



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: XI

Número: Edición Especial.

Artículo no.:3

Período: Diciembre, 2023

TÍTULO: La formación de competencias directivas: pilar fundamental en el desarrollo de líderes universitarios.

AUTORES:

1. Máster. Lázaro Ulises Muñoz Carine.
2. Dra. María Esther Alcántara Gutiérrez.
3. Máster. Fuy Wah Chang Fong.
4. Máster. Alfredo Armando Rodríguez Guzmán.

RESUMEN: El artículo destaca la importancia de la formación y desarrollo de directivos en instituciones de educación superior, enfocándose en la identificación de debilidades en sus competencias directivas. El problema central se relaciona con la posible influencia de una planificación inadecuada de acciones de capacitación en estas carencias. El objetivo general del estudio es analizar la formación y capacitación de directivos universitarios para identificar debilidades en sus competencias directivas y proponer una metodología para mejorar la eficiencia de la capacitación. Este trabajo no solo es relevante para el ámbito académico, sino que también contribuye al fortalecimiento de la gestión en instituciones de educación superior, lo que a su vez beneficia el proceso educativo en la universidad.

PALABRAS CLAVES: formación, desarrollo, capacitación, educación superior, competencias directivas.

TITLE: The formation of management skills: a fundamental pillar in the development of university leaders.

AUTHORS:

1. Master. Lázaro Ulises Muñoz Carine.
2. PhD. María Esther Alcántara Gutiérrez.
3. Master. Fuy Wah Chang Fong.
4. Master. Alfredo Armando Rodríguez Guzmán.

ABSTRACT: The article highlights the importance of the training and development of managers in higher education institutions, focusing on the identification of weaknesses in their managerial competencies. The central problem is related to the possible influence of inadequate planning of training actions on these deficiencies. The general objective of the study is to analyze the training and training of university managers to identify weaknesses in their management skills and propose a methodology to improve the efficiency of training. This work is not only relevant to the academic field, but also contributes to the strengthening of management in higher education institutions, which in turn benefits the educational process at the university.

KEY WORDS: education, development, training, higher education, managerial competencies.

INTRODUCCIÓN.

La capacitación de los directivos universitarios es un tema de gran importancia en la educación superior. Los directivos universitarios tienen un papel fundamental en la gestión y dirección de las instituciones educativas, por lo que es necesario que cuenten con las competencias necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva. En este sentido, es importante diagnosticar las principales debilidades y/o falencias que presentan los directivos universitarios hoy en día para desarrollar competencias directivas.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la formación y desarrollo de los directivos universitarios, identificando las principales debilidades y/o falencias que presentan para desarrollar competencias directivas y proponer una metodología de gestión para su formación y desarrollo, ya que “la calidad de la capacitación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad de los profesores, y de los recursos empleados, así como de la metodología utilizada” (Lay et al, 2005, p.5).

La investigación se proyecta hacia un enfoque mixto, donde se combinen métodos cuantitativos y cualitativos, acompañado de un estudio bibliográfico exhaustivo sobre el tema de la gestión directiva universitaria, las competencias de los directivos universitarios, además de aplicar cuestionarios y entrevistas tanto a estudiantes como a docentes para conocer su percepción sobre las principales debilidades y/o falencias de los directivos, así como realizar una revisión a los documentos institucionales como planes estratégicos, planes de desarrollo, informes de gestión para conocer las políticas, y estrategias que se están implementando en la institución.

Una vez se obtengan los resultados de los instrumentos aplicados, se procede al análisis e interpretación de datos estadístico, aplicando un software para identificar las debilidades y/o falencias más relevantes y su impacto en el proceso docente educativo universitario; resultados que permitirán proponer una metodología para gestionar la formación y desarrollo de los directivos universitarios, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, que permita mejorar las debilidades y/o falencias identificadas en la investigación.

La investigación propuesta busca analizar la capacitación de los directivos universitarios, lo que permitirá proponer una metodología para gestionar su formación y desarrollo, y con los resultados derivados de la investigación, se podrá ayudar a mejorar la gestión directiva y el proceso docente educativo universitario, lo que tendrá un impacto positivo en la calidad de la educación superior.

