
Formación de los directivos académicos en gestión y gobernabilidad de la institución universitaria ***Formation of the academic directive in administration and government of the university institution***

Leonardo Florencio Corahua Salcedo

Máryuri García González

¹Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Perú.

²Universidad de la Habana. Cuba.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0292-6969>

<http://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

Correo electrónico:

leonardo.corahua@unsaac.edu.pe

maryuri@cepes.uh.cu

Recibido: 24/03/2022

Aceptado: 20/07/2022

Resumen: La formación de directivos universitarios es una necesidad cada vez más creciente en nuestras instituciones; constituye un aspecto medular, ya que mayoritariamente los directivos asumen cargos sin tener la capacitación acorde al cargo que desempeñan. Es por ello que con el presente artículo se pretende argumentar la importancia y necesidad de la formación de los directivos en temáticas como la gobernabilidad y la gestión de las instituciones universitarias. Lo cual fue posible por el uso de métodos teóricos, empíricos y la experiencia de los autores en la temática.

Palabras clave: Directivos Académicos; Gestión; Gobernabilidad; Instituciones universitarias.

Abstract: The formation of university directive is a more and more growing necessity in our institutions; it constitutes a medullary aspect, since for the most part the directive assume positions without being responsible for the in agreement training. It is for it that is sought to disputing the importance and necessity of the formation of the directive in thematic as the government and the administration of the university institutions with the present article. That which was possible for the use of theoretical, empiric methods and the experience of the authors in the thematic one.

Keywords: Academic executives; Step; Government; University institutions.

Introducción

Los requerimientos básicos para dirigir y gobernar una organización institucional universitaria son complejos; por ello Corahua y García (2022), plantean que el máximo logro esperado, es que los directivos académicos impacten positivamente en la labor de gestión y gobernabilidad desplegada en el colectivo universitario y su entorno social,

potenciando el desarrollo de la institución universitaria y por ende la formación de los futuros profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo de su sociedad. Por lo que es importante direccionar su labor para cumplir con responsabilidad y compromiso social el encargo que desarrolla. Este artículo se concibe con el propósito de argumentar la importancia y necesidad de la formación de los directivos, lo cual se realiza desde los referentes teóricos y la experiencia de los autores.

La gestión universitaria es trabajada por diferentes autores, sin embargo es Galarza (2007), citado por Guzmán, Y. (2017, p.16), quien lo aborda de un modo más integral, definiéndola como:

un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, así como los relacionados con la propia gestión), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales.

Desde esta mirada se comprueba la necesidad de que los directivos universitarios se formen y actualicen en el contexto en que se desarrollan.

Desarrollo

Formación de directivos universitarios

Desde la experiencia de los autores en la gestión de procesos universitarios y la revisión teórica de materiales al respecto, es menester reflexionar sobre la necesidad de su formación al respecto y como cada vez, el nivel de exigencia de la formación de los responsables de la gestión universitaria se hace más indispensable.

Según criterios de Rodríguez *et.al* (2016, pp.286), hasta casi entrado el siglo XXI, los propósitos de las instituciones superiores no requerían de sus cargos académicos, solo ser un docente de alta cualificación. Pero la educación de nivel superior, dentro del contexto social

y político en que actualmente se desenvuelve, hace necesaria la formación de los directores para la búsqueda de la excelencia universitaria.

Retomando criterios de Troitiño (2021), la formación de directivos es vista como un proceso permanente, se habla además de un proceso expresado en competencias para un mejoramiento en el orden del desempeño exitoso tanto profesional como personal.

Al directivo se le ha requerido destrezas, capacidades y/o actitudes, un talento del buen hacer. Mentado y Rodríguez, (2013), sin embargo, consideran que la diversidad de tareas que han de llevar a cabo y su complejidad reclaman urgentemente un entrenamiento específico y direccionado.



Figura 1: Relaciones en la formación de directivos

En la figura 1 se establecen las relaciones en la formación de directivos universitarios, donde se destacan el vínculo necesario con los procesos que lidera, con el entorno, con la universidad que representa y con las normativas vigentes que regulan la gestión y gobernabilidad universitaria; todo ello sobre la base de las destrezas técnicas, humanas y conceptuales; necesarias e imprescindibles en cualquier profesional, máxime cuando es directivo.

