesional, personal y colectivo, una vez que estamos lidiando con el destino de un departamento de enseñanza [...] un departamento de enseñanza ofrece el conocimiento para formar personas que van a tornarse profesionales y que van a ocupar espacios en

la sociedad, pudiendo ser enfermero asistencial, jefe, político. (E7G1)

La subcategoría – “Motivándose a asumir el cargo de gestión universitaria debido a las experiencias anteriores”, evidencia que tales experiencias, en instituciones de enseñanza públicas o privadas, hospitales y/o secretarías públicas, posibilitaron conocer las herramientas gerenciales, estimulándolos para asumir los cargos de gestión en el contexto de la universidad pública.

Las experiencias anteriores contribuyeron para mi capacitación para ejercer la gestión, pues no tuvo ningún curso formal aquí, pero tuvo experiencias de gestión anteriores y eso me instrumentalizó y me dejó con condiciones de entender que las herramientas de gestión que ellas son las mismas que vale para cualquier instancia y pueden ser aplicadas en la universidad. (E13G2)

– “Percibiendo que el enfermero tiene instrumental para gestión de la enseñanza universitaria por tener formación en gestión en salud” compone la subcategoría en que los participantes evidenciaron la interface con gestión en salud de su formación. Con eso, se

instrumentalizaron con fundamentos y principios de gestión, que los tornaron aptos a gerenciar personas, conflictos, recursos, materiales, infraestructura.

Lo que acontece es que el enfermero tiene la gestión en su formación, la gestión del cuidado, de servicios de salud y eso tiene una base fortalecida [...] claro que tanto la universidad tiene su especificidad, como el servicio público de salud tiene, como el servicio privado tiene su especificidad, pero eso orienta la gestión ejercida por él en la universidad. (E9G1)

El componente *acción/interacción* – “Conociendo y reconociendo en la práctica el proceso de gestión universitaria, límites y posibilidades en la coordinación de asuntos colectivos complejos”, es sustentado por cuatro subcategorías que representan los movimientos, relaciones e interacciones realizadas por los participantes, face a los significados dados a las condiciones relacionadas al fenómeno.

En la primera subcategoría – “Desarrollo de habilidades para la gestión universitaria con la práctica gerencial”, los participantes apuntaron que el conocimiento de la estructura del departamento de enfermería y de la universidad es importante, e influye positivamente sus habilidades para la gestión universitaria. El conocimiento de los procesos gerenciales se desarrolla por medio de sus experiencias, principalmente al recorrer los caminos interactivos universitarios y al adquirir dominio significativo de la legislación universitaria.

Yo creo que aprendí mucho con la práctica, en el día a día para conseguir comprender todo el proceso administrativo [...] se acaba percibiendo la importancia de la gestión universitaria para nuestro día a día docente, pues dependiendo de la actitud que se toma eso repercute en toda una red de atendimento. (E11G2)

La subcategoría – “Buscando ser propositivo, cordenar y ejecutar asuntos del colectivo” revela que, para garantizar la calidad y excelencia del trabajo en la gestión universitaria es necesario que el gestor comprenda los diferentes papeles de las personas en la institución. Además, la percepción de su propio desempeño em ese proceso posibilita condiciones indispensables de enfoque, planeamiento e intervención, para trazar estrategias para el desarrollo de la acción colectiva. El trabajo del gestor se torna complejo, una vez que en él se desarrollan cuestiones estructurales, políticas, económicas, humanas, pedagógicas y de sensibilización de todas las partes envueltas en el contexto universitario. Se trata de conciliar los múltiples intereses, ni siempre convergentes, de forma a reunir las ideas colectivas.

En la gestión universitaria usted en ese momento está cordenando un grupo para que aquel grupo coloque sus ideas [...] las ideas tienen que siempre ser del grupo, porque nadie

manda en nadie y usted [docente gestor] está cordenando un grupo y haciendo con que las cosas acontezan a gusto de todos. (E6G1)

Em la tercera subcategoría – “Lidiando con la burocracia de la gestión universitaria pública”, los participantes apuntan que, antes de asumir la posición de gestor universitario, tenían poca noción de los desafíos existentes. Al ejercer ese cargo, reconocieron que los límites burocráticos son mucho más complejos de lo que imaginaban. Un ejemplo de eso reside en los medios para obtener funcionarios técnicos administrativos, materiales para la enseñanza e infraestructura, que además de difícil captación, siguen muchas reglas y etapas legales, que solamente son comprendidas cuando se ocupa un cargo gerencial. Problemas que podrían ser resueltas rápidamente acaban siendo morosos, considerando las condiciones burocráticas y legales de una universidad pública.