Los principales resultados revelan la existencia de deficiencias encontradas en el uso incorrecto del proceso de selección, y el no contar con un perfil de competencias directivas asignado a los cargos, por lo que se hace necesario contar con un grupo de estrategias, promover un proyecto educativo centrado en relaciones y oportunidades, y fortalecer la formación en habilidades directivas; además, se resalta la relevancia de la evaluación institucional y la identificación de áreas de oportunidad para el mejoramiento continuo en la gestión directiva, el desarrollo de competencias, el liderazgo horizontal y el proceso docente educativo universitario.

Se destaca la importancia de contar acciones estratégicas, promover un proyecto educativo centrado en relaciones y oportunidades, y fortalecer la formación en habilidades directivas que permitan resaltar la relevancia de la evaluación institucional y la identificación de áreas de oportunidad para el mejoramiento continuo en la gestión directiva y el proceso docente educativo universitario, y se sugiere la implementación de una metodología para gestionar la formación y desarrollo de los directivos universitarios que permita mejorar las debilidades y/o falencias identificadas en la investigación. En general, la gestión directiva universitaria es un reto constante, debido a las demandas del contexto social y la necesidad de ofrecer una educación de calidad.

Diagnóstico de necesidades de capacitación para los directivos.

Para diagnosticar las principales debilidades y/o falencias que presentan los directivos universitarios hoy en día para desarrollar competencias directivas, se puede utilizar la herramienta de evaluación de competencias directivas, si lo considera así la institución educativa de nivel superior. Esta herramienta permite evaluar las competencias directivas de los directivos universitarios en áreas como liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos, entre otras.

La transferencia de nuevos aprendizajes entre profesores y estudiantes es esencial para la formación integral del docente y el desarrollo de competencias directivas. La gestión del conocimiento puede ayudar a las organizaciones a identificar las mejores prácticas en su industria y documentar cómo se

están utilizando para lograr resultados exitosos. Esto puede permitir que la organización adopte esas prácticas para mejorar su propio rendimiento y eficacia.

Capacitación para directivos, su importancia.

La capacitación de los directivos universitarios es un proceso continuo que requiere de la identificación de las mejores prácticas en este ámbito. Según Rico Molano (2016), “la universidad del siglo XXI presenta cinco tendencias: autonomía, democracia, calidad, formación integral, y el surgimiento de la universidad virtual”. Se hace necesario que los programas de formación y desarrollo de los directivos universitarios estén enfocados y sustentados en formarse en las tendencias anteriormente mencionadas, así como en el desarrollo constante y sistemático del desarrollo de las competencias directivas necesarias para su implementación en aras de fortalecer la gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior, ya es un aspecto fundamental para el desarrollo y formación de los directivos universitarios.

La autonomía es la capacidad de los directivos para tomar decisiones y ejercer control sobre las políticas, recursos y procesos educativos de la institución, lo que permite a los directivos universitarios tener la libertad de tomar decisiones estratégicas y adaptar las políticas educativas a las necesidades específicas de la institución; a lo que según Boza Valle et al (2021) es: La autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones; la gestión del recurso humano; una cultura organizacional favorable para engrandecer el compromiso y eficiencia de los integrantes de los negocios; emplear mecanismos de retribución, y todo ello, requiere del tema de la capacitación (p. 13).

La condición de estar capacitados les brinda la capacidad de responder de manera ágil y eficiente a los cambios y desafíos del entorno educativo, aportándole a los directivos una mayor responsabilidad y capacidad de liderazgo, donde puedan establecer metas y objetivos claros, diseñar estrategias de mejora, asignar recursos de manera eficiente y promover la innovación en el proceso docente educativo, además, brinda la oportunidad de desarrollar su propio estilo de gestión y liderazgo.

Cuando existe autonomía por parte de los directivos y docentes en general, se facilita la mejora del proceso docente educativo al permitir a los directivos y docentes, implementar cambios y reformas de manera más efectiva, diseñar e implementar programas de formación y capacitación docente, establecer políticas de evaluación y retroalimentación, promover la colaboración entre docentes y fomentar la participación de los estudiantes en el proceso educativo.