La formación de directivos, a partir de criterios de Chumacero y Carrión (2021), en muchos ámbitos de la sociedad especialmente en el aspecto de la educación, requiere el papel protagónico de un líder capaz de asumir retos para lograr una educación de calidad. Desde un enfoque mundial, según Gaete, et al. (2020), fundamentan su importancia en el proceso formativo, determinándola como una oportunidad para proponer proyectos en ambientes convulsos, basadas en un conjunto de políticas correspondientes al desempeño jerárquico y

considerando la coyuntura que el mundo atraviesa producto de los cambios vertiginosos y continuos.

Una de las grandes limitaciones de la preparación del personal de las instituciones de educación superior, develadas en los últimos años en los análisis realizados internacionalmente, los documentos e informes presentados por la UNESCO, es que éstas se preocupan más por el personal vinculado a la actividad académica y menos al personal de servicio y los directivos. Este personal necesita de perfeccionamiento constante debido a que los procesos de gestión se transforman muy rápidamente influenciados por los cambios en la sociedad.

1.2 Distinciones de la gestión y gobernabilidad

Por lo que su preparación en la gestión integral de los procesos y gobernabilidad es vital; dada su intencionalidad de apegarse a la renovación, el cambio continuo y a la respuesta a las demandas del entorno nacional e internacional.

Priorizar el liderazgo, el estímulo al buen desempeño, el trabajo en equipo, forman parte de este proceso formativo, comprometidos con el éxito institucional; donde la gestión universitaria juega un factor clave.

Cuando se hace referencia a la gestión universitaria como: administración, gobierno, gobernancia, gobernabilidad, es preciso tener las apreciaciones siguientes:

Martínez (2000, pp.11-13) al referirse a la gestión como ‘gobierno’ y como ‘administración, indica, que se pueden identificar tres conceptualizaciones convencionales:

- 1°. Cuando están referidas a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. Estas tiene las funciones administrativas clásicas de: planificación, organización, ejecución y control.
- 2°. Cuando se incorporan las dimensiones vinculadas al gobierno, se tiene la ‘gobernancia’. Aquí la gestión se entiende por el despliegue de las capacidades, como: la definición de la misión y del diseño institucional, la fijación de la orientación estratégica, la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas, el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, la definición de estándares de calidad para sus actividades, el establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las

diversas funciones, y el seguimiento como la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores.

- 3°. Cuando se introduce la idea de ‘governabilidad’, la concepción de gobernanza se expande a la capacidad de hacer efectivas las decisiones, preservando la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo.

Entendiéndose por ‘governabilidad’, cuando la gestión trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas, esto es: dirigir la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados.

Su propósito es identificar los factores que intervienen para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encausar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria. Comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles, para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los actores.

Martínez (2000) indica que: La problemática de la ‘governabilidad’ en la institución universitaria será expresada en:

- a) La reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos.
- b) La integración de la docencia, la investigación y la extensión.
- c) La convergencia entre los estudios de grado y de posgrado.
- d) La convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados.
- e) La articulación entre las funciones que operan con el conocimiento y aquellas que suministran apoyo a las tareas sustantivas.
- f) El equilibrio en las relaciones con el estado, con el mercado y con los restantes actores sociales.

El criterio de ‘governabilidad’, responde al hecho de que la gestión debe apuntar a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades

que se llevan a cabo y de sus productos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional.

De acuerdo a Martínez (2000), se entiende, que la ‘governabilidad’ no necesariamente está asociada al modo formal en la que se desempeñan las funciones de gobierno.

Así por ejemplo, si el estatuto universitario confiere a las instancias de gobierno universitario funciones de formulación de políticas, normativas, de gestión, con predominio de los temas vinculados a lo operacional, generalmente poco trascendentes para la orientación estratégica y para la construcción institucional, entonces la universidad renuncia por pasividad a su capacidad de actuar en función de una misión o proyecto institucional; así la gestión se reduce a su sentido más estrecho, limitándose a lo administrativo y a la ejecución de acciones, compromisos, sin ejercicio del poder de orientación, con su mirada dirigida exclusivamente hacia el interior de la organización, dando la espalda hacia el afuera, sin consensos sobre el futuro y sin un despliegue estratégico, olvidando su identidad institucional y a su proyección en el tiempo. Aquí, la capacidad de gobierno institucional expresado por la ‘governabilidad’ se resiente.

Martínez (2000, pp.45-48), hace un extenso análisis sobre gestión universitaria; en primer lugar, analiza las manifestaciones de gestión que expresan ‘governabilidad’, indica los planos sobre los cuales se desarrollan y propone una relación de interrogantes que miden el grado alcanzado por dicha gobernabilidad. En segundo lugar, analiza los requisitos por capacidades, que debe cumplir la gobernabilidad, teniendo en cuenta las exigencias que la conducción institucional disponga y le de respaldo a las mismas.