En la universidad pública que todo es hecho por licitación. Se rompió el aire acondicionado, yo no puedo llamar a una empresa privada para venir a arreglarlo, yo tengo que llamar a la empresa que ganó la licitación independiente si no es la mejor empresa [...] todo implica en licitación, si no se hace un edital bien hecho, bien agarrado, se da margen para concurrir empresas que no son tan habilitadas para concurrir a aquellos servicio y ahí ellas ganan porque el valor es menor, porque en la universidad, la licitación gana por aquellos que tienen el precio menor y no, necesariamente, aquel que tiene mejor calidad. (E13G2)

La autonomía para tomada de decisión de los docentes gestores también fue relativizada por los participantes, y que el contexto universitario posee muchos límites legales, jerárquicos y financieros. Relataron la necesidad de incrementar un movimiento proactivo del docente gestor para que el trabajo no sea enyesado por la dependencia de la macrogestión universitaria. Para eso recomiendan el diálogo y el establecimiento de asociaciones constantes, respetando la estructura jerárquica de las instancias de gobernabilidad de la institución.

En ese espacio de autonomía nosotros podemos hacer mucha cosa, podemos hacer un trabajo solo de responder aquello que son las demandas, ser un gestor que administra burocráticamente las demandas que llegan a tí, como gestor, o un gestor puede ser proactivo, pensar en la complejidad del trabajo, tener una mirada para todos los que ejercen aquel trabajo, y también, tienen que tener una mirada pra quien es el objeto de nuestro trabajo. (E3G1)

Una estrategia importante para solucionar la falta de recursos materiales y de infraestructura, disponibilizados por la universidad, fue la responsabilidad de los docentes para la captación de recursos financieros. Esta acción demanda a los docentes una programación

para contribuir con el desarrollo del trabajo colectivo y calificación de la formación de egresados. La responsabilidad no es obligatoria, pero entendida como necesaria, ya que la situación de restricción financiera que las universidades públicas viven en los días de hoy. El docente gestor usa estrategias de sensibilidad a los demás docentes en busca de editales y de elaboración de buenos proyectos para concurrir a financiamientos. No menos relevante, la conciente responsabilidad con las investigaciones y producciones científicas y la actualización curricular permanente también son estimuladas, pues la evaluación de proyectos por las agencias de fomento incluye esa perspectiva global de calificación.

Tenemos esa estructura porque algunos profesores o grupos de profesores hicieron un esfuerzo en su proyecto de investigación, porque ni todo lo que está aquí no fue comprado por la universidad. Los profesores hacen proyectos para desarrollar sus investigaciones y para beneficiar a los grupos de investigación que ellos actúan, entonces, en el fondo, el beneficio es siempre para el colectivo. (E12G2)

La cuarta subcategoría, –“Utilizando el planeamiento estratégico participativo como estrategia de responsabilidad del docente con la gestión universitaria,” evidencia el uso de este método de planeamiento por los docentes gestores, como estrategia de involucramiento de los demás docentes en la vida administrativa, de modo a tornarse corresponsables con la gestión universitaria para alcance de objetivos a corto, medio y largo plazo.

En mi concepción ella debe trabajar con los pares, porque cuanto más ella consiga envolver a los pares, más esas personas van a apropiarse del conocimiento y, ahí, usted va a tener una fuerza mucho mayor. Si los jefes hacen todo solos, sin la participación de los pares, usted no va a tener diálogo, fuerza... Ahora, si usted tiene un grupo de apoyo, ese grupo de apoyo, inclusive, puede estar junto en esas instancias. Por ejemplo, una discusión con el coordinador del departamento de enseñanza que hace la distribución de los profesores, si tengo un grupo de coordinadores que está bien afinado, puedo llamar a esa persona también para conversar y nosotros sabemos que los coordinadores van a auxiliar y reforzar aquello que los jefes están colocando. (E2G1)

Dificultades para comprender las dimensiones del proceso de gestión universitaria por los docentes fueron identificadas por los participantes de este estudio. En general, la falta de comprensión denota una visión reducida de la universidad, restringida apenas al espacio de sala de aula, ajeno a todos los procesos necesarios para que su microespacio pueda funcionar.

Son raros los alumnos de la graduación que perciben a la universidad como un todo, ellos solo perciben ese espacio de la sala de aula. Él no tiene esa noción o esa idea mayor de la universidad, no solo al alumno de graduación, pero

muchos profesores también tienen esa dificultad de entender la dimensión del trabajo de la universidad para además de ese espacio de la sala de aula. (E12G2)

El componente *consecuencia* – “Aperfeccionando el trabajo docente y responsabilizándose con la formación universitaria”, constituye una categoría única y representa los desenlaces y repercusiones reales de las acciones e interacciones relacionadas al fenómeno.