El directivo universitario cuando posee autonomía, puede lograr cambios, se puede recopilar evidencia empírica y datos cuantitativos que respalden los resultados positivos de las decisiones y acciones implementadas; se pueden considerar datos de mejora en los indicadores de calidad educativa, resultados de evaluaciones de desempeño docente (basado en el perfil de competencias definidas para el cargo), tasas de retención y graduación de estudiantes, y testimonios de docentes y estudiantes sobre los beneficios de los cambios implementados, por lo que se aspira que: “los docentes o al menos una mayoría de ellos, se manifiesten interdisciplinarios, que posean disposición y competencia para ejercer la tarea pedagógica, estableciendo relaciones entre los distintos campos del saber humano” (Oviedo & Armírola, 2014, p.15), para lograr una mayor y mejor transferencia de nuevos aprendizajes entre profesores.

Es importante, que todo directivo universitario demuestre practicar la democracia en su accionar diario dentro de la institución educativa universitaria, ya que puede fomentar la participación activa y equitativa de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la gestión de la institución, además promueve la inclusión, la participación, y la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones, así los directivos universitarios escuchan y consideran las voces de los docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa, lo que fomenta de un ambiente de confianza y colaboración.

Un directivo que aplica la democracia en el cumplimiento de sus tareas y funciones muestra una mayor legitimidad y aceptación por parte de la comunidad educativa, ya que se sienten en confianza

y siempre les brinda la oportunidad de generar consensos, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentar la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso docente educativo, permitiendo una distribución equitativa de recursos, una planificación participativa y una evaluación continua de las políticas y prácticas educativas, y de esta manera, fomenta la innovación y la adaptación a los cambios, ya que se promueve la generación de ideas y soluciones desde diferentes perspectivas.

Con democracia, se pueden lograr cambios en el proceso docente educativo universitario, se evidencian con los resultados positivos de la participación y la toma de decisiones de manera participativa, que pueden ser validados a través de los indicadores de calidad educativa, opiniones de docentes y estudiantes sobre su experiencia participativa, y ejemplos concretos de cambios implementados a partir de la colaboración y el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa. La calidad educativa en el contexto universitario muestra la excelencia y el nivel de cumplimiento de los estándares y criterios establecidos en la educación superior; de esta manera, se garantiza que los procesos educativos sean efectivos, relevantes y equitativos, y que cumplan con los principios de respeto a los derechos, equidad, relevancia y pertinencia, según Escribano Hervis (2018).

En el contexto universitario, la formación integral del directivo juega un papel fundamental, ya que es considerado como un proceso continuo y sistemático que busca preparar a los directivos para desempeñar su rol de manera integral, abarcando tanto aspectos académicos como administrativos y de liderazgo, en la que se desarrollen habilidades, conocimientos y competencias necesarias para mejorar el proceso docente educativo; les aporta las herramientas para tomar decisiones informadas, promover la innovación pedagógica, gestionar eficientemente los recursos, y fomentar un ambiente de aprendizaje de calidad.

La formación integral aporta a los directivos universitarios una visión holística y amplia de su rol y responsabilidades. Se preparan para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación efectiva,

gestión del cambio y toma de decisiones estratégicas, y les brinda la oportunidad de adquirir conocimientos actualizados sobre tendencias educativas, políticas educativas, y mejores prácticas en la gestión universitaria para alcanzar la mejora del proceso docente educativo al proporcionarles las herramientas y competencias necesarias para liderar cambios y promover la calidad en la enseñanza y el aprendizaje, por lo que se pueden diseñar estrategias de formación y capacitación docente, implementar políticas de evaluación y retroalimentación, y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre docentes.

En la nueva modalidad de la educación superior aparecida en los últimos años (educación virtual), los directivos universitarios tienen un papel importante en su proyección y en la mejora del proceso docente educativo; de hecho, es un pilar importante para mejorar la calidad del proceso docente educativo en la modalidad de universidad virtual; por ello, los directivos deben estar preparados para liderar cambios y promover la calidad en la enseñanza y el aprendizaje en esta modalidad de educación superior, tal como manifiesta Oviedo & Armírola (2014) cuando compararon la educación presencial y virtual y su incidencia en el desarrollo de competencias en estudiantes de pregrado, donde destacó la importancia de la educación virtual como medio para mejorar las competencias requeridas en el mundo laboral actual.

