

Fecha de presentación: octubre, 2021, **Fecha de Aceptación:** diciembre, 2021, **Fecha de publicación:** enero, 2022

26

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

THE TRAINING OF UNIVERSITY DIRECTORS

Juan Pablo Arévalo Coronel¹

Email: arevalocoronelj@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8666-2368>

¹ Fundación Latinoamericana de Conocimiento Avanzado. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Arévalo Coronel, J. P. (2022). La formación de directivos universitarios. *Revista Conrado*, 18(84), 235-242.

RESUMEN

La formación es un proceso cuya finalidad es preparar a las personas en todos los aspectos de su personalidad, es el proceso mediante el cual estas personas adquieren competencias que le permiten desempeñarse en cualquier campo. Es decir, es un proceso que prepara a las personas de manera integral para cumplir sus funciones de manera exitosa. Estos nuevos retos en la gestión universitaria imponen a los directivos asimilar mejores prácticas de dirección, que incluyen asumir las estrategias del mundo empresarial ajustadas al entorno académico, sin descuidar la misión que tienen las instituciones de educación superior. Las competencias que deben tener los directivos de la educación superior presuponen transformaciones importantes en su proceso de formación. Además, se insiste en que es necesario definir las funciones que deben desempeñar los diferentes directivos de la educación superior y en función de eso determinar las necesidades reales de formación para cumplir las funciones y las responsabilidades que asumen. Es preciso incluir la formación y desarrollo del personal como requisito obligatorio para ocupar puestos directivos en las universidades.

Palabras clave:

Formación, directivos, educación superior.

ABSTRACT

Training is a process whose purpose is to prepare people in all aspects of their personality, it is the process by which these people acquire skills that allow them to perform in any field. That is, it is a process that prepares people in an integral way to fulfill their functions successfully. These new challenges in university management require managers to assimilate best management practices, which include assuming the strategies of the business world adjusted to the academic environment, without neglecting the mission of higher education institutions. The competences that higher education managers must have presuppose important transformations in their training process. In addition, it is stressed that it is necessary to define the functions to be performed by the different managers of higher education and based on that to determine the real training needs to fulfill the functions and responsibilities they assume. Staff training and development should be included as a mandatory requirement for managerial positions in universities.

Keywords:

Training, managers, higher education in universities.

INTRODUCCIÓN

La misión actual de la educación superior es bien diferente a la de años atrás, las universidades se enfrentan a importantes desafíos y retos, se necesita mayor contribución al desarrollo de la sociedad y mejoras en la formación de personas éticas y responsables con la transformación de la realidad actual. No se pueden aplicar los mismos argumentos y estrategias que cuando surgió la educación superior, se necesitan nuevas alternativas que tributen a una educación superior más comprometida con las transformaciones de la sociedad del siglo XXI (Brunner & Shcheele, 2009).

Uno de los documentos debatidos en la Conferencia Mundial de París (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2009), es *“la formación del personal de la educación superior: una misión permanente”*; en él se expone que el perfeccionamiento de la gestión de las instituciones de educación superior exige competencias que en ocasiones no poseen los que han dirigido y dirigen las mismas. Los directivos de estas instituciones consideran que los nuevos modelos de gestión y la complejidad de los procesos universitarios le imponen un mayor nivel de profesionalismo en el área de la dirección.

En la misma Conferencia se manifestaba que es necesario el perfeccionamiento de las competencias de todo el personal que labora en la educación superior, ya que en el ámbito académico el conocimiento del ser humano se duplica en intervalos de 5 a 10 años, por lo que se hace muy difícil que el personal que trabaja en las instituciones de educación superior se pueda mantener actualizado si no se trazan estrategias para la preparación y autopreparación.

El autor de la presente investigación considera, que una de las grandes limitaciones de la preparación del personal de las instituciones de educación superior, es que éstas se preocupan más por el personal docente y menos por los directivos. Este personal también necesita de una formación continua, debido a que los procesos de gestión se transforman muy rápidamente, influenciados por los cambios en la sociedad. La estrategia de desarrollo del talento humano en la educación superior debe incluir a todo el personal, no solo a los docentes; los directivos son los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos universitarios.