Los participantes destacaron que la experiencia en la gestión universitaria contribuye con el perfeccionamiento de su trabajo docente, una vez que permitió ampliar la mirada para el contexto universitario y para el colectivo. Esta experiencia fue evaluada por ellos de forma positiva.

Esa idea del colectivo que usted pasa a tener – porque, a veces, usted tiene visión solo de su disciplina, de su espacio de sala de aula –, y usted consigue percibir, como se articulan los diferentes elementos que transitan en ese espacio los profesores, alumnos, funcionarios y como la tarea o papel de cada uno en ese proceso es extremadamente interdependiente. (E14G2)

Si yo mirase para atrás haría todo de nuevo. Creo que mis experiencias de gestión fueron super importantes. Ellas determinaron mi propia trayectoria académica. (E6G1)

Al tiempo en que las experiencias de los enfermeros docentes como gestores, permitieron ampliar su perspectiva laboral para las estructuras que componen la institución, ellas también exigieron incorporar nuevas competencias para desarrollar sus actividades con el colectivo de forma competente, adherente a las políticas sociales y educacionales.

Discusión

Los hallados de este estudio presentan intenciones que llevaron a los enfermeros docentes a asumir cargos de gestión universitaria y sus relaciones e interacciones con las estructuras de enseñanza. También, reconocieron aspectos burocráticos del proceso de gestión y destacaron estrategias para balizar la viabilidad de su trabajo, de sus pares y de todos los envueltos para formación calificada de nuevos enfermeros.

La interface con la gestión en salud que el curso de graduación en enfermería posee es relatada por los enfermeros docentes como una fortaleza instrumental, pautada en los fundamentos y principios de la gestión. La formación del enfermero dirigida al desarrollo de competencias gerenciales constituyen elementos como tomada de decisiones, liderazgo, comunicación, administración de la fuerza de trabajo, gerenciamiento de recursos físicos, materiales y de información⁽¹⁵⁾. El desarrollo de estos elementos posibilita que los profesionales desarrollen la invención y la reflexión

al realizar prácticas gerenciales en contextos diversos, como también los de enseñanza universitaria.

Estudio con el objetivo de analizar como son vividas las competencias gerenciales, ideas y reales, de coordinadores de cursos de graduación en Enfermería identificó cuestiones positivas relacionadas a la capacidad de liderazgo, gestión participativa y buen relacionamiento interpersonal que contribuyeron para la formación de alumnos⁽¹⁶⁾. Similar a estos hallados, estudio realizado en los Estados Unidos de América con docentes enfermeros evidenció que el gestor líder, comprometido con el colectivo, es decisivo al proporcionar medios para el desarrollo de las actividades académicas e incitar mayor satisfacción profesional de los envueltos, siendo un apoyo fundamental⁽¹⁷⁾.

Al buscar describir el desarrollo de habilidades para la práctica gerencial, los participantes admitieron que existen especificidades de la gestión universitaria que son reconocidas y desarrolladas en la práctica diaria. De esa forma, los docentes asumen los cargos de gestión sin tener conocimiento o habilidades iniciales específicas para el ejercicio de la función, aprendiendo e instrumentalizándose a lo largo de su actuación profesional, observando procesos laborales diarios y realizando tentativas empíricas que pueden ser positivas o negativas dependiendo de sus errores y aciertos⁽¹⁸⁾.

De hecho, los participantes declaran la importancia del aprendizaje en la práctica diaria de la gestión al tentar superar exigencias impuestas por el contexto universitario, sin embargo sustentan la necesidad de instrumentalización específica, por medio de educación permanente, para que puedan avanzar e ir más allá de la improvisación y creatividad. Estudio de caso, con el objetivo de hacer una reflexión sobre la importancia de un entrenamiento previo a los docentes que asumen actividades administrativas, describe los encaminamientos burocráticos como uno de los mayores desafíos encontrados actualmente en el cargo de gestión universitaria pública⁽¹⁰⁾.

Los relatos evidenciaron el planeamiento estratégico participativo como una estrategia lanzada por los participantes para lidiar con la burocracia encontrada en los procesos de gestión. Estudio realizado en una universidad al sur de Brasil elucidó que el trabajo colectivo, articulado y participativo potencializa nuevas relaciones e interacciones a fin de tomar decisiones más seguras sobre los aspectos técnicos, administrativos, didácticos y pedagógicos colectivos que visan atender la dinámica curricular, las demandas docentes, dicentes y de la institución⁽¹⁹⁾.