Manifestaciones en las que se expresa la gobernabilidad:

La gestión universitaria debe permanentemente afrontar y resolver tensiones, referidas en los siguientes planos:

- Lo permanente de su misión y funciones con las exigencias de la adecuación y acomodación a lo circunstancial y contingente.
- La unidad de propósito que debe orientar a la institución frente a la diversidad de contribuciones que se espera de sus partes integrantes.

- La estructura piramidal de toda organización jerárquica con la especialización de la división del trabajo y sus contribuciones funcionales en materia académica (autoridad de línea frente a responsabilidad funcional).
- La visión de largo plazo de la universidad frente a los apremios del corto plazo.
- Las demandas externas por servicio, calidad, legitimidad y apoyo frente a las exigencias internas de participación, eficiencia técnica y programación de actividades.
- Los aspectos técnico-operativos frente a los requerimientos socio-emocionales de los miembros de la universidad.
- La utilización de incentivos y sanciones formales y su complementación con las gratificaciones y sanciones simbólicas e informales.
- Los comportamientos sujetos a normas y reglas de carácter general frente a la necesidad de dar respuestas flexibles y adecuadas a cada situación.

Para determinar el grado en que esa gobernabilidad sea alcanzada deben plantearse varias interrogantes:

- ¿De qué manera los órganos de gobierno formales diseñan e instrumentan las políticas y decisiones institucionales?
- ¿Quiénes son los actores que efectivamente participan y ejercen influencia sobre esas políticas y decisiones?
- ¿Cuán extensa e intensa es esa participación?
- ¿Cómo se construyen las relaciones entre estos actores y los mecanismos formales?
- ¿Cuáles son los esfuerzos que se realizan para construir consenso, y cuáles son sus resultados?
- ¿Cuán precisa es la definición que los órganos de gobierno han realizado de la visión y de la misión de la institución?
- ¿Hasta qué punto los objetivos institucionales son lo suficientemente precisos como para permitir la definición de prioridades y la asignación de recursos conforme a ellas?
- ¿Cuán suficiente es la información de que disponen los órganos de gobierno para realizar apreciaciones sistemáticas de su contexto de acción, para identificar las

fuerzas que están operando en el mundo de la creación y transferencia de conocimientos, para entender las tendencias económicas, políticas, culturales, sociales, etc., que afectan o afectarán la vida de la universidad?.

- ¿Hasta qué punto los órganos de gobierno cuentan con capacidad y la ejercen para la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades institucionales?”.

Los requisitos de la gobernabilidad; exigen una conducción institucional que disponga de:

- La visión de conjunto de la institución, de su trayectoria y de los atributos deseados para la misma.
- Una concepción integral del papel de la institución en su medio y con respecto a las actividades y disciplinas.
- La capacidad para traducir esa visión y concepción en una formulación de la misión que sea transmisible y comprensible para los miembros de la comunidad universitaria y para aquellos que están en relación con ella.

Estas exigencias son resumidas como inclusión, planeamiento, comunicación y liderazgo.

Esa gobernabilidad debe alimentarse constantemente y para ello debe estar respaldada por:

- Capacidades analíticas, en particular para la formulación de diagnósticos, la identificación de problemas, la visión de largo y mediano plazo, la comprensión de las relaciones de la actividad universitaria con otras órbitas de acción social, la evaluación de sus logros, entre otras.
- Capacidades para la elaboración de políticas con alcance para los distintos tipos de actividades y diferentes ámbitos institucionales y de asignar recursos en forma coherente con las prioridades definidas.
- Capacidades para brindar dinamismo y liderazgo para la promoción de comportamientos innovadores y para la orientación institucional, atendiendo a las aspiraciones e intereses de aquellos involucrados con la vida de la organización.
- Capacidades para el reconocimiento de la diversidad de la institución universitaria y de la heterogeneidad de situaciones que debe enfrentar, identificando la especificidad de los ámbitos relevantes para su accionar y formulando estrategias diferenciadas frente a ellos.

- Capacidades para formular planes y programas, con metas explícitas, secuencias en las acciones y previsiones para el seguimiento y la evaluación, con unidades para la formulación de planes y programas, así como para el seguimiento y la evaluación de la gestión, con sistemas de información adecuados y con participación en la elaboración de las decisiones sobre recursos y en los procesos de negociación presupuestaria.
- Capacidades para el diálogo con los diversos actores relevantes.
- Capacidades para la promoción de la participación, de la concertación y de la activación de diferentes públicos relevantes en torno a la vida y necesidades de la institución.