A su vez, Sánchez Pinedo et al., (2019) abordan la importancia de la calidad educativa en las instituciones de educación superior universitaria y su relación con la formación integral de los directivos y destacan la necesidad de que los directivos universitarios estén preparados para liderar cambios y promover la calidad en la enseñanza y el aprendizaje en la modalidad de universidad virtual; se hace “necesario que todo directivo presente actitudes y destrezas para resolver problemas y controversias, trabajen de forma colaborativa y en equipo, y sobre todo, que sean líderes” (Valverde López et al, 2022, p.13), y de esta manera, asumir los nuevos retos para garantizar la eficiencia y eficacia de la nueva modalidad de estudio en la educación superior.

Determinación de necesidades de capacitación e importancia para el desarrollo de competencias directivas.

La Detección de Necesidades de Capacitación de los Directivos Universitarios (DNCDU), es un subproceso dentro del proceso de capacitación en la gestión de Talento Humano que tiene como objetivo identificar las habilidades y competencias que los directivos universitarios necesitan desarrollar para mejorar su gestión, y además, el proceso docente educativo universitario; “las necesidades de aprendizaje deben concebirse en un sentido amplio, incluida la transformación de la personalidad del trabajador; es decir, sus necesidades intelectuales, de actitud, emocional y volitiva” (Bello Rodríguez, et al, 2017). En relación con lo que plantean (Zúñiga-Meléndez, et al, 2020, p.14), es necesario considerar los “intereses de capacitación en el saber disciplinar, en el saber pedagógico, y en el uso de las tecnologías, así como los retos y desafíos de la práctica docente” (p.14), por lo que se procede a la identificación de las debilidades y/o falencias en la gestión directiva universitaria, para definir un grupo de estrategias y acciones para mejorarlas.

Se hace necesario acceder a una propuesta para lograr las DNCDU, ya que en muchas de las universidades se han evidenciado dificultades como: carencia de una metodología clara y definida para la identificación de las necesidades de capacitación, la falta de participación de la comunidad universitaria en el proceso de identificación de necesidades, la falta de seguimiento y evaluación de los planes de capacitación, no se definen los perfiles de competencias directivas, y la falta de recursos para la implementación de los planes de capacitación que satisfagan realmente a las necesidades reales de capacitación de los directivos.

Es importante destacar, que aunque se reconoce la importancia de las habilidades futuras de los directivos, no se trabaja directamente sobre la detección de necesidades de capacitación para los directivos universitarios; por tanto, se sugiere que se realicen investigaciones que aborden

críticamente la metodología utilizada para la detección de necesidades de capacitación para los directivos universitarios en las universidades.

DESARROLLO.

Metodología.

Para la realización de este artículo se utilizará una metodología de investigación mixta, con un alcance exploratorio-descriptivo. El diseño de investigación es no experimental, transaccional o transversal. El cálculo de la muestra se realizó por estratos en tres facultades y de cada facultad se tuvieron en cuenta tres carreras consideradas las más numerosas por la cantidad de matrícula. Para la universidad A, se conoce que la población es de 133 y para la universidad B, la población es de 145, por lo que el cálculo del tamaño de la muestra para la universidad A, $n= 99$ y para la universidad B, $n=130$.

Tabla1. Muestra estratificada universidad A.

Facultades seleccionadas de la Universidad	personal directivo por Facultad	frecuencia	Tamaño muestral
	frecuencia absoluta simple (fi) Año 2022	relativa $hi=fi/N$	por Facultad $hi*n$
1 Carrera I	52	0,3586	47
2 Carrera II	42	0,2896	38
3 Carrera III	51	0,3517	46
Total de la población de estudio N	145	1,00	130

Fuente: Autores (2023).

La aplicación del cuestionario a los directivos de las diferentes carreras quedó así conformada:

Tabla 2. Estadística. Comportamiento de la fuerza de trabajo.

