

**Revista Calidad en la Educación Superior**  
**Programa de Autoevaluación Académica**  
**Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica**  
**ISSN 1659-4703**  
**revistacalidad@uned.ac.cr**

**FORMACIÓN DE GESTORES UNIVERSITARIOS EN ARGENTINA, CHILE, ECUADOR,  
PERÚ, URUGUAY Y VENEZUELA.**

TRAINING UNIVERSITY MANAGERS: SPAIN AND LATIN AMERICA

**Josefa Rodríguez Pulido<sup>1</sup>, josefa.rodriguez@ulpgc.es**  
**María Victoria Aguiar Perera<sup>2</sup> mariavictoria.aguiar@ulpgc.es,**  
**Josué Artilés Rodríguez<sup>3</sup> josue.artiles@ulpgc.es,**  
**Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España**

Volumen 7, Número 1

Mayo 2016

pp. 284 - 300

Recibido: 1 de abril, 2016

Aprobado: 15 de mayo, 2016

---

<sup>1</sup> Josefa Rodríguez Pulido, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, Departamento de Educación.. Doctora en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (1997). Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de la Laguna (1985). Profesora Titular de Universidad impartiendo docencia en el Grado de Maestro, Licenciatura de Psicopedagogía y en el Máster de Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas. Directora del Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP, 2011-2016). Miembro del Observatorio Internacional de la profesión Docente (OBIP), Red Europea y Latinoamericana de Formación e Innovación Docente (RELFIDO). Miembro del Grupo Edugedesis: e\_learning e innovación metodológica de la ULPGC (2014). Correo electrónico: [josefa.rodriguez@ulpgc.es](mailto:josefa.rodriguez@ulpgc.es)

<sup>2</sup> María Victoria Aguiar Perera, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, Departamento de Educación. Doctora en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (2002). Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de la Laguna. Profesora Titular de Universidad impartiendo docencia en el Grado de Educación Social, Magisterio, y en el Máster de Formación del Profesorado, miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP), grupo formado por profesorado universitario y enfocado a la actividad docente en Instituciones Educativas, desarrollando proyectos de investigación financiados. Pertenece al Observatorio Internacional de la profesión Docente (OBIP). Directora del Grupo Edugedesis: e\_learning e innovación metodológica de la ULPGC (2014). Correo electrónico: [mariavictoria.aguiar@ulpgc.es](mailto:mariavictoria.aguiar@ulpgc.es)

<sup>3</sup> Josué Artilés Rodríguez, *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Departamento de Educación. Doctor en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (2014). Licenciado en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria (2007). Profesor desde el curso 2010-2011 impartiendo docencia en el Grado de Educación Social, Magisterio, Psicopedagogía, en el Máster en Mediación e Intervención Familiar y el Máster de Formación del Profesorado. Desde 2011, hasta la actualidad, es miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP), grupo formado por profesorado universitario y enfocado a la actividad docente en Instituciones Educativas, desarrollando proyectos de investigación financiados, y pertenece al Observatorio Internacional de la profesión Docente (OBIP). También es miembro del Grupo Edugedesis: e\_learning e innovación metodológica de la ULPGC (2014). Correo electrónico: [josue.artiles@ulpgc.es](mailto:josue.artiles@ulpgc.es)

## **Resumen**

Con la especialización y los nuevos desafíos del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) en las instituciones de educación superior, se hace necesario que los gestores (rector, vicerrectores, decanos, directores departamento) adquieran una formación para el desarrollo de la gobernanza de la misma. Preocupados por dicha cuestión, pretendemos conocer las características generales y específicas de la formación realizada en países de Latinoamérica, tales como Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. Realizamos una búsqueda de la información a través de los diferentes espacios virtuales de las universidades mencionadas. Utilizamos un protocolo de recogida de datos dividido en dos campos, uno para las características generales (requisitos de acceso, destinatarios, duración, etc.) y otro para las específicas, tales como modalidades y estrategias desarrolladas.