El producto de esas capacidades es la elaboración de una visión que oriente a las acciones institucionales y reafirme el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria, procurando el crecimiento sistemático de las capacidades para brindar una educación de calidad y realizar contribuciones significativas al medio a través de sus labores de investigación, transferencia de tecnología y extensión.

Referido a procesos de gestión y gobernabilidad, Marchesi (2010, pp.24), en el marco del V Foro Latinoamericano de Educación 2010, dice: “La apuesta por una sociedad educadora exige planificación, iniciativa, coordinación e innovación en el marco de una gestión eficaz. No cabe duda de que la gobernabilidad de las instituciones públicas constituye un requisito indispensable para avanzar en este tipo de proyecto”.

Ruiz (2018, p.299), refiriéndose a los mecanismos de gestión para la gobernabilidad, dentro de las recomendaciones propositivas para aprovechar las oportunidades que ofrece la sociedad del conocimiento y desarrollo de la educación superior, propone diseñar un sistema de información integrada.

Este sistema garantiza a la educación superior la calidad de los procesos de formación-investigación-administración - gestión y toma de decisiones; facilitando la planeación, organización, dirección y control con base en la evidencia documental y no en la intuición, la improvisación, la empírea; lo cual repercute en la transparencia administrativa, la rendición de cuentas responsable y la conservación de la evidencia de sus actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo que se requiera. Ruiz, M. (2018, p.299).

Por tanto, implementar y mantener sistemas de gestión para la mejora continua y la calidad de la gestión universitaria, es una necesidad impostergable con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia.

Dentro de los mecanismos de gestión, para alcanzar a la ‘gobernabilidad’, es necesario diseñar un sistema de información integrada. Este sistema permite a la educación superior enfocarse en la calidad de los procesos universitarios y en la formación a directivos tomando estos referentes.

En la ‘gobernabilidad’, la gestión trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas, esto es: dirigen la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales, y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados.

El propósito de la ‘gobernabilidad’ es: identificar los factores que intervienen para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encausar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria.

La problemática de la ‘gobernabilidad’, en la institución universitaria será expresada en: la reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos; la integración de docencia- investigación-extensión; la convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados; la articulación entre las funciones que operan con el conocimiento y aquellas que suministran apoyo a las tareas sustantivas; el equilibrio en las relaciones con: el estado, el mercado, los actores sociales internos y externos.

La ‘gobernabilidad’ se manifiesta, cuando: la gestión universitaria debe permanentemente afrontar y resolver tensiones referidas en los siguientes planos: misión; unidad de propósitos; visión a largo plazo; con las contribuciones funcionales de las autoridades de línea; con la eficiencia en la atención a las demandas externas y exigencias internas; aspectos técnico-operativos frente a los requerimientos socio-emocionales de sus miembros; utilización de incentivos y sanciones; comportamientos sujetos a normas y reglas de carácter general frente a la necesidad de dar respuestas flexibles y adecuadas a cada situación. La

‘governabilidad’ se traduce en la forma en que estas tensiones son superadas, preservando la unidad institucional y la fidelidad al proyecto adoptado.

Para determinar el grado en que esa ‘governabilidad’ sea alcanzada, se deben establecer varias premisas:

- los órganos de gobierno formales diseñan e instrumentan las políticas y decisiones institucionales;
- los actores que efectivamente participan y ejercen influencia sobre esas políticas y decisiones;
- las relaciones entre estos actores y los mecanismos formales;
- los esfuerzos que se realizan para construir consensos y resultados;
- la definición de visión y misión institucional; los objetivos institucionales son lo suficientemente precisos como para permitir la definición de prioridades y la asignación de recursos conforme a ellas;
- suficiencia de las informaciones del que disponen los órganos de gobierno para realizar apreciaciones sistemáticas de su contexto de acción, para identificar las fuerzas que están operando en la transferencia de conocimientos, para entender las tendencias económicas, políticas, culturales, sociales, entre otras., que afectan o afectarán la vida de la universidad;
- los órganos de gobierno cuentan con capacidad de realizar seguimiento y evaluación de las actividades institucionales.