Datos correspondientes a los docentes que poseen cargos de responsabilidad (directivos y mandos intermedios)																		
Facultad	Carreras	Total docentes	Directivos	Total		Sexo		Tercer nivel	Nivel escolar		Rango de edades				Experiencia directiva			
				Mandos Intermedios	Total Cargos con Resp.	M	F		Maestría	Doctorado	- 20	21 - 29	30- 39	40 - 49	50 y más	- 3 años	3 a 5 años	+ de 5 años
Facultad I	Decanato	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2				2	1	
	Carrera I	60	1	17	18	10	8	18	18	2	2	8	5	3	8	9	1	
	Carrera II	57	1	14	15	9	6	15	15	3	1	5	7	2	8	6	1	
	Carrera III	62	1	12	13	8	5	13	13	3	1	4	4	4	7	3	3	
	Subtotal	179	6	43	49	27	19	46	46	8	0	4	17	16	9	23	18	5
Facultad II	Decanato	3	3	3	3	2	1	3	2	1			1	2	1	2		
	Carrera I	87	1	15	16	10	6	16	16	3	2	6	5	3	10	4	2	
	Carrera II	33	1	15	16	8	8	16	16	4		7	6	3	9	6	1	
	Carrera III	25	1	12	13	8	5	13	16	1	1	4	6	2	5	7	1	
	Subtotal	145	6	42	48	26	19	45	48	8	0	3	17	17	8	24	17	4
Facultad III	Decanato	3	3	3	3	1	2		1	2			3		1	1	1	
	Carrera I	60	1	16	17	12	5	17	17	2	1	8	5	3	4	9	4	
	Carrera II	60	1	14	15	8	7	15	15	4		3	5	7	9	5	1	
	Carrera III	62	1	12	13	7	6	13	13	6		4	5	4	8	4	1	
	Subtotal	182	6	42	48	27	18	45	45	12	0	1	15	15	14	21	18	6
Total		506	18	127	145	80	56	136	139	28	0	8	49	48	31	68	53	15

Fuente: Autores (2023).

La estadística muestra el total de trabajadores con responsabilidades en los cargos que ocupan (se consideran todos directivos a los efectos de la investigación). El 55,2% de los docentes que ocupan cargos, están representado por el sexo masculino, el total están graduado de maestría y el 19,3% poseen título de doctorado; en consideración al rango de edades donde transitan los directivos, el 5.5% tienen entre 21 y 29 años, el 33.8% se encuentra en la categoría entre 30 y 39 años, el 33.1% entre 40 y 49 años, y un valor bajo representado por el 21.4% representa a los que cuentan con 50 o más años.

Atendiendo a la experiencia de dirección en su trayectoria laboral, la estadística muestra que el 46.8% posee menos de tres años de experiencia en cargo de dirección, el 36.6% posee experiencia en cargos

de dirección entre tres y cinco años, y el 10.4% representa a los directivos que poseen más de cinco años en cargos de dirección.

Resultados.

A partir del análisis realizado en este artículo, con la aplicación de un cuestionario aplicado a la muestra calculada, entrevistas realizadas y el análisis documental que se llevó a cabo durante la investigación, se puede inferir, que la formación y desarrollo de los directivos universitarios es un tema de gran importancia en la educación superior, y es necesario que las instituciones educativas cuenten con programas de formación y desarrollo de los directivos universitarios presupuestados, que permitan identificar las necesidades reales en las que se deben preparar continua y sistemáticamente los directivos, que ayuden a minimizar y a resolver todas las dificultades que pueden aparecer en las instituciones de nivel superior, ya que según resultados de la investigación de Casafranca et al (2020), “las facultades estudiadas no han implementado ni planes ni presupuesto para la capacitación de su personal administrativo, lo cual pone en peligro la calidad del servicio que prestan”.

Dentro de las principales dificultades encontradas, que están afectando el buen funcionamiento interno de las instituciones de nivel superior, que no ayudan al buen desarrollo del proceso docente educativo, se encuentran los siguientes:

- Los directivos universitarios presentan debilidades y/o falencias en el desarrollo de competencias directivas que afectan el proceso docente educativo universitario.
- Los principios de incertidumbre, autorregulación, autonomía/dependencia y recursividad están incidiendo en la gestión directiva universitaria.
- No se cuenta con un paquete de retos estratégicos que orienten el desarrollo de los directivos universitarios y toma de decisiones pertinentes.
- La evaluación del desempeño no constituye una herramienta para la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

- No se cuenta con el análisis y diseño de los puestos del directivo, provocando la ausencia del perfil de competencias que corresponde al cargo que ocupa.
- Débil pronunciamiento hacia el desarrollo de proyectos educativos universitario centrado en relaciones, oportunidades, innovación y dinamismo para que los directivos desarrollen sus competencias.
- La planificación estratégica, herramientas de gestión prospectiva estratégica, gestión de los procesos enseñanza-aprendizaje, gestión de personas y responsabilidad social universitaria son temáticas influyentes en el desempeño de las habilidades directivas que presentan falencias.
- No se cuenta con un control de las acciones de capacitación que van recibiendo y realizando los directivos y docentes universitarios.
- Las acciones de capacitación que se realizan no cumplen con las necesidades reales de los directivos para poder desarrollar las competencias exigidas para el cargo.
- No se cuenta con evidencia de la evaluación, control y seguimiento de las acciones de capacitación que se realizan en la institución de nivel superior.
- La identificación de áreas de oportunidad y el establecimiento de estrategias y acciones son clave para el desarrollo institucional.