**Palabras clave:** Enseñanza Superior, Gestor Universitario, Formación del Gestor, Calidad

## **Abstract**

With specialization and the new challenges of the EHEA (European Higher Education Area) in institutions of higher education, it is necessary that managers (rector, vice-rectors, deans, and department) acquire training for the development of governance same. Concerned by this issue, we intend to meet the general and specific characteristics of training conducted in South American countries such as Argentina, Chile, Ecuador, Peru, Uruguay and Venezuela. We searched for information through different virtual spaces of the mentioned universities. We use a data collection protocol divided into two fields, one for the general characteristics (access requirements, recipients, duration, etc.) and another for specific, such as modalities and strategies developed.

**Keywords:** Higher education, University Manager, Training Manager, Quality

## Introducción

Brunner (2014) argumenta que, si comparamos los orígenes y la misión actual de la Universidad, constataremos de inmediato que el escenario actual dentro del cual se desenvuelven las universidades públicas estatales y los sistemas nacionales de educación superior son muy diferentes a los que sirvieron de origen a la misma. Para Lampert (2009), la universidad actual tiene grandes desafíos, entre los cuales, señala el "dirigir las acciones que en la institución se desarrolla, hacia la mejora de las condiciones de vida de la población y hacia la mejora de la formación de ciudadanos críticos, éticos, comprometidos con la transformación de la realidad" (P.2).

Hasta casi entrado el siglo XXI, los propósitos de las instituciones superiores no requerían de sus cargos académicos otro requisito más que ser un docente de alta cualificación académica. Pero, la educación de nivel superior, dentro del contexto social y político en que actualmente se desenvuelve, en los diferentes continentes, hace necesaria la formación de los directores universitarios para la búsqueda de la excelencia universitaria. Cada vez más, el nivel de exigencia de la formación de sus responsables de la gestión se hace más indispensable.

Las organizaciones universitarias son instituciones que no sólo producen conocimiento, sino que además gestionan el conocimiento. La gestión del conocimiento (del inglés knowledge management) es un concepto aplicado en las organizaciones que implica el desarrollo de las estrategias, de las competencias y del logro de los objetivos establecidos, desde el interior de ésta hacia la sociedad. Todo ello hace que los gestores universitarios (rector, vicerrector, decano, director de departamento, gerente) estén bien formados para establecer los mecanismos oportunos y así contribuir en la mejora de la sociedad. Es necesario, por tanto, formar a los trabajadores de estas instituciones para que sepan responder a las demandas, por ejemplo, del entorno laboral inmediato (Lacunza, 2002).

Ceacero & Lon (2011) evidencian que al ponerse en manos de los académicos, buena parte de las decisiones en la institución superior se deposita en el gobierno de las instituciones una orientación en la que prima más la visión del profesor que la del gestor. En los momentos

actuales, la gestión universitaria requiere que ésta sea ejercida por profesionales de la dirección. Rodríguez & Aguiar (2015) ponen de manifiesto, a través de las voces de los gestores universitarios, que éstos perciben como algo conveniente que se lleve a cabo la formación de los mismos. De ahí que la preocupación por la formación de estos gestores requiera líneas de trabajo, que aporten conocimiento que revierta en la formación de los responsables de las instituciones superiores. Movidos por conocer la formación que se desarrolla en países más allá del continente Europeo, nos propusimos acercarnos a la realidad en el continente Americano, para exponer las características generales y específicas de la formación de los gestores universitarios en algunos países de América del Sur, como Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Al realizar un breve rastreo en la literatura sobre la Universidad como organización educativa, las evidencias obtenidas nos demuestran que en el ámbito Europeo (en concreto en España) y en el ámbito Americano, son pocas las líneas de investigación y publicaciones orientadas a la profundización del conocimiento de los directivos de la enseñanza superior y de su formación (Mentado & Rodríguez, 2011).

