

## Competencias directivas en una universidad de la zona central de Chile

### *Managerial competencies in a university in central Chile*

Carlos Mauricio SALAZAR-BOTELLO<sup>1</sup>

Yohana Andrea MUÑOZ-JARA<sup>2</sup>

Diego Andrés CAVIEDES RAMOS<sup>3</sup>

|                  |              |
|------------------|--------------|
| <b>Recibido</b>  | : 05.10.2021 |
| <b>Aprobado</b>  | : 27.12.2021 |
| <b>Publicado</b> | : 31.12.2021 |

**RESUMEN:** La educación superior en los actuales escenarios da especial énfasis en las competencias de gestión que las instituciones requieren. Este trabajo analiza las competencias directivas de los académicos y administrativos que ocupan cargos en una universidad de la zona central de Chile, desde su propia perspectiva. Precizando las mejores prácticas, determinando los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas e identificando los factores del entorno de trabajo que favorecen o dificultan la obtención de un alto desempeño en sus cargos. La metodología utilizada es cualitativa, 21 directivos, académicos y administrativos, contestaron voluntariamente un instrumento elaborado en base a la entrevista de incidentes críticos. Los directivos académicos mencionan que una de las prácticas recomendadas es mantener el diálogo permanente con las diferentes personas, poseer habilidades para manejar conflictos y mantener un buen clima de trabajo. Por su parte, para los directivos administrativos es recomendado actuar de manera comprometida con la institución y poseer conocimientos en gestión. Ambos grupos coinciden en que una de las principales complicaciones son las restricciones administrativas establecidas reglamentariamente por la institución en cuestión.

**Palabras claves:** Educación Superior, gestión, competencias

**ABSTRACT:** Higher education in current scenarios places special emphasis on the managerial competencies that institutions require. This paper analyzes the managerial competencies of academics and administrators who hold positions in a university in central Chile, from their own perspective. It specifies the best practices, determining the knowledge, skills and attitudes required and identifying the factors of the work environment that favor or hinder the achievement of high performance in their positions. The methodology used is qualitative, 21 academic and administrative managers voluntarily answered an instrument based on the critical incident interview. The academic managers mentioned that one of the recommended practices is to maintain a permanent dialogue with different people, to have skills to manage conflicts and to maintain a good working environment. For administrative managers, it is recommended to act in a committed manner with the institution and to have knowledge in management. Both groups agree that one of the main complications is the administrative restrictions established by the regulations of the institution in question.

**Keywords:** Higher education, management, competencies

<sup>1</sup> Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales, Chillán. Chile. Email: [mauricio@ubiobio.cl](mailto:mauricio@ubiobio.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5659-7331>

<sup>2</sup> Magíster en Gestión de Empresas, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales, Chillán. Chile. Email: [ymunoz@ubiobio.cl](mailto:ymunoz@ubiobio.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3897-8840>

<sup>3</sup> Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales, Chillán. Chile. Email: [diego.caviedes1601@alumnos.ubiobio.cl](mailto:diego.caviedes1601@alumnos.ubiobio.cl). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6258-2195>

## INTRODUCCIÓN

Los desafíos del siglo XXI para la educación plantean entre otras cosas, a nivel nacional e internacional la transformación tecnológica y de competitividad académica y laboral, se debe acrecentar estas competencias en los docentes para acrecentar los procesos de enseñanza-aprendizaje (Bernate y Vargas, 2020), en este contexto, las competencias directivas con mayor grado de correspondencia son el trabajo en equipo y el liderazgo (Bedoya et al., 2020). En este sentido, los estudiantes deben ser capaces de comprender y liderar el cambio (Clemente-Ricolfe y Escribá-Pérez, 2013; Quinn et al., 1994).

Para lograr este cambio las universidades deben incorporar las demandas laborales sin descuidar la formación integral de los estudiantes (Chadwick, 1983; Fugellie, 2009; Fugellie et al., 2009; Huerta et al., 2000; Martínez, 2008; C. Salazar et al., 2016; C. Salazar & Chiang, 2007; Salazar & Yobánolo, 2002). Las universidades deben responder al entorno y a las nuevas concepciones del proceso enseñanza-aprendizaje, debido a que es tarea de la educación reformar las mentalidades (Aristimuño et al., 2011; Blašková et al., 2014; Corvalán, 2009; Jiménez et al., 2013).