DESARROLLO

La universidad actual ha ido evolucionando a una estructura convencional moderna, motivado por importantes cambios y transformaciones del entorno. La educación

superior actual se enfrenta a retos como la mejora de la calidad y acreditación de instituciones, incremento de las matrículas, transformaciones del mercado laboral, entre otros. En estos nuevos escenarios, las funciones de los directivos de las instituciones de educación superior se han modificado y exigen que sus gestores posean cualidades de especial relevancia para dirigir una organización profesional.

Hoy día los sistemas de educación superior de los países sustentan las transformaciones y mejora de las mismas en las competencias de los directivos de estas instituciones. Las universidades de mayor nivel en el contexto mundial han incorporado nuevas líneas y proyectos de investigación vinculados con la formación de directivos y su incidencia en los procesos de gestión. Sin embargo, es un tema poco abordado en investigaciones y poco difundido en la literatura nacional e internacional sobre educación superior, en relación con la importancia del mismo.

Brunner, et al. (2015), consideran que, respecto a la gestión o coordinación de instituciones de educación superior, se hace necesario investigar las mejores prácticas de dirección aplicables a este sistema, hay que establecer las diferencias institucionales sin tratar de imponer un modelo único de universidades. Además, evaluar la organización de dichas instituciones y el papel que les toca asumir en este siglo XXI.

Se coincide con Rodríguez, et al. (2016), quienes manifiestan que con los nuevos retos que impone la educación superior a las instituciones, es necesario que sus gestores (incluidos rectores, vicerrectores, decanos, directores académicos y de carrera) posean una formación que les garantice tomar decisiones acertadas y dirigir eficientemente sus instituciones.

Las instituciones de educación superior en otros momentos históricos solo necesitaban directivos con profundos conocimientos académicos y titulaciones acordes a sus cargos. Sin embargo, el contexto socioeconómico y político actual, demanda de directivos con conocimientos profundos de gestión que les permita desempeñarse de manera adecuada y aplicar herramientas eficaces de dirección (Pantoja, et al., 2015).

En los estudios realizados por Bustamante (2017), consideran que al ser personas con formación académica los que dirigen las instituciones de educación superior, en la mayoría de las decisiones que se toman prevalece la visión académica por encima de la visión de directivo. Este elemento demuestra la necesidad de que los directivos de las instituciones de educación superior, además, de su formación académica posean herramientas de dirección para ejecutar sus funciones.

En este mismo aspecto, se considera que los directivos de las instituciones de educación superior deben ser personas con formación directiva y no académica, es decir, que posean experiencia en la gestión de organizaciones. Este podría ser un error importante, pues al no conocer de las particularidades de los procesos universitarios, las decisiones serían más enfocadas a la realidad del sector empresarial que tiene otra misión en el mercado, muy diferente a la función social de la universidad actual.

En el mundo, la tendencia teórica en la formación de directivos de la educación superior se sustenta en la teoría de la dirección y en la gestión del talento humano. Las universidades más reconocidas en el contexto internacional se basan en el desarrollo de su talento humano como factor estratégico para el logro de las metas de las mismas y el posicionamiento competitivo en el mercado. Esta formación se fundamenta en la aplicación del principio administrativo de la responsabilidad en línea y función de staff, donde los directivos deciden qué personas se forman y en qué deben formarse.

Bosmenier & Alfonso (2017), consideran que, en el proceso de superación del personal vinculado a la educación superior, es importante que estén presente los directivos, es decir se necesita la formación de estos con rigor científico y bases teóricas que contribuyan a lograr competencias directivas para la ejecución eficiente de los procesos sustantivos de la educación superior.

Se evidencia la necesidad de la formación de los directivos de la educación superior, de manera que se incluyan en sus planes de formación ámbitos como la academia, economía, finanzas y gestión, gestión del cambio, políticas de educación superior a nivel mundial, capacidad para el trabajo en equipo, vinculación universidad- sociedad y formación ética y axiológica, elementos que se consideran claves para desarrollar una gestión exitosa. Sin embargo, los autores anteriores no abordan un contenido tan importante en la formación de los directivos universitarios, como lo relacionado con el proceso de evaluación y acreditación de carreras e institucional.