Artilés, Rodríguez & Sánchez (2014) reconocen la necesidad de formar a los gestores universitarios y que esta formación integre excelencia académica; eficiencia y dominio de técnicas de gestión; capacidad de adaptación a los cambios; amplio conocimiento de las políticas de educación superior a nivel nacional e internacional; capacidad para aglutinar voluntades y para construir alianzas con actores sociales diversos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno y, por supuesto, formar líderes universitarios con un alto sentido de compromiso ético y social.

La Educación Superior en América Latina ha estado marcada por una tendencia a la mejora de la calidad educativa en todos los ámbitos. Desde el punto de vista institucional, a partir de la década de los noventa, se le ha dado gran importancia a la calidad en relación con las relaciones en el sector productivo y la mejora de la gestión (García-Guadilla, 2013).

Narváez (2008) considera que la gestión de las universidades ofrece posibilidades muy interesantes en la medida que sea ejercida por personal especializado, cosa que no siempre ocurre. Los gestores de las organizaciones superiores prestan un servicio a los docentes y a la sociedad, que reclama la necesidad de generar las mejores condiciones del proceso de especialización en gestión, lo que hace necesario que los gestores universitarios, (vicerrectores, decanos, directores de departamento, etc.), no sólo estén bien informados, sino bien formados. Estudios sobre los planes de acciones formativas existentes en las Universidades de España y de algunas Universidades Europeas, como Francia y Alemania, evidencian la escasa y casi nula preocupación por la formación de los gestores universitarios (Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar, 2011).

Mira et al. (2012) identifican las necesidades de información y formación que tienen los equipos directivos de las universidades españolas para facilitar la integración en el EEES. La metodología utilizada es un estudio Delphi en el que participaron 115 rectores, vicerrectores, decanos o jefes de servicio de universidades españolas (EUE) y 26 gestores de universidades no españolas, integrados en sociedades europeas de gestión y calidad universitaria (ENE). Entre las conclusiones de dicho estudio destacar que las visiones de expertos nacionales y extranjeros respecto de los principales retos para las universidades ponen de manifiesto similitudes y, también, algunas diferencias

... Entre las primeras, hay que señalar la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, de mejorar la capacidad docente del profesorado, o de implantar estrategias a medio y largo plazo, en vez de pensar en el corto plazo. Entre las segundas, destaca el valor asignado a la profesionalización de los gestores universitarios y la diferente valoración sobre la necesidad de afrontar una mejor coordinación de las asignaturas que permita ofrecer una enseñanza integrada, la adecuación de los métodos de enseñanza-aprendizaje y, en la misma línea, la necesidad de intensificar las acciones que promuevan la renovación de metodologías docentes. (Mira et al, 2012:460).

Igualmente, estudios realizados por Artiles, Rodríguez y Sánchez (2014) sobre las Universidades de Costa Rica, Cuba, El Salvador, México y Panamá, nos indican que los rasgos de la formación del gestor universitario reúnen las siguientes consideraciones:

- El 80% de instituciones privadas son corresponsables con el proceso formativo.
- La oferta formativa específica en el ámbito de la gestión universitaria es exigua. Sólo el 2% analizado contemplan algún tipo de formación.
- El requisito de acceso a la formación, es variado, ya que en unos casos consiste en poseer una titulación universitaria, y en otros, la exigencia es ocupar un cargo directivo.
- En algunos programas formativos se aprecia cierta tendencia a establecer un perfil que armoniza la capacitación como profesionales de la educación superior con las tareas de gestión en ese sector educativo. Destacamos este esfuerzo de no segregar la práctica docente de la función directiva o gerencial.
- La denominación que reciben, en la mayoría de las acciones formativa detectada, es la de maestría.
- Los objetivos de la formación se encaminan hacia aspectos relacionados con la eficiencia y efectividad de las instituciones de educación superior, para que el directivo asuma el papel de líder y promotor de cambio para impulsar centros innovadores con excelente administración de servicios educativos.
- Las diversas formaciones hacen énfasis en la evaluación de procesos académicos y curriculares eficaces, con el objetivo de un mejor posicionamiento de las instituciones universitarias a nivel nacional e internacional.
- En cuanto a las cuestiones relativas al liderazgo de recursos humanos, se destaca la importancia de capacitar a los alumnos en la orientación del personal y la resolución de problemas.