Las instituciones de educación superior deben preocuparse de adquirir las competencias necesarias para conducir a sus organizaciones (Martínez et al., 2016). Es sabido que la globalización, que produce cambios continuos y rápidos en el entorno, aparece como factor crucial en el desempeño de los individuos dentro de una organización (Aristimuño et al., 2011). Por lo que las competencias de un directivo y el desempeño de sus labores estarán ligadas constantemente al dinamismo en que se encuentra, siendo necesario que los directivos desarrollen competencias para cumplir con las exigencias del entorno (Alarcón-Quinapanta et al., 2019; Alles, 2002; Levy-Leboyer, 1995).

La universidad del futuro necesita mayor gobernanza, una estructura flexible frente a los cambios

con mayor conexión con la realidad y este desafío evoluciona en el tiempo, solo directivos de educación superior altamente preparados y comprometidos darán el paso que se requiere hacia una adaptación en escenarios cambiantes (Abello-Romero et al., 2021; Acosta-Silva et al., 2021; Fossatti et al., 2017; Ganga-Contreras et al., 2021; Wandercil et al., 2021).

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un directivo, las cuales le permitirán alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones (Martínez et al., 2016). En este sentido, los directivos tienen un rol fundamental en el éxito o fracaso de las instituciones, propiciar la calidad y generar las condiciones para el proceso de acreditación de toda institución (Aristimuño et al., 2011; Núñez-Rojas y Díaz-Castillo, 2017).

Puga y Martínez (2008) indican que aquellas competencias que justifican el éxito de una persona en su función directiva, son: orientado al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos; y trabajo en equipo. Aristimuño et al. (2011) identificaron tres grupos de competencias gerenciales requeridas por los directivos de instituciones de educación superior, que agruparon según su naturaleza: competencias de carácter personal, competencias de carácter organizacional y competencias del ámbito gerencial. Por su parte, Salazar et al. (2018) identificaron que las competencias gerenciales primordiales: liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la habilidad de negociación, la actitud frente al cambio y la motivación.

De acuerdo a lo anterior, surge la necesidad de analizar las competencias requeridas por una institución de educación superior para desarrollar sus labores de gestión, considerando que en la mayoría de los casos quienes asumen cargos directivos tienen conocimientos en su área profesional pero no siempre poseen competencias y experticia, por lo que deben potenciar sus competencias

directivas (Aristimuño et al., 2011; González-Campo et al., 2020), a fin de propiciar formas de gestión que consideren la cultura del cambio y el mejoramiento continuo en un contexto de competitividad y globalización (Salazar et al., 2018; Vargas, 2016).

Este estudio tiene por objetivo analizar las competencias de los académicos y administrativos que ocupan cargos directivos en una universidad de la zona central de Chile, desde su propia perspectiva. En lo específico busca: Precisar las mejores prácticas como directivo para alcanzar los objetivos establecidos por la universidad; determinar los conocimientos, habilidades, y actitudes requeridas para el cumplimiento de su rol directivo; e identificar los factores del entorno de trabajo, que favorecen o dificultan la obtención de un buen desempeño en la ejecución del cargo directivo.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es cualitativa, se utilizó una muestra por conveniencia con participación voluntaria (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018), participando 21 de los 129 funcionarios que ocupan cargos directivos -ya sea académico o administrativo- en los distintos niveles de la institución, por lo que la muestra equivale al 16,2% de la población. Los participantes corresponden a 15 funcionarios que ocupan cargos directivos académicos y 6 funcionarios que ocupan cargos directivos administrativos.

Se utilizó un cuestionario conformado por dos secciones, la primera compuesta por variables categóricas: sexo, edad, sede, cargo dentro de la institución, horas de dedicación al cargo y antigüedad laboral en la institución. La segunda corresponde a 10 preguntas abiertas elaboradas tomando como base la entrevista de incidentes críticos (Flanagan, 1954), herramienta que según Vallejos (2013) consistía en narraciones breves, espontáneas y estructuradas que permitían la

recolección de los sucesos críticos que han afectado a un profesional. En este estudio las preguntas se orientan a conocer: Los objetivos del cargo, relación de los objetivos del cargo con los objetivos de la institución, mejores prácticas para desempeñar el cargo, lo que hace para obtener buenos resultados, conocimientos requeridos para desempeñar el cargo, habilidades requeridas, actitudes requeridas, factores del entorno que favorecen y dificultan la labor directiva.