Propuesta.

La metodología propuesta para el mejoramiento de la capacitación para directivos universitarios consta de cuatro pasos:

- Determinación de necesidades de capacitación.
- Diseño del plan de capacitación.
- Implementación del plan de capacitación.
- Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

Cada uno de estos pasos es importante para asegurarse de que la capacitación sea efectiva, y que los directivos universitarios estén desarrollando las competencias directivas necesarias para mejorar su desempeño.

Identificación de las necesidades de capacitación.

Es esencial, que se identifiquen las necesidades de capacitación de los directivos universitarios para relacionar aquellas debilidades que presentan los directivos que pueden causar amenazas para la institución de educación superior y que puedan afectar el desarrollo del proceso docente educativo; por ello, se propone utilizar las siguientes herramientas para la recolección de información: encuestas, entrevistas, observaciones, matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar las fortalezas y debilidades de los directivos, así como las oportunidades y amenazas en el entorno universitario, que puedan afectar su desempeño. El objetivo es determinar qué habilidades y conocimientos necesitan los directivos para mejorar su desempeño.

Diseño de un plan de capacitación.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se procede a diseñar un plan de capacitación que contemple las estrategias y acciones necesarias para mejorarlas. Este plan debe ser realista, con metas alcanzables y plazos definidos, por lo que se propone utilizar herramientas como la matriz de evaluación de necesidades de capacitación (MENC), que permite identificar los objetivos de aprendizaje, los métodos de enseñanza, los recursos necesarios, y el cronograma de implementación.

Implementación de la capacitación.

Se deben implementar las acciones de capacitación diseñadas en el plan, teniendo en cuenta las diferentes modalidades de enseñanza actuales, como la educación virtual o a distancia, y se propone el uso de herramientas como talleres, cursos, seminarios, mentorías, utilizar plataformas virtuales de

aprendizaje para ofrecer capacitación en línea, crear cursos en línea y ofrecer capacitación a los directivos universitarios.

Evaluación y seguimiento.

Se debe evaluar y hacer seguimiento al plan de capacitación para identificar su impacto en la gestión directiva universitaria y el proceso docente educativo universitario, y para lograr su objetivo, se propone utilizar las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, observaciones, análisis de datos, y utilizar la matriz de evaluación de resultados (MER) para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de los directivos universitarios, como plantea Linares-Arévalo (2013), “evaluar el aprendizaje obtenido, de los temas revisados , trabajar de manera intensa con los dirigentes, y considerar el aprendizaje significativo, será posible la aplicación de los conocimientos en el ejercicio de sus funciones a los directivos” (p. 91-92).

Al aplicar la metodología, se pueden obtener los siguientes beneficios para garantizar un correcto proceso docente educativo universitario con el aporte de los directivos.

1. Mejora del desempeño de los directivos universitarios en su trabajo diario.
2. Mejora de la calidad de la educación universitaria en general, lo que beneficia a los estudiantes y a la comunidad universitaria en general.
3. Cambios en el entorno universitario: al capacitar a los directivos universitarios en habilidades y conocimientos específicos, se pueden adaptar mejor a los cambios en el entorno universitario y responder a las demandas de los complejos escenarios educativos.
4. Aumento de la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria: al mejorar el desempeño de los directivos universitarios, se puede aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria, lo que puede traducirse en una mejor utilización de los recursos y una mayor satisfacción de los stakeholders.

Discusión.

La formación y el desarrollo de los directivos universitarios son aspectos de máxima importancia en el contexto de la educación superior. Para garantizar que las Instituciones de Educación Superior (IES) funcionen de manera eficaz y mantengan altos estándares de calidad en su gestión, es imperativo que estas instituciones diseñen y apliquen programas de formación y desarrollo dirigidos específicamente a sus líderes académicos y administrativos.