La formación de los directivos de educación superior en este sentido se ha centrado fundamentalmente en la gestión, sin embargo, aspectos vitales para esta función como liderazgo, motivación, toma de decisiones, gestión de talento humano, clima organizacional, evaluación y acreditación institucional, entre otros, no han sido abordados en profundidad. El autor de esta obra considera que estas insuficiencias en la formación de los directivos han tributado a que el proceso de dirección tenga inconsistencias.

En este mismo ámbito se demuestran que la formación de directivos universitarios presenta las siguientes características:

- Las universidades se auxilian de otras instituciones para desarrollar la formación de directivos.
- Del total de acciones de formación ofertadas, solo el 2% corresponde a la formación de directivos.
- No aparece bien delimitada en la oferta formativa el perfil de ingreso de los directivos que acceden a la formación.
- Dentro de las figuras de formación ofrecidas, el mayor peso lo tienen las maestrías.
- Las acciones de formación van dirigidas fundamentalmente al perfeccionamiento de procesos académicos y curriculares, en aras de lograr mejor posicionamiento de las universidades en el contexto nacional y mundial.

Estos resultados demuestran, según el criterio del autor de la tesis, que existen limitaciones e insuficiencias teórico-metodológicas en la formación de directivos en estos países latinoamericanos, entre ellas se pueden mencionar:

- No son las universidades quienes conciben y desarrollan la formación de sus propios directivos, que afecta la contextualización de esa formación.
- Es muy pobre la oferta formativa para directivos en las instituciones de educación superior.
- Las acciones de formación en el área de la dirección van dirigidas a cualquier profesional de las instituciones y no específicamente a los directivos.
- La maestría y el curso prevalecen en la formación de directivos, y no se utilizan otras formas organizativas del postgrado encaminadas a la profesionalización de estos directivos desde el cargo que ocupa, como el entrenamiento de postgrado, o taller, en algunos países.
- No se incluyen las principales actividades del proceso de dirección en las acciones de formación ofertadas por las instituciones. No se consideran actividades de formación para gestionar el proceso de evaluación y acreditación universitaria, ni de niveles fundamentales como la carrera.

Rodríguez, et al. (2016), desarrollan un estudio sobre la formación de directivos en países de Sudamérica (Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela), y obtienen los siguientes resultados:

- La mayoría de las acciones de formación están relacionados con el nivel de maestría.

- Los requisitos de ingreso exigen que sean directivos, docentes o investigadores de instituciones de educación superior.
- Los objetivos de estas acciones de formación se centran en la adquisición de habilidades relacionadas con la aplicación de las tecnologías a la dirección y el desarrollo de la investigación como proceso clave de las instituciones de educación superior.
- La mayoría de las acciones de formación utilizan las conferencias, lecturas, trabajo en equipo y talleres, como formas organizativas.

Este estudio también muestra resultados positivos en la formación de directivos universitarios, sin embargo, se reflejan las mismas insuficiencias expresadas por el autor de esta obra en comentarios anteriores. Cada universidad debe concebir la formación de sus directivos, particularmente de los que enfrentan directamente la gestión de las carreras, de forma tal que aborde contenidos interrelacionados, acordes a la problemática real enmarcada en un objetivo claro y retador, con métodos, medios, formas organizativas y evaluación, que motiven y tengan un resultado en el aprendizaje y desempeño.

En resumen, una formación de directivos universitarios sistémica, sistemática, flexible, contextualizada, personalizada desde el momento que se aborda las necesidades de formación, aspectos no valorados en los análisis de los distintos autores. Es criterio del autor de esta tesis que la formación de los directivos universitarios debe ser:

- Sistémica: desde el momento que la formación de los directivos universitarios es sobre y para la gestión de los procesos universitarios, fundamentalmente, y todos los componentes de la formación interactúan sistémicamente.
- Sistemático: la Universidad como institución social enfrenta una creciente influencia del entorno, son retos que exigen una formación sistemática de los directivos universitarios que conducen esos procesos.
- Flexible: Los retos que enfrenta la Universidad, sus procesos, los directivos que la conducen, exigen que la formación se adecue a esos cambios para que responda adecuadamente.
- Contextualización: La formación de directivos universitarios es específica. La gestión de los procesos, a pesar de no contar aun con modelos de gestión propios. Si se revisan procesos tan importantes como el docente, el investigativo, el de extensión y el de evaluación y acreditación, se corrobora la exigencia de que la formación de sus directivos tiene que responder al contexto en que se desarrolla la Universidad desde dentro y hacia el entorno.

Al estudiar a autores como Vázquez, et al. (2015), en su análisis sobre la formación de directivos de educación superior en la Comunidad Autónoma de Aragón, consideran que la formación de los directivos de la educación superior no responde a las exigencias de la dirección educativa de estas instituciones, lo cual tributa a una gran incertidumbre de estas personas para poder dirigir de manera eficaz y eficiente.

Los autores anteriores consideran que es importante que la formación de los directivos sea de manera diferenciada, por etapas, en función de las responsabilidades que ocupe. Ellos consideran que las necesidades de formación de los directivos no son homogéneas en las diferentes etapas o ciclos de la dirección.

En este sentido se corrobora lo planteado por el autor de esta investigación sobre la importancia de sistémico, sistemático, la flexibilidad y la contextualización de la formación. No es lo mismo desarrollar una formación para un directivo de la alta dirección universitaria, que, para los directores de carrera; tiene que responder, además, a la problemática de la propia IES y concebirse con la posibilidad de cambios durante el proceso de formación, las características de la IES, de los directivos universitarios, el cargo y nivel de dirección que ocupan.

En el contexto cubano, se destacan los estudios realizados por Cabrera, et al. (2018), los cuales realizan un análisis del proceso de formación de los directivos de los diferentes niveles de enseñanza y consideran aspectos como la práctica de la formación para directivos escolares y la formación específica para la dirección. En sus investigaciones concluyen que:

- No se ha logrado una preparación idónea de los directivos para su incorporación al cargo que van a desempeñar.
- El proceso de planificación individual no ha sido preciso en cuanto a los objetivos de desarrollo que necesitan los directivos y en ocasiones no responde a sus limitaciones en el proceso de dirección.
- El contenido de las acciones de formación no siempre se adapta a los cambios que se producen en el entorno educativo.
- Las acciones de la formación de directivos abordan insuficientemente la relación entre los objetivos individuales y colectivos, además, no se contemplan todas las formas organizativas de la actividad de postgrado para la superación.
- No se evalúa el impacto que provoca la formación en el desempeño de los directivos y en los resultados de su gestión.

La formación de directivos en la educación superior ha tenido limitaciones, sobre todo marcado por las insuficiencias en la determinación de las necesidades de formación de las personas que han asumido responsabilidades administrativas y académicas. Los programas de formación que se planifican y ejecutan en las universidades no siempre tienen en cuenta el perfil de la persona que se desempeña como directivo, ni las características de los procesos que gestiona.

García, et al. (2015), consideran que la formación de directivos en la Universidad Central “Martha Abreu” debe incluir las necesidades particulares de cada directivo y profundizar en elementos teóricos relacionados con: técnicas de dirección, control interno, análisis e interpretación de estados financieros, control y prevención de riesgos, entre otros.

El autor comparte estas preocupaciones y al asumir estos criterios reafirma su posicionamiento expresado sobre el particular, resaltando la importancia de que, en la formación de directivos universitarios, se valore la heterogeneidad de preparación inicial de cada directivo, su perfil y se determinen las necesidades a considerar en una propuesta posterior de formación, teniendo en cuenta la gestión de los procesos universitarios.