### **Problema de la investigación, objetivos y muestra del trabajo**

Brunner y Ferrada (2011) consideran que hoy día no se puede determinar con exactitud cuántas son las instituciones de educación superior existentes, aunque la base de datos de la Asociación Internacional de Universidades registra que en América Latina consta al menos

2.000, cuando según el registro más reciente posee unas 3.900 universidades e instituciones equivalentes, junto a cerca de 6.500 instituciones no-universitarias de educación superior.

Este trabajo se fundamenta en la búsqueda, recogida y análisis de la información generada en los diferentes espacios virtuales de cada una de las universidades, públicas y privadas existentes en ciertos países de América del Sur (Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela), cuyas páginas web exploradas podrían considerarse el universo – virtual en este caso –, de la muestra. Acotamos el estudio sólo en seis de los doce países, dada la dimensión de los mismos y por la experiencia existente en el ámbito objeto de estudio. Se ha confeccionado un protocolo para la recogida de la información, dividido en dos campos de datos que contemplan, tanto las características generales (centro de educación superior, carácter público o carácter privado, denominación de la actividad formativa, requisitos de acceso a la formación, destinatarios, duración, cuantía económica, objetivos), como las características específicas de la formación (modalidades de formación, estrategias utilizadas, competencias trabajadas y otros aspectos a considerar).

Somos conscientes de los inconvenientes y limitaciones asociados a las fuentes utilizadas (páginas no actualizadas, información incompleta), pero consideramos que cuenta a su favor el hecho de permitirnos obtener una rápida aproximación al estado de la situación presente en los países enmarcados en este estudio. Al respecto, nos planteamos los siguientes objetivos:

- Analizar las estructuras generadas para la formación de los gestores universitarios de los países referenciados, en el intento de obtener un corolario de las características generales de la misma: qué instituciones se encargan de la formación de los gestores, qué requisitos de acceso se exige desde las instituciones, qué miembros son los que tienen acceso a la misma, cómo se temporaliza, qué cuantía económica aporta el interesado que accede a dicha formación. Asimismo, se contemplan los objetivos que persiguen las instituciones superiores y el momento de desarrollo de los mismos.
- Averiguar las características específicas de la formación realizada en los países relacionados, examinando la información relacionada con las modalidades de

formación desplegadas, las estrategias utilizadas y las competencias a desarrollar. Se identifican seis dimensiones objeto de estudio (Tabla 1).

**Tabla 1.** Dimensiones objeto de estudio de la formación de gestores universitarios

Formación de gestores	Dimensiones de la formación
Diseño de la formación	1. Denominación de la acción formativa
	2. Requisitos de acceso
	3. Miembros que puedan acceder
	4. Objetivos de la formación
	5. Modalidades de la formación
	6. Estrategias de la formación

Fuente: elaboración propia

### **Resultados sobre la formación de gestores universitarios: Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.**

Respecto a la denominación de la formación de gestores universitarios (tabla 2), detectamos que la denominación de la misma es de *maestría*, casos como Perú y Argentina. Nos encontramos, por ejemplo, la Maestría en Educación con mención en Gestión Directiva Educacional o Maestría en Gestión de la Educación o Maestría en Gestión de la Educación Superior. Las otras denominaciones localizadas se organizan en torno a la estructura académica de diplomatura (Diplomatura Superior en Dirección y Supervisión de instituciones educativas) o licenciatura (Licenciatura en Gestión de Instituciones educativas), como podemos comprobar en la tabla número dos.