Estos programas deben centrarse en la identificación y promoción de las mejores prácticas en la gestión tanto académica como administrativa en el ámbito universitario. La capacitación de los directivos universitarios es esencial, ya que les brinda las competencias y el conocimiento necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades con éxito. Como lo subrayan Zarta y Mancera (2018), la capacitación juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de su trabajo, y por ende, en el logro de los objetivos institucionales.

En el contexto de la educación superior en el siglo XXI, es vital considerar la formación integral del personal docente, alineándola con las tendencias y necesidades educativas actuales. La gestión educativa se erige como un elemento crítico en la optimización de la formación docente en este nivel de enseñanza. Al identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para el desarrollo profesional de los docentes, se contribuye a elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las IES.

Una iniciativa valiosa es la implementación de una metodología de gestión que aborde sistemáticamente la formación y el desarrollo de los directivos académicos universitarios. Esta metodología debe incluir un análisis detallado de las necesidades de capacitación específicas de cada institución y de cada directivo, garantizando así la pertinencia y efectividad de los programas formativos. En resumen, la formación y desarrollo de los directivos universitarios son pilares

fundamentales para el éxito y la excelencia de las Instituciones de Educación Superior en el actual panorama educativo.

Recomendaciones.

Se plantean como recomendaciones:

- Identificar las necesidades de capacitación específicas de los directivos universitarios y diseñar un plan de capacitación efectivo, que incluya los objetivos de aprendizaje, los métodos de enseñanza, los recursos necesarios, y el cronograma de implementación.
- Llevar a cabo la capacitación de los directivos universitarios, utilizando herramientas como talleres, cursos, seminarios, mentorías, entre otros, y adaptar la capacitación a las necesidades de los directivos.
- Evaluar la efectividad de la capacitación y realizar un seguimiento para asegurarse de que los directivos estén aplicando lo aprendido en su trabajo diario.
- Utilizar herramientas y modelos adecuados para cada caso específico, como la matriz FODA, la matriz de evaluación de necesidades de capacitación, la plataforma Moodle, la matriz de evaluación de resultados, entre otros.
- Asegurarse de que la capacitación sea efectiva y que los directivos universitarios estén desarrollando las competencias directivas necesarias para mejorar su desempeño.
- Continuar investigando y actualizando la metodología propuesta para asegurarse de que sea efectiva y relevante en el contexto actual de la educación superior.

CONCLUSIONES.

La capacitación de los directivos universitarios desempeña un papel de vital importancia en la mejora de la gestión de las instituciones de educación superior y en la garantía de un proceso docente-educativo universitario de calidad. Su labor abarca desde la toma de decisiones estratégicas hasta la promoción de un ambiente de aprendizaje efectivo para estudiantes y docentes. Para lograr una

capacitación efectiva de estos líderes académicos, es fundamental seguir una metodología sólida y adaptada a las necesidades específicas de cada institución.

La metodología propuesta consta de cuatro etapas interrelacionadas:

✚ Determinación de necesidades de capacitación.

Este primer paso implica un análisis detallado de las competencias y conocimientos necesarios para cumplir con éxito las funciones de los directivos universitarios. Esto puede incluir habilidades de liderazgo, gestión de recursos humanos, planificación estratégica y conocimiento de las tendencias educativas. Es fundamental identificar las necesidades específicas de cada institución y de cada directivo en función de su rol y responsabilidades.

✚ Diseño del plan de capacitación-

Una vez identificadas las necesidades, se procede a diseñar un plan integral de capacitación. Esto implica la selección de los temas a abordar, la definición de los objetivos de aprendizaje, la elección de las metodologías de enseñanza y la asignación de recursos necesarios. El plan debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la institución y ser flexible para adaptarse a posibles cambios en el entorno educativo.

✚ Implementación del plan de capacitación.

La fase de implementación es crucial para llevar a cabo las actividades de formación previamente planificadas. Esto puede incluir seminarios, cursos, talleres, mentorías y otras estrategias de desarrollo profesional. Es importante, que estas actividades sean efectivas y participativas, fomentando la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

✚ Evaluación y seguimiento.