Son requisitos de la ‘governabilidad’: la inclusividad, el planeamiento, la comunicación y el liderazgo. Esto es, se exige que la conducción institucional disponga de: la visión de conjunto de la institución, de su trayectoria y de los atributos deseados para la misma; una concepción integral del papel de la institución en su medio y con respecto a las actividades y disciplinas; la capacidad para traducir esa visión y concepción en una formulación de la misión que sea transmisible y comprensible para los miembros de la comunidad universitaria y para aquellos que están en relación con ella.

La ‘governabilidad’ debe alimentarse constantemente y para ello debe estar respaldada por:

- las capacidades analíticas para formular diagnósticos, identificar problemas, con visión de largo y mediano plazo;

- capacidades para la elaboración de políticas con alcance para los distintos tipos de actividades y diferentes ámbitos institucionales;
- capacidad para asignar recursos en forma coherente con las prioridades definidas;
- capacidades para brindar dinamismo y liderazgo para la promoción de comportamientos innovadores y para la orientación institucional, atendiendo a las aspiraciones e intereses de aquellos involucrados con la vida de la organización;
- capacidades para el reconocimiento de la diversidad de la institución universitaria y de la heterogeneidad de situaciones que debe enfrentar, identificando la especificidad de los ámbitos relevantes para su accionar y formulando estrategias diferenciadas frente a ellos;
- capacidades para formular planes y programas; capacidades para el diálogo con los diversos actores relevantes; capacidades para la promoción de la participación, de la concertación y de la activación de diferentes públicos relevantes en torno a la vida y necesidades de la institución.

El producto de esas capacidades permitirá la elaboración de una visión que oriente a las acciones institucionales y reafirme el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria; por lo que asociarla a las competencias es un aspecto medular en la visión holística del proceso.

1.3 Perspectivas de la gobernabilidad y sus competencias asociadas

Se considera como definición de ‘competencia’ la aportada por García, *et al* (2013):

“integración del grado de preparación, capacitación y desarrollo del individuo como resultado de su aprendizaje, donde se basa la formación en los principios básicos, saber, saber hacer, saber ser, saber compartir o vivir en colectivo académico, laboral y social poniendo en juego conocimientos, habilidades, valores, actitudes, destrezas y experiencias en contextos diferentes”

Tomando en cuenta las consideraciones expuestas por García; Ortiz y González (2013); García, García y González (2013); Galarza, y Almuíñas, (2018); Ascón, *et.al.* (2019); en base a la formación de Competencias Generales de Dirección (CGD) en Educación Superior establecidos a partir del análisis realizado por el Proyecto Tuning América Latina; se plantea que dentro de las ‘competencias’ formativas necesarias para los directivos

académicos, se infieren los siguientes elementos distintivos: el liderazgo; negociación y resolución de conflictos; organizar y planificar el tiempo; la comunicación pertinente, efectiva y oportuna; la visión y el pensamiento estratégico; el trabajo en equipo; la creatividad; la toma de decisiones; la confianza y credibilidad con las personas que interactúa; conocimiento de la institución y su organización; acompañamiento y evaluación de las actividades institucionales.

Por ser más genéricas e integrarse a la gestión y gobernabilidad de los directivos; demostrando su utilidad y necesidad en la práctica, en el desempeño directivo y en rol asumido en los procesos que lideran. Se propone entonces desde esta perspectiva, un perfil de competencias deseables para los directivos académicos de la institución universitaria, en lo personal, institucional y profesional:

Personales (referidas al equilibrio y desarrollo personal que otorgarán credibilidad y confianza):

- Testimonio de vida: principios, valores, integridad, autocontrol.
- Compromiso universitario: predisposición al servicio.
- Relaciones interpersonales: liderazgo, servicio a la comunidad, gestión de reuniones., confianza al delegar responsabilidades, solidaridad, ayuda recíproca, relaciones humanas.
- Comunicación: pertinente, efectiva y oportuna.
- Resiliencia: resurgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse.
- Gestión de: estrés, tiempos, información. procesos

Institucionales (referidas al manejo de gestión y gobernabilidad universitaria):

- Conocimiento institucional y organizacional: la estructura, cultura, situaciones, períodos críticos.
- Construir la identidad institucional.
- Visión y el pensamiento analítico conceptual y estratégico
- Afrontar y resolver tensiones en los siguientes planos: misión; unidad de propósitos; visión a largo plazo; demandas externas y exigencias internas; aspectos técnico-operativos, requerimientos socio-emocionales de sus miembros; utilización de

incentivos y sanciones; comportamientos sujetos a normas y reglas frente a la necesidad de dar respuestas flexibles y adecuadas.