También referente a los desafíos encontrados por los docentes al ejercer cargos de gestión universitaria,

estudios internacionales lanzan programas de mentoría que puedan servir de inspiraciones al preparar a los docentes para superar la morosidad de los caminos administrativos universitarios. Estos programas pueden ser una estrategia eficiente de apoyo entre un docente mentor y un docente aprendiz al incentivar, motivar, prestar apoyo y auxiliar el crecimiento profesional, orientando los mejores caminos administrativos a ser recorridos⁽²⁰⁻²¹⁾.

En lo referente a las repercusiones de la gestión universitaria, los participantes de este estudio destacaron que la experiencia en la gestión posibilitó el perfeccionamiento de su trabajo docente. Las experiencias del docente en la gestión universitaria repercutieron positivamente en su postura como educador, y auxiliaron en su entendimiento de las estructuras universitarias⁽⁵⁾.

La formación universitaria de calidad es de hecho el producto de todos los esfuerzos realizados por los enfermeros docentes gestores. Estos actúan de forma indirecta en relación al cuidado de pacientes y de la comunidad, sin embargo poseen un papel fundamental al desarrollar una visión ampliada, compartida y articulada para promover la calidad de los cursos de enfermería⁽²²⁾. Así, al reconocer los esfuerzos por los enfermeros docentes gestores, es evidente que la gestión universitaria es pasible de realización, cuando atrelada al establecimiento de relaciones y acciones horizontales basadas en el diálogo, respeto y comprensión de la función de cada envuelto al asegurar la formación de enfermeros calificados.

Este estudio se limita por comprender los significados de la gestión universitaria realizada por enfermeros docentes gestores en apenas un escenario universitario. La escasa literatura nacional de estudios con foco similar también fue una restricción encontrada en el momento de la discusión. Ya que la complejidad de esa temática, los resultados de este estudio contribuyen para reflexión y discusiones de los enfermeros docentes y gestores de otros contextos universitarios públicos y privados frente a las necesidades emergentes de exigencias nacionales e internacionales para la gestión de la enseñanza superior y calidad de los cursos de enfermería.

Conclusión

Los hallados de ese estudio evidenciaron que la gestión universitaria realizada por enfermeros docentes gestores remete a un conjunto de acciones individuales y colectivas. Esas acciones son diluidas en un espacio social en que se articulan grupos específicos, singulares y complejos que están en constantes relaciones e

interacciones, buscando superar los presupuestos gerenciales burocráticos y la morosidad de los procesos de gestión universitaria. El producto de todos los esfuerzos de los enfermeros docentes gestores es una formación universitaria de calidad para excelencia de futuros enfermeros.