En Ecuador es limitado al aporte investigativo en la formación de directivos universitarios, se exponen que en los últimos años las investigaciones realizadas sobre formación continua de docentes y directivos en instituciones de educación superior se caracterizan por una mayor preponderancia en el ámbito académico y en menor medida en la gestión de los procesos universitarios. La formación de los directivos es vital en el desempeño de los procesos, y que la gestión académica ha sido muy poco abordada por otros autores.

Castro (2016), realiza un diagnóstico sobre la preparación que tienen los directivos universitarios para gestionar los procesos y proponen una estrategia para su formación. Además, propone una estrategia para el perfeccionamiento de la formación de estos directivos que incluye la formación de valores, liderazgo, delegación de autoridad, negociación y solución de conflictos. La estrategia contempla establecer un equilibrio entre las necesidades de los procesos universitarios y los intereses de los directivos.

El análisis del estado del arte sobre la formación de directivos de la educación superior demuestra:

- La importancia creciente de la formación de directivos universitarios para lograr de manera efectiva la

gestión de los procesos que en estas instituciones se desarrollan.

- La mayoría de los autores considera que es necesario perfeccionar el proceso de formación de los directivos de las instituciones de educación superior, particularmente en el contenido, las formas organizativas.
- En gran parte de los estudios se señala como limitaciones e insuficiencias en la formación de directivos universitarios que no se realiza de manera efectiva la determinación de necesidades de formación.
- Las acciones de formación de los directivos abarcan en mayor medida, en su contenido, la gestión de los procesos y liderazgo, por lo que otros componentes importantes en la formación de estos es prácticamente obviada.
- Los programas de formación de directivos universitarios no tienen en cuenta las individualidades de estos y generalmente, se basan en la experiencia de los que organizan y planifican estas acciones de formación.
- En el análisis de lo expuesto por los distintos autores de libros, artículos y tesis doctorales en la temática, se infiere que no se valora íntegramente propuestas de formación de directivos universitarios caracterizadas por lo sistémico, sistemático, la flexibilidad, la contextualización, donde estén presente la determinación de necesidades, y con formas organizativas que propicien el aprendizaje desde el puesto de trabajo.

La dirección del proceso académico en instituciones de educación superior es una función de alta complejidad, pero en ocasiones no ha sido bien valorada y apoyada por las políticas de formación de las universidades. Si se revisan las propuestas de formación desarrolladas en estas instituciones, la mayoría de ellas están asociadas a la preparación inicial y continua de los docentes y en mucho menor medida a la formación de directivos.

En los últimos años se ha incrementado la preocupación por la formación de los directivos universitarios en aras de elevar los estándares de calidad en el proceso de formación. Este tema se ha visto reflejado en las políticas de los organismos reguladores de la educación superior a nivel nacional e internacional, los cuales la establecen como una prioridad para el sistema de instituciones de educación superior.

En las instituciones de educación superior los directivos de carrera son docentes con determinada experiencia, que su preparación fundamental es en el área de docencia e investigación, no obstante, no poseen preparación para desarrollar actividades de gestión y por tanto no cuentan con las herramientas necesarias para gestionar los procesos académicos.

El autor anterior considera que es imprescindible y urgente desarrollar estudios teóricos y metodológicos sobre la formación que necesitan los directivos para gestionar los modelos educativos en los que se desempeñan. Se debe trabajar en perfeccionar su funcionalidad y desempeño académico como actor esencial de la gestión universitaria.

Otro elemento importante en el análisis es lo relacionado con la diferenciación de las necesidades de formación de los directivos. Las necesidades de formación no son homogéneas en las diferentes fases o etapas de la carrera de un director escolar, este elemento influye en que las acciones de formación sean diferenciadas, tanto en contenido como en metodologías para cada etapa del proceso de dirección.

La formación de los directivos académicos de instituciones de educación superior debe responder a las necesidades de formación que estos tengan y que pueden ser divididas en dos dimensiones:

- Desarrollo personal y social: relacionado con habilidades morales y sociales, además de los hábitos intelectuales y prácticos. Asociado a la capacidad de relacionamiento con los actores educativos, la colaboración y trabajo en equipos.
- Desarrollo profesional: competencias profesionales y capacidades técnicas para dirigir los procesos educativos, la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

Es importante incorporar en esta última dimensión, la capacidad de aprendizaje individual y de hacer que el resto de los miembros de la organización aprendan, incentivando la innovación educativa y la sistematización de experiencias educativas.

Además, sugieren que la identificación de necesidades se fundamente en saberes teóricos científicos y técnicos de la función directiva en instituciones educativas (antropología, pedagogía, gestión educativa, administración y jurídico-legal), y en lo que denominan saberes de acción, relacionados con la formación práctica y la experiencia adquirida por los directivos en su carrera administrativa.

Existen tres etapas en la formación de los directivos universitarios, directamente asociadas a contenidos específicos de cada etapa del proceso directivo.

- Primera etapa: formación inicial previa a la incorporación al cargo o función de dirección que debe asumir, en la cual deben vincularse teoría y práctica. En esta etapa se pueden abordar contenidos específicos como planificación estratégica de la institución, gestión educativa, administración de procesos educativos, entre otras.

- Segunda etapa: proceso de inducción para directivos con muy poca experiencia en sus funciones, impartido por otros directivos de mayor experiencia sobre la gestión de procesos académicos en instituciones de educación superior.
- Tercera etapa: capacitación de directivos en activo, concentrando las acciones en la práctica profesional y el trabajo colaborativo en redes entre directivos del mismo nivel y con experiencias similares.

Al hacer un análisis de las estructuras de la formación de directivos, particularmente de directivos universitarios, el autor de la tesis considera interesante y valiosa la estructura de la formación de los directivos universitarios en etapas.

Sin embargo, valora que los cambios que se observan en el entorno de la Universidad, que tienen implicación en el rol de la misma como institución social y en los directivos que conducen los procesos académicos, lleva al planteamiento de modificaciones necesarias en la propia estructura expuesta, en los contenidos que se abordan que, si bien son temáticas importantes, no contextualiza en aspectos muy propios de la educación superior, particularmente en procesos que hoy en día es imprescindible gestionar, como la evaluación y acreditación de carrera e institucional.

También se destaca la vinculación teórico-práctica de la formación, pero no se concreta qué formas organizativas deben priorizarse, en lo que considera el autor hay que valorar el entrenamiento de postgrado, o el taller, visto desde distintos criterios de reglamentos del postgrado en algunos países, dado por las particularidades de esta centradas en la formación en el puesto de trabajo.

Con respecto al contenido, las estrategias de formación para directivos académicos en Chile han mantenido una constante en la homogeneidad de contenidos, por lo que no se han ajustado a las características de los directivos ni a sus funciones específicas (García, et al., 2015). Tampoco existe un proceso de inducción o formación inicial para aquellos que asumen responsabilidades académicas por primera vez, aspecto que limita el desempeño de estos en la gestión de los procesos académicos. En su investigación recomiendan se establezca una política de formación de directivos académicos sustentada en estándares internacionales y ajustada a las necesidades de docentes y directivos chilenos.

Bosmenier & Alfonso (2017), razonan que en la formación legal de los directivos de la educación superior deben tenerse en cuenta que, no se requiere el mismo enfoque para formar profesionales del ámbito del derecho que ejercerán su función como juristas, que formar directivos

académicos que gestionan procesos universitarios. En este último caso, sugieren que es necesario dividir la formación en dos etapas, una básica y una especializada, según el perfil de cargo que desempeñe el directivo académico.

Se coincide con Toledo, et al. (2015), que manifiestan que los directivos están en capacidad de poder determinar sus necesidades de formación, una vez que tienen la experiencia de los procesos de las instituciones educativas y comprenden perfectamente su comportamiento. Los directivos son una importante fuente de conocimientos teóricos y prácticos de la realidad de las instituciones educativas.

Sin embargo, El alto grado de subjetividad del proceso de aprendizaje de los directivos educativos, entra en contradicción con la práctica de la gestión de instituciones educativas. Evidentemente, la experiencia en la dirección dota al directivo de capacidades para la toma de decisiones que no pueden obviarse en la gestión de los procesos educativos.

Madariaga, et al. (2015); y Acosta (2016), consideran que los docentes que pasan a ocupar responsabilidades directivas en las instituciones educativas poseen serias necesidades de formación. Estas necesidades deben ser cubiertas con acciones de formación que tributen a la inducción del nuevo directivo, de manera que se encuentre mejor preparado para afrontar el reto de la dirección. En su investigación consideran que los conocimientos más importantes que deben poseer estos directivos son: gestión, gestión de recursos humanos, cultura organizacional, comunicación, solución de conflictos, liderazgo, contabilidad, finanzas y normatividad. Este último aspecto señalado, lo valora el autor como básico para poder gestionar los procesos universitarios, en su planificación, organización, dirección y control.

CONCLUSIONES

Esas diferencias en tradición tienen una expresión en la cultura de evaluación y acreditación, donde en los países latinoamericanos, a pesar de que se observa un gran interés por ese proceso, hay que trabajar mucho más por una adecuada y correcta gestión, por la participación de todos los entes involucrados, y con gran fuerza los directivos universitarios de todos los sectores y niveles de la estructura universitaria, que tienen incidencia en el buen desarrollo de la carrera.

Prácticamente en todas las obras científicas se aborda la importancia de la formación de directivos universitarios para contribuir a la calidad del proceso de formación en las carreras. Mediante una descripción de cómo

se realiza se muestra esa relación, sin embargo, no se analiza cómo organizar ese proceso, qué incidencia tiene cada sujeto involucrado en la evaluación y acreditación, particularmente los directivos universitarios.

Hay consenso del vínculo necesario entre la formación de los directivos y el proceso de evaluación y acreditación y el dominio de la legislación académica. Sin embargo, no se expone acerca de cómo contribuir a que los directivos universitarios, quienes conducen los procesos, se formen en ese sentido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Silva, A. (2016). La universidad, hoy: imágenes, prácticas y representaciones. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 7(18).
- Bosmenier Cruz, R., & Alfonso Caveda, D. (2017). La formación jurídica de directivos universitarios. *Revista Científica Ecociencia*, 4 (2), 1-28.
- Brunner, J. J., & Shcheele, J. (2009). The Bologna process from a Latin American perspective. *Journal of Studies in International Education*, 13(4), 417-438.
- Brunner, J. J., Elacqua, G., Tillett, A., Bonnefoy, J., González, S., Pacheco, P., & Salazar, F. (2015). Guiar el mercado. Informe sobre la educación superior en Chile. Universidad Adolfo Ibáñez.
- Bustamante Alfonso, L. (2017). Caracterización de la superación profesional pedagógica de directivos. *Revista de Información Científica para la Dirección En Salud. INFODIR*, (24), 33-40.
- Cabrera, A., Núñez, M.R. & Alpízar, R. (2018). La formación permanente de los directores de escuelas primarias. *Revista Conrado*, 14(65), 154-160.
- Castro, C. (2016). Prácticas directivas y competencias de los altos directivos para una gestión efectiva en el Estado de Chile. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 2, 105-128.
- García Veliz, F. S., & Suárez Pérez, C. (2015). La formación de competencias científicas investigativas en la carrera de ingeniería agropecuaria de la universidad Laica» Eloy Alfaro» de Manabí, Campus Pedernales. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 115-120.
- Madariaga Pérez, L., Peralta Benítez, H., Ballbé Valdés, A., González Sánchez, M., Rodríguez Rojas, M., & Miranda Quintana, O. (2014). Proceso de autoevaluación de la carrera de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas de Ciego de Ávila para su acreditación. *MediCiego*, 20(1).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa
- Pantoja, M. A., Rodríguez, M. P., & Carrión, A. (2015). Diseño de un cuestionario para valorar los atributos de grupos de interés universitarios desde un enfoque de liderazgo participativo. *Formación universitaria*, 8(4), 33-44.
- Rodríguez-Pulido, J., Aguiar-Perera, M. V., & Artilles-Rodríguez, J. (2016). Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 7(1), 284-300.
- Toledo Vázquez, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(3), 39-54.