El cuestionario fue aplicado a los funcionarios a través de la plataforma SurveyMonkey, compartiendo el enlace vía correo electrónico durante el mes de enero del año 2021.

## **RESULTADOS**

De los 21 participantes en el estudio, el 61,9% (13) fueron hombres y el 38,1% (8) restante mujeres. A su vez, 11 (52,4%) corresponden a directivos de la región 1 y 10 (47,6%) de la región 2, de estos 13 cumplen funciones directivas académicas y 8 que desempeñan funciones directivas administrativas.

En cuanto a la edad de los encuestados, 8 de ellos tienen 60 o más años, 7 están entre los 50 y 59 años, 5 entre los 40 y 49 años y 1 entre los 30 y 39 años. Finalmente, sobre el tiempo de dedicación al cargo directivo, 13 de los encuestados cumple 44 horas semanalmente, 7 de ellos trabajan 20 horas a la semana y solo 1 dedica 22 horas al cargo por semana.

Al ser consultados por los objetivos del cargo, los funcionarios directivos académicos emplean conceptos como: gestionar, garantizar, proponer y dirigir las actividades, planes, procesos, protocolos y estrategias asociadas al cumplimiento de los objetivos de sus unidades e institucionales. Siendo el concepto que más se repitió velar y/o cumplir las actividades definidas en el Departamento y/o Unidades (Figura 1).

**Figura 1.**

*Objetivos del cargo - Funcionarios directivos académicos*



Fuente: Elaboración Propia

Mientras los funcionarios directivos administrativos, respecto los objetivos del cargo, señalaron: planificar, ejecutar, vincular, instalar, gestionar, dirigir, supervisar, acompañar, coordinar y organizar, que se ajustan a procesos internos institucionales en pos del funcionamiento y desarrollo de la universidad. El concepto que más repitió fue procedimientos, haciendo referencia a cumplir, coordinar, supervisar y/o gestionar los procedimientos definidos en su unidad y/o departamento (Figura 2).

**Figura 2.**

*Objetivos del cargo - Funcionarios directivos administrativos*



Fuente: Elaboración Propia

Ambos grupos consultados coincidieron en describir los objetivos del cargo con verbos como: gestionar, coordinar, dirigir, supervisar y apoyar/acompañar, esto permite evidenciar el rol que asumen al interior de la institución como agentes facilitadores y líderes en su área de trabajo.

Respecto a las conductas favorables o las mejores prácticas para la ejecución del cargo, los directivos académicos señalan principalmente el mantener diálogo constante con los distintos agentes con quienes se relacionan, ya sea estudiantes, profesores, directivos o asistentes, a fin de mantener un buen clima laboral y un fluido flujo de información. Esto junto con estimular la toma de decisiones participativas, en búsqueda de mantener un trabajo colectivo.

Por su parte, los funcionarios directivos administrativos frente a la misma pregunta indicaron propiciaban un actuar comprometido con la institución en concordancia con la misión y visión. Sumado a la gestión de tareas en torno a un plan trazado, aplicando los protocolos establecidos y mantener actualizados sus conocimientos en materias propias del cargo, entendiendo que su responsabilidad como directivos exige estar a la vanguardia e innovando constantemente. También se manifiesta la vinculación estrecha con profesionales y administrativos relacionados al cargo para mantener una comunicación efectiva y un compromiso con el trabajo. Esto promueve la participación activa en el desarrollo de actividades y toma de decisiones.

En cuanto a los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, los funcionarios directivos académicos mencionan la necesidad de poseer conocimientos adquiridos en la educación formal acorde al área de desempeño, lo que abarca desde títulos universitarios hasta cursos específicos que le permitan mantenerse actualizado en la temática y en constante investigación. Además, el

directivo debe poseer conocimientos sobre gestión académica, pedagogía, administración pública, administración de personas, entre otros. Cada director debe poseer los conocimientos necesarios para diseñar, ejecutar y controlar los planes estratégicos del departamento en función de los lineamientos institucionales, lo que implica conocer la naturaleza de la institución, su funcionamiento y sus metas. En este punto, para los directivos académicos el conocimiento requerido para desempeñar sus labores que más se repite es el conocimiento del funcionamiento institucional, en gestión y en formación disciplinar (Figura 3).

### Figura 3.

*Conocimientos del cargo - Funcionarios directivos académicos*



Fuente: Elaboración Propia

Frente a la misma consulta, los funcionarios directivos administrativos precisan que para el correcto desempeño del cargo, requieren conocimientos sobre gestión, formulación y desarrollo de proyectos, dominio de los planes de estudio, formación universitaria afín al departamento en que trabaja y manejar los criterios nacionales e internacionales de acreditación, esto junto con conocer la institución, así como sus objetivos y funcionamiento. Se precisan manejo de las tecnologías de información y de softwares. En definitiva, el conocimiento que más se repite para

correcto desempeño en el cargo es el funcionamiento institucional, la administración y planificación (Figura 4).

**Figura 4.**

Conocimientos del cargo - Funcionarios directivos administrativos



Fuente: Elaboración Propia

Los grupos de directivos consultados coinciden en que los conocimientos, respectivos a cada área que se gobierna, son claves para el desempeño exitoso de quien dirige, es decir, cada directivo debe ser conocedor del área desde una perspectiva profesional, contando como base con una formación universitaria que lo acredite y mantenerse en constante actualización en lo que respecta a su cargo, sumado a los conocimientos de administración, gestión de personas y tecnologías de información. No obstante, existen diferencias en cuanto al enfoque del cargo dado que para directivos académicos es necesario poseer conocimientos de pedagogía y gestión académica, mientras que para los directivos administrativos deben poseer especialidad según el área en que se desempeñen (finanzas, marketing, gestión de proyectos, entre otros).

En cuanto a las habilidades que requieren para desempeñar sus labores y dar cumplimiento a sus objetivos, los funcionarios directivos académicos reconocen: la habilidad para manejar conflictos, el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, toma de decisiones, gestión de personas,

habilidad de persuasión, habilidad de ejecución, discurso oral, habilidades de comprensión textual y contextual y habilidades proyectivas. Los encuestados manifiestan la importancia de un liderazgo efectivo y participativo, donde se promueva el ambiente laboral saludable orientado a la mejora continua. Dentro de esto los conceptos que más se repiten son las habilidades de comunicación efectiva y escucha activa (Figura 5).

### Figura 5.

#### *Habilidades del cargo - Funcionarios directivos académicos*



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, los funcionarios directivos administrativos señalan que las habilidades requeridas para cumplir los objetivos del cargo, son: habilidades de liderazgo, de manejo de conflictos, comunicacionales, de gestión, autorregulación, y de trabajo en equipo. Todo esto permite solucionar problemas y cumplir con las tareas diarias para el correcto funcionamiento del departamento o área que dirigen, siendo las habilidades que más se repiten: la comunicación efectiva y el trabajo en equipo (Figura 6).

**Figura 6.**

*Habilidades del cargo - Funcionarios directivos administrativos*



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, ambos grupos coinciden en que las habilidades necesarias están enfocadas hacia crear un buen clima laboral, donde la información fluya correctamente y los distintos actores puedan trabajar de forma mancomunada en búsqueda de lograr los objetivos establecidos.

En términos de actitud, los funcionarios directivos académicos señalan que se espera que el directivo sea una persona responsable, paciente, proactiva, facilitador, empático, solidario y honesto. Se destaca la disposición al trabajo en equipo, mantener un interés real por los resultados, ser tolerante y comprensivo, siendo las actitudes que más se repiten: la proactividad y la empatía (Figura 7).

**Figura 7.**

*Actitudes del cargo - Funcionarios directivos académicos*



Fuente: Elaboración Propia

A su vez, los funcionarios directivos administrativos afirman que es importante la empatía, junto con la responsabilidad y el compromiso. Deben ser proactivo, honesto, cooperativo, ordenado, flexible, prudente, transparente y comprometido, siendo las actitudes que más se repiten: el compromiso, la empatía y la transparencia (Figura 8).

**Figura 8.**

*Actitudes del cargo - Funcionarios directivos administrativos*



Fuente: Elaboración Propia

Se destaca la coincidencia en temas actitudinales, rasgos como la empatía se torna fundamental para ambos grupos, así como cualidades orientadas hacia crear un buen clima laboral donde prime

el respeto y la responsabilidad.

Finalmente, en relación a los factores del entorno que facilitan el desempeño del cargo los funcionarios directivos académicos, afirman que un buen clima laboral es fundamental para alcanzar con éxito los objetivos planteados, cuando existe camaradería y colaboración entre quienes trabajan al interior de la institución se facilitan las labores y permite construir un diálogo constructivo en favor del cumplimiento de los distintos objetivos. En contraparte, sobre los factores del entorno que dificultan el logro de los objetivos se mencionan dos causas, primero, la burocracia que hace de los procesos internos un trámite largo y complejo y segundo, cuando existe egoísmo y/o falta de compromiso por parte de algún integrante del grupo de trabajo.

Por su parte, los funcionarios directivos administrativos señalan que los factores del entorno de trabajo que ayudan al logro de los objetivos, son: contar con un buen equipo de trabajo, con quienes se puede realizar un trabajo mancomunado es fundamental para dar correcto alcance a los objetivos. También los recursos adquieren un alto grado de importancia, contar con un espacio físico adecuado, insumos y equipos tecnológicos óptimos es clave a la hora de desempeñar las labores.

Por el contrario, respecto a los factores del entorno que dificultan el cumplimiento de los objetivos, los encuestados definen que la burocracia, la falta de coordinación y la estrechez presupuestaria son elementos que ralentizan los procesos e incluso los frenan. Es importante destacar que ambos grupos apuntan hacia la burocracia administrativa, pues al ser esta una entidad pública, se debe acoger al tipo de administración que rige a esta clase de entidades, lo que implica aplicar distintos protocolos que ralentizan los procesos internos.

## CONCLUSIONES

Ambos grupos sujetos a estudio tienen más similitudes que diferencias, mientras los directivos académicos en muchos casos trabajan en torno a los planes de estudio, administrando la disciplina, velando por el cumplimiento de las mallas curriculares, entre otros temas académicos. Los directivos administrativos, no ajenos a las labores académicas, desempeñan labores necesarias para el funcionamiento de la institución, ya sea desde el punto de vista administrativo o académico. Esto está relacionado con los desafíos que enfrenta la gestión de la educación superior en un entorno altamente cambiante y difícil de predecir, lo que implica que todos los actores de la gestión son relevantes (Aristimuño et al., 2011).

En este escenario y a pesar de que mayoritariamente cumplen roles complementarios al interior de la institución, ambos grupos tienen altas coincidencias -por ejemplo- en las conductas que consideran favorables para el desarrollo del cargo, donde crear un ambiente laboral saludable, tener los objetivos organizacionales como una meta en común y que cada integrante se sienta parte importante, surgen como aspectos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

Ambos grupos declaran explícitamente que es importante conocer los intereses del grupo de trabajo e involucrarlos en los objetivos institucionales, actuar comprometidos con la institución y realizar su gestión en torno a una planificación que considere los protocolos institucionales. En ese sentido, las competencias presentes en los directivos tanto administrativos como académicos son la base para la construcción de un ambiente de trabajo óptimo que propicie el logro de los objetivos por parte de quienes trabajan en la universidad.

Los directivos consultados, independiente si son académicos o administrativos, plantean es indispensable poseer un amplio conocimiento de la institución, esto es importante pues los

objetivos de cada área o departamento están ligados desde las bases a los objetivos institucionales, por lo que el directivo que pueda dar cumplimiento exitoso a los objetivos de su cargo estará cumpliendo también con los objetivos de la institución, lo que se relaciona con lo planteado por Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021), quienes señalan que conocer los grupos de interés vinculados a la institución permite tener una mirada estratégica de la organización. Así como una necesaria formación basada en competencias que les permita tener más experticia y conocimientos gerenciales (Vargas, 2016).

A partir de este trabajo se evidencia que en la medida que los funcionarios se sientan parte activa del grupo de trabajo y de los objetivos planteados, provocará que además de estar motivados en sus labores, exista beneficio para la institución y para sí mismos, dado que mientras los trabajadores se desarrollen en el trabajo irán mejorando sus capacidades y su gestión, aspecto fundamental en la conducción futura de la institución. Esto es lo que plantea el modelo constructivista (Mertens, 1996), los individuos a través de la participación activa se ven enfrentados a dilemas o procesos de mejora que les permitirán crecer como trabajador empleando competencias que quizás desconocían tener. De esta forma crecen los individuos