Los requisitos de acceso a la formación de los directivos son muy diferentes, aunque las condiciones requeridas con más frecuencia, son las del título profesional (Chile, Perú, Uruguay) y acreditar experiencia laboral de más de dos años de trabajo en instituciones de educación superior (Chile, Venezuela) e incluso en alguna caso, en Argentina, se exige más

de diez años de experiencia como docente (Diplomatura Superior en Dirección y Supervisión de Instituciones Educativas).

Además en Venezuela, se requiere presentarse a un examen de admisión. El índice que se obtiene de dicha prueba incluye los resultados de tres sub-pruebas: pensamiento lógico, razonamiento numérico y comprensión lectora; y el promedio normalizado de las notas de su carrera de origen.

En la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, pueden acceder los profesionales con título de tercer nivel en las áreas de Recursos Humanos, Ciencias Administrativas o Financieras. En cambio, en la Universidad católica Pontificia del Ecuador (UCPE) el requisito de ingreso al programa es el título de tercer nivel, cédula de identidad y certificado de votación y el certificado de haber aprobado el idioma inglés durante sus estudios de tercer nivel.

En Argentina, los requisitos son: ser egresados de una carrera de grado universitario, además del dominio básico de herramientas informáticas, competencia en lectura y comprensión del idioma inglés. El ingreso se efectuará mediante la realización de una entrevista, previa evaluación de los antecedentes académicos y profesionales del aspirante.

En el caso de la Licenciatura en Gestión Universitaria, el requisito de ingreso es que el aspirante debe poseer un título secundario y el título de profesor. También en las Universidades de Argentina, para cursar los gestores universitarios una maestría, una licenciatura o una especialización los requisitos van desde poseer el título universitario de grado y el título no universitario de profesor, además de la competencia en lectura y comprensión en algunos de los idioma de inglés, Francés o Portugués (Magister en política y gestión de la educación) o de procesador de textos (Carreras de Especialización y Maestría en Política y Gestión de la Educación Superior).

**Tabla 2.** *Denominación de la formación de gestores Universitarios en Chile, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela, y Argentina*

Universidad	Denominación de la actividad
Universidad de Chile	Diplomado en Gestión de Instituciones de Educación Superior Cursos de inglés comunicativo elemental e inglés conversacional Intermedio para directivos y académicos.
Universidad de Ecuador	Maestría en Gerencia de talento humano Maestría en Tecnologías para la gestión y práctica docente.
Universidad de Perú	Maestría en Educación con mención en Gestión Directiva Educativa. Maestría en Docencia Universitaria Maestría en Gestión de la Educación Maestría en Gestión de la función docente Maestría en Gerencia de la Educación
Universidad de Uruguay	Certificado de Gestión de Centros Educativos
Universidad de Venezuela	Maestría en Gerencia Pública Especialista en Desarrollo Organizacional
Universidad de Argentina	Cursos de Capacitación y actualización para directores de escuelas medias Especialización en Dirección de instituciones educativas (E-DIE) Licenciatura en Gestión de Instituciones educativas Maestría en Educación Maestría en Gestión de la Educación Superior Licenciatura en Gestión Educativa Magister en Política y Gestión de la educación Maestría en Gestión Universitaria Posgrado en Política y Gestión de la Educación Superior Grado Profesorado universitario Analista en Gestión Educativa Diplomatura Superior en Dirección y Supervisión de instituciones educativas

Fuente: elaboración propia

De forma general, podemos comprobar que la formación se dirige hacia directivos universitarios y al resto del personal académico de las instituciones superiores, sean

funcionarios o no funcionarios como podemos comprobar en la tabla número tres. Todo ello atendiendo a los siguientes objetivos de formación:

- Desarrollar una visión integral de la institución universitaria contando con conocimientos y estrategias para gestionar organizaciones de educación superior en los campos académicos y administrativos- financieros, como es en el caso de algunas de las Universidades de Chile.
- Lograr profesionales con habilidades, destrezas y conocimientos, que le permitirán atender en forma integral e integrada los problemas y oportunidades relacionados con la gestión del talento humano, como es el caso de la acción formativa denominada Magíster en Gestión de Talento Humano (Universidades de Ecuador).
- Integrar las nuevas tecnologías al currículo de las instituciones educativas, según se hace constar en la maestría organizada por la Universidad Católica Pontificia del Ecuador.

En las Universidades de Perú, los objetivos establecidos en las diferentes acciones formativas se orientan hacia el logro de una formación científica especializada e interdisciplinaria. De ahí que la formación se orienta, en unos casos al logro de gestores para la investigación, al ejercicio de la docencia universitaria, al asesoramiento para la promoción y al desarrollo social (Gestión Directiva Educacional), en otros, hacia la formación de investigadores y académicos que puedan afrontar con éxito la actividad pedagógica en los niveles educativos superiores (Maestría en Docencia Universitaria).

También, en estas Universidades de Perú, existe una formación orientada hacia la capacitación del desarrollo eficaz de la gestión de las instituciones educativas desde una perspectiva humana, ética, eficiente y de calidad. (Maestría en Gestión de la Educación). Otra formación es acomodada hacia el desarrollo de las competencias de auto aprendizaje en línea, y las capacidades de gestión de la educación en ambientes interactivos para la administración del capital intelectual (Maestría en Gestión de la función docente). La Maestría en Gerencia de la Educación es abordada para el logro de habilidades de liderazgo, capacidad de

negociación y solución de problemas educativas. Capacitar para la investigación y producción de conocimientos científicos para superar la problemática educativa local, regional y nacional.

En las Universidades de Uruguay, a través del Programa denominado Formación en Gestión, se pretende que el gestor adquiera los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para satisfacer las exigencias de la gestión administrativa. Se considera la necesidad de lograr un gestor, capacitado y formado.

Los objetivos que se plantean en las Universidades de Venezuela se orientan hacia una formación de gestores para liderar organizaciones y procesos, a través de la negociación, la resolución de conflictos y el saber producir cambios efectivos en las instituciones (Máster en Gerencia Pública). También, la formación de profesionales con conocimientos y destrezas para la aplicación de los principios del Desarrollo Organizacional en los procesos de cambio y desarrollo de organizaciones, así como el control y la optimización de los procesos de relación individuo - grupo - organización en el mundo del trabajo, dentro de un modelo sistémico, tiene su cabida a través del Postgrado en Desarrollo Organizacional.

En las Universidades de Argentina, los objetivos detectados en las diferentes acciones formativas son:

- formar y capacitar profesionales competentes para el desempeño sólido de los cargos de gestión, dirección y gobierno de centros educativos de todos los niveles (Maestría en Gerencia de la Educación)
- formar profesionales con aptitudes para mejorar, a través de su actuación en la gestión institucional, el funcionamiento y calidad del trabajo docente en el aula como, asimismo, la organización, eficacia y eficiencia de las unidades a su cargo. (licenciatura en gestión de instituciones educativas)
- proponer modelos de intervención para una eficaz gestión de las innovaciones educativas, y el diseñar y gestionar programas de evaluación institucional interna o externa (Maestría en educación)

- formar profesionales en la gestión de la educación superior, promoviendo la práctica reflexiva, la investigación y la responsabilidad social (Maestría en Gestión de la educación superior)
- contribuir al mejoramiento de la gestión de las instituciones de educación superior (Programa de posgrado en política y gestión de la educación superior).

La modalidad de formación detectada en la mayoría de los países y universidades estudiadas responden a la modalidad presencial y semipresencial. En las Universidades de Chile (PUCCH), la formación es de carácter teórico-práctico, e incluye clases teóricas, lecturas, análisis de casos, trabajo grupal y talleres temáticos. La docencia se realiza en base a clases expositivas, debates de temáticas vinculadas a los contenidos, ejercicios grupales guiados, y trabajos de integración comprensiva de los contenidos, métodos y técnicas expuestos.

Las estrategias utilizadas en las Universidades de Perú, responden a cursos, seminarios y trabajo fin de grado o un proyecto al finalizar la acción formativa. En las Universidades de Uruguay las estrategias utilizadas, por ejemplo en el programa de Formación en Gestión, sigue una metodología activa para el aprendizaje, donde los participantes no sólo asisten a las jornadas de talleres y realizan trabajo individual sino que, además, participarán de grupos de aprendizaje. La metodología entrelaza distintos tipos actividades, tales como talleres, trabajo individual, aprendizaje en equipo, elaboración de proyectos, seminarios.

En las Universidades de Venezuela y de Argentina, las estrategias utilizadas son a través de cursos, seminarios, talleres y trabajo fin de grado. Para finalizar, podemos considerar que la formación de gestores en los países objeto de estudio responde a las denominaciones de diplomatura, curso, maestría con el añadido del término gestión, bien en dirección o en las instituciones o con el uso de la palabra educación.

**Tabla 3.** *Orientación de la formación de los gestores universitarios*

Universidad	Orientación de la formación
Universidad de Chile	Directivos y académicos Profesionales Instituciones de Educación Superior (IES)
Universidad de Ecuador	Directivos de empresas Directivos universitarios Profesionales con título de tercer nivel
Universidad de Perú	Egresados y docentes universitarios Profesionales de alto nivel dedicados a la actividad educativa
Universidad de Uruguay	Funcionarios Docentes
Universidad de Venezuela	Egresados Universitarios
Universidad de Argentina	Directivos de escuelas medias y primarias, rectores y profesionales Supervisores

Fuente: Elaboración propia

La formación se orienta hacia egresados y docentes universitarios o profesionales de alto nivel dedicados a la actividad educativa (Tabla 3). Además, destacar que los objetivos de las acciones formativas son múltiples y variados. Van desde el logro de una formación orientada hacia la visión integral de la institución, el beneficio de unas capacidades, el dominio de unas destrezas y el uso de las tecnologías. De tal forma, que les permitan la mejora de la organización desde la parte académica y desde la parte financiera.

### **Discusión y conclusiones.**

Atendiendo a uno de los objetivos que nos planteamos al iniciar este estudio, analizar las estructuras generadas para la formación de los gestores universitarios de los países referenciados, para conocer sus características generales como requisitos de acceso, miembros que puedan acceder, objetivos de la formación y modalidades de la formación, encontramos que:

- La formación viene acompañada de la denominación de Maestrías.
- En gestión y el dominio de un idioma. En algunos casos, se realiza una entrevista previa. En países como Chile, Ecuador, y Argentina.
- Sólo se exige como requisito de acceso a la formación de gestores el contar con experiencia directiva, o bien ser personal docente e investigador de la universidad a tiempo completo o parcial o ser profesor y gestor universitario implicado en las cuestiones de gestión y política universitaria.
- Con respecto al acceso a la formación de los gestores es muy variado, lo que detectamos que en los países objeto de estudio se establece varios requisitos para la formación, que van desde poseer un título profesional, años de experiencia en gestión y el dominio de un idioma. En algunos casos, se realiza una entrevista previa.
- En cuanto a los objetivos que se plantean encontramos que, en los países estudiados, se pretende que el gestor adquiera una formación integral de la institución, unas capacidades, unas destrezas, un dominio de las nuevas tecnologías, que le permitan el asesoramiento y el desarrollo de la investigación en las instituciones superiores.
- Respecto al tipo de formación que se lleva a cabo en los países estudiados la modalidad de formación responden a la modalidad presencial y semipresencial.
- En los países objeto de estudio, como apuntamos anteriormente, se incluye estrategias de formación variadas tales como: clases teóricas, lecturas, análisis de casos, trabajo grupal y talleres temáticos. Se entrelaza distintos tipos actividades, tales como talleres, trabajo individual, aprendizaje en equipo, elaboración de proyectos, seminarios. Países como Cuba, México, Chile, Argentina, Ecuador adopta en la mayoría de sus acciones formativas para la gestión tanto una modalidad como otra.

Atendiendo a las características de las universidades del estudio, así como al estudio realizado por Artiles, Rodríguez y Sánchez (2014) sobre las Universidades de Costa Rica, Cuba, El Salvador, México y Panamá, destacamos que la formación de los gestores en las

Universidades Españolas, en la actualidad, cuenta con un marco de acción poco desarrollado. En los casos de existir dicha preocupación, ésta surge desde, los vicerrectorados de las universidades a los que están adscritos las competencias de la formación del profesorado e innovación, contando en algunos casos, con la colaboración de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), alguna fundación universitaria y la Cátedra UNESCO. Cuantificando las universidades españolas que actualmente cuentan entre sus acciones formativas la formación de directivos, podemos afirmar, que son aproximadamente unas cuatro instituciones universitarias (Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar, 2011)

Por lo que consideramos necesario reclamar en los momentos actuales que, al menos en las universidades españolas, la formación de los gestores sea merecedor de un análisis en profundidad. Es necesario, formar profesionales de la educación capaces de incidir en el desarrollo educativo, tanto en las instancias de gestión y planeación educativas nacionales o estatales, como en las prácticas docentes y pedagógicas en el aula, en los distintos niveles y modalidades educativas (Artiles, Rodríguez y Sánchez, 2014).

## Referencias

- Artiles, J.; Rodríguez, J., y Sánchez, A. (2014). Formación del gestor universitario en algunos países latinoamericanos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 5, 47-57.
- Brunner, J. J. (2014). La idea de la universidad pública en américa latina: narraciones en escenarios divergentes. *Educación XX1*, 17(2), 17-34.
- Brunner, J. y Ferrada, R. (2011). Educación Superior en Iberoamérica, *Informe 2011*. Santiago, Chile: CINDA/Universia/ Fundación Telefónica/Banco Mundial.
- Ceacero, D. C., y Lon, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355, 161-183.
- García-Guadilla, C. (2013). Universidad, desarrollo y cooperación en la perspectiva de América Latina, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4 (9), 21-33.

- Lacunza, R. (2002). Dimensión educativa de un director de recursos humanos el desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH, *Estudios sobre educación*, 2, 167-179.
- Lampert, E. (2009). Recrear la universidad: una premisa urgente. *Perfiles educativos*, 31(126), 100-114.
- Mentado, T. y Rodríguez, J. (2011). “La Formación de Directivos Universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. En Organizar y dirigir en la complejidad instituciones educativas en evolución”, coordinado por María Asunción Manzanares Moya, Vol. 1, (Libro: organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución), ISBN 978-84-7197-649-9, 549-590.
- Mira, J. J., Galán, M., Van Kemenade, E., Marzo, J. C., Gilabert, M., Blaya, I., y Pérez, M. V. (2012). Retos para el gobierno de las universidades en el marco del EEES [Challenges and information/training requirements for managing and governing universities within the framework of the EHEA]. *Revista de educación*, 357, 445-465.
- Narvárez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Revista de Gestión Universitaria*, 1(1). Recuperado de <http://www.gestuniv.com.ar>
- Rodríguez, J., Marrero, J., Alemán, J., & Aguiar, M. (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. *Revista Educação Skepsis*, 3(2), 1954-1978. Formación Profesional. São Paulo: skepsis.org. [ISSN 2177-9163].
- Rodríguez, J. y Aguiar, M. V. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67(2), 67-82.