Referencias

- Burigo CCD, Jacobsen AL, Wiggers L. Professional master's degree in university administration: challenges and perspectives in the process of university management. *Navus*. 2016;6(2):68-78. doi: 10.18815/navus.v6i2.323
- Wilhelm FA, Zanelli JC. Characteristics of stressful situations in university managers in the context of work. *Estud Pesq Psicol*. [Internet]. 2013 [cited Jul 28, 2017];13(2):704-23. Available from: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/8432/7327>
- Erdmann AL, Fernandes JD, Lunardi CL, Robazzi MLCC, Rodrigues RAP. The achievement of excellence in brazilian programs of post-graduation stricto sensu with a doctorate in nursing. *Texto Contexto Enferm*. [Internet]. 2012 Jan-Mar [cited Jul 28, 2017];21(1):130-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v21n1/a15v21n1>
- Kanan LA, Zanelli JC. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. *Espaço Pedagógico*. [Internet]. 2012 Jan-Jun [cited Jul 28, 2017];18(1):151-70. Available from: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/viewFile/2072/1299>
- Gomes OF, Gomide TR, Gomes MAN, Araujo DC, Martins S, Faroni W. Sense and implications of university management for university managers. *Rev GUAL*. 2013;6(4):234-55. doi: 10.5007/1983-4535.2013v6n4p234
- Candela L, Gutierrez AP, Keating S. What predicts nurse faculty members' intent to stay in the academic organization? A structural equation model of a national survey of nursing faculty. *Nurse Educ Today*. 2015;35(4):580-9. doi: 10.1016/j.nedt.2014.12.018
- Tourangeau A, Saari M, Patterson E, Ferron EM, Thomson H, Widger K, MacMillan K. Work, work environments and other factors influencing nurse faculty intention to remain employed: A cross-sectional study. *Nurse Educ Today*. 2014;34(6):940-7. doi: 10.1016/j.nedt.2013.10.010
- Derby-Davis MJ. Predictors of Nursing Faculty's Job Satisfaction and Intent to Stay in Academe. *J Prof Nurs*. 2014;30(1):19-25. doi: 10.1016/j.profnurs.2013.04.001
- Emory J, Lee P, Miller MT, Kippenbrock T, Rosen C. Academic nursing administrators' workplace satisfaction and intent to stay. *Nurs Outlook*. 2017;65(1):77-83. doi: 10.1016/j.outlook.2016.07.003.
- Coelho CH. Academic management made by university professor: a study case. *Gestão e Saúde*. 2017;8(1):162-79. doi: 10.18673/gestão%20e%20saúde.v8i1.23923
- Musselin C. Redefinition of the relationship between academics and their university. *High Educ*. 2013;65:25-37: doi: 10.1007/s10734-012-9579-3.
- Mendonça Neto OR, Antunes MTP, Vieira AM. Control of teaching: foucauldian provocations about university administration. *Avaliação (Campinas)* [Internet]. 2015 Nov [cited Sep 5, 2017];20(3):665-683. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772015000300665&lng=en&nrm=iso.
- Silva A Junior, Polizel CEG, Souza S, Silva ARL, Silva POM, Souza SP. Public policies for higher education: the evaluation, the regulation and the supervision of the private HES in debate. *Ensaio: Aval Pol Públ Educ*. [Internet]. 2014 Jan-Mar [Cited Sep 5, 2017];22(82):215-40. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362014000100011&lng=en&nrm=iso
- Corbin J, Strauss A. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. 4th ed. Los Angeles (CA): SAGE; 2015
- Sade PMC, Peres AM, Wolff LDG. The formation of the managerial competencies of nurses: an integrative review. *Rev Enferm UFPE On line*. [Internet]. 2014 Jun [cited 28 Apr, 2017];8(6):1739-45. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/download/4595/9377>
- Seabra ALC, Paiva KCM, Luz TR. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2015 Sep-Oct [cited 2017 Sep 5];68(5):890-8. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672015000500890&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>.
- Candela L, Gutierrez A, Keating S. A national survey examining the Professional work life of today's nursing faculty. *Nurse Educ Today*. 2013;33(8):853-9. doi: 10.1016/j.nedt.2012.10.004
- Santos LS, Bronnemann KR. Challenges of management in institutions of higher education: a case study from the perception of center directors of an public IES in the southern of Brazil. *Revista GUAL*. 2013;6(1):1-21. doi: 10.5007/1983-4535.2013v6n1p1
- Higashi GDC, Erdmann AL. Weaving meanings from the deliberative process of collegiate management in nursing. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. [Internet]. 2014 Mar-Apr [cited Mar 15, 2017];22(2):269-76. Available

from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692014000200269

20. Jeffers S, Mariani D. The Effect of a Formal Mentoring Program on Career Satisfaction and Intent to Stay in the Faculty Role for Novice. Nurse Faculty. Nurs Educ Perspec. [Internet]. 2017 Jan-Feb [cited Sep 8, 2017];38(1):18-22. Available from: http://journals.lww.com/neponline/Abstract/2017/01000/The_Effect_of_a_Formal_Mentoring_Program_on_Career.5.aspx.

21. Bittner NP, Bechtel CF. Identifying and Describing Nurse Faculty Workload Issues: A Looming Faculty Shortage. Nurs Educ Perspec. [Internet]. 2017 Jul-Aug [cited Sep 8, 2017];38(4):18-22. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28628067>

22. Emory J, Lee P, Miller MT, Kippenbrock T, Rosen C. Academic nursing administrators' workplace satisfaction and intent to stay. Nurs Outlook. [Internet]. 2017 Jan-Feb [cited Sep 8, 2017];65(1):77-83. Available from: [http://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554\(16\)30121-X/abstract](http://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554(16)30121-X/abstract)

Recibido: 28.04.2017

Aceptado: 26.10.2017

Correspondencia:
Kamylla Santos da Cunha
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n
Bairro: Trindade
CEP: 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil
E-mail: kamylascunha@gmail.com

Copyright © 2018 Revista Latino-Americana de Enfermagem

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY.

Esta licencia permite a otros distribuir, mezclar, ajustar y construir a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre que le sea reconocida la autoría de la creación original. Esta es la licencia más servicial de las ofrecidas. Recomendada para una máxima difusión y utilización de los materiales sujetos a la licencia.