- Eficiencia en uso de los recursos.
- Asegurar la calidad de las actividades, productos y servicios.
- Mejoramiento continuo de la evaluación proactiva y constante de los procesos de gestión.
- Gestión de cambio: innovación organizacional, ideas nuevas, creatividad, adopción de enfoques y metodologías nuevas.
- Trabajo sinérgico: articular sinergias entre todos los sectores y actores de la universidad y con otras instituciones.
- Trabajo en equipo, integración y corresponsabilidad.
- Gestión de conflictos: reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos, negociación.
- Integración: docencia, investigación, extensión, internacionalización
- Relaciones: estado, mercado, actores sociales.
- Protección a la sostenibilidad institucional.
- Gestión: financiera, recursos, proyectos, riegos.

Profesionales (referido a la eficiencia y eficacia de sus decisiones):

- Toma de decisiones: valorar ventajas y desventajas, realizar elecciones coherentes.
- Planificación y organización: programar planes de acciones óptimos, la organización interna y el uso de recursos de acuerdo a las necesidades de la universidad.
- Desarrollo personal universitario: hacerse cargo del desarrollo de las habilidades y actitudes del personal.
- Visión sistémica: capacidad de descomponer los problemas y las soluciones en elementos esenciales y realizar síntesis para encontrar soluciones idóneas.
- Orientación al resultado: orientar las actividades hacia la consecución de los objetivos centrados en el interés de los miembros de la institución.
- Acompañamiento y evaluación: identificar acciones y dificultades, activar las intervenciones oportunas de corrección.

Por consiguiente la formación de los directivos universitarios en gestión y gobernabilidad se percibe imprescindible si se quieren alcanzar los estándares de calidad a que se aspira; deben estar altamente calificados para sumir de manera competente el cargo en la institución educativa. Son ellos los encargados de liderar procesos estratégicos, guiar el proceso formativo, investigativo, extensionista y por consiguiente representar a la comunidad universitaria dentro y fuera del contexto habitual.

Conclusiones

Se realiza un análisis detallado de la gobernabilidad y necesidad de formar a los directivos en su dominio para gestionar los procesos universitarios que lideran con la calidad y las competencias que demanda el contexto nacional e internacional; así como una propuesta preliminar de competencias deseables para los directivos académicos en instituciones universitarias, perfilando desde lo personal, institucional y profesional su necesidad e importancia.

Referencias Bibliográficas

- Ascón, J.E.; García, M. y Lajara, A.J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (3). ISSN: 2518-2730.
- Chumacero Vega, C. H., & Carrión Barco, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Conrado*, 17(79), pp.114-119.
- Corahua, L.F y García, M. (2022). La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa. *Transformación*, 18 (1), pp.29-40. ISSN: 2077-2955.
- Gaete Vergara, M., Acuña Collado, V., & Ramirez Muga, M. (2020). Liderazgo social, motor de las prácticas directivas en educación en contextos de encierro. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 19(1), pp.1–12.
- Galarza, J. y Almuñías, J. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estratégica y Gestión Universitaria*, 6 (1). ISSN: 2309-8333.

- García, M.; García, A. y González, N. (2013). La formación de competencias, análisis desde los referentes sicológicos. *Revista Referencia Pedagógica*, (2). ISSN: 2308-3042.
- García, M; Ortiz, T. y González, M. (2013). La formación de competencias y la dirección en educación superior, una necesidad ineludible. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales. EUMED.NET*. España. ISSN: 2254-7630.
- Guzmán, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión de Profesor Principal de Año Académico en las instituciones de educación superior cubanas*. Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana.
- Marchesi, A. (2010). *Un proyecto Iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. Propuestas Iberoamericanas y análisis Nacional*. V Foro Latinoamericano de Educación 2010. Fundación Santillana. Argentina.
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y acreditación Universitaria CONEAU*. Argentina.
- Mentado, T. y Rodríguez, J. (2013). *Caso práctico de la formación de Directivos en contextos universitarios*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.
- Rodríguez, J.; Aguiar, M. y Artiles, J. (2016). Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. *Calidad en la Educación Superior*, 7(1). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. ISSN 1659-4703.
- Ruiz, M. (2018). *La sociedad de la información y el conocimiento: desafíos para la educación superior en América Latina y el Caribe*. Argentina.
- Troitiño D. M. (2021). La superación profesional de los directivos y reservas en las escuelas ramales. *Referencia Pedagógica*. 9(2), pp.247-258. ISSN: 2308-3042.