Una vez finalizadas las acciones de capacitación, se debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva para medir el impacto en el desempeño de los directivos. Esta evaluación no solo se centra en la adquisición de conocimientos, sino también en su aplicación en la gestión universitaria. El

seguimiento continuo es esencial para realizar ajustes y mejoras en futuros programas de capacitación.

Es importante seleccionar herramientas y modelos pedagógicos adecuados para cada caso específico. Cada institución puede requerir enfoques diferentes, y la efectividad de las acciones de capacitación debe evaluarse en función de la mejora del desempeño de los directivos universitarios y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
2. Boza Valle, J.A., Mendoza Vargas, E.Y., Muñoz Heredia, C., & Velasco Barahona, V. (2021). La capacitación para microemprendimientos desde la acción universitaria: un asunto que pospone el desempeño empresarial a pequeña escala en las comunidades: Training for micro-entrepreneurship from university action: an issue that postpones small-scale business performance in communities. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(4), 1-15.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/489>
3. Casafranca, W. D. U., Campos, T. V. M., & Yauli, E. F. T. (2020). Determinación de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo del Área de Ciencias Económicas y de la Gestión de la UNMSM. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 69-81.
4. Lay, M.T., Suárez, J.A., & Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. II. Determinación de las necesidades de capacitación individuales. *Pastos y forrajes*, 28(3), 265-272.
5. Linares-Arévalo, G. (2013). Propuesta para generar aprendizaje significativo en directivos de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo mediante procesos de gestión del conocimiento. (tesis de maestría de la ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara).

<https://rei.iteso.mx/xmlui/themes/Mirage2/bookview/template.html?path=/bitstream/handle/11117/3856/TOG%20Guillermina%20Linares.pdf?sequence=2&isAllowed=y#page=1>

6. Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista educación*, 42(2), 717-739.
7. Oviedo, P. E., & Armírola, L. H. P. (2014). Investigación y desafíos para la docencia del siglo XXI. Universidad de La Salle: Colombia. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117032546/investigacion.pdf>
8. Bello Rodríguez, A. A., Yero Domínguez, M., & García López, R. M. (2017). Procedimiento para la determinación de necesidades de aprendizaje con enfoque de competencia de los directivos de la empresa cárnica Las Tunas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8, 91-104.
9. Sánchez Pinedo, L. D., García Salazar, G. V., & Gutiérrez Carrión, J. L. (2019). Alcances sobre la calidad educativa en las instituciones de educación superior universitaria. Recuperado *IGOVERNANZA*, 2(6), 31-87.
10. Valverde López, E., Cardoso Villacorta, F., Rodríguez Antayhua, S.K., Miranda Córdova, E.E., & Contreras Rivera, R. J. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736-4751.
11. Zarta, Y., & Quevedo, J. (2018). Formación y capacitación para fortalecer habilidades sociales de los directivos en las organizaciones. Universidad Cooperativa de Colombia.
12. Zúñiga-Meléndez, A., Durán-Apuy, A., Chavarría-Vásquez, J., Gamboa-Araya, R., Carballo-Arce, A.F., Vargas-González, X., Campos-Quesada, N., Sevilla-Solano, C., & Torres-Salas, I. (2020). Diagnóstico de las necesidades de capacitación de docentes de biología, química, física y matemática, en áreas disciplinares, pedagógicas, y uso de las tecnologías para la promoción de habilidades de pensamiento científico. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 469-497.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Lázaro Ulises Muñoz Carine.** Máster en Técnicas de Avanzada para el Desarrollo Integral Comunitario. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador. E-mail: lmunozc@ulvr.edu.ec
2. **María Esther Alcántara Gutiérrez.** Doctora en Dirección y Mercadotecnia. Directora Académica Internacional de Doctorados de la Universidad Benito Juárez, México. E-mail: mariaestheralcantara@gmail.com
3. **Fuy Wah Chang Fong.** Máster en Gestión Turística. Docente de la Universidad Bolivariana del Ecuador. E-mail: fwchangf@ube.edu.ec
4. **Alfredo Armando Rodríguez Guzmán.** Máster en Dirección. Instituto Superior Tecnológico de Investigación Científica e Innovación. Ecuador. E-mail: promotoria.istici@gmail.com

RECIBIDO: 4 de septiembre del 2023.

APROBADO: 2 de octubre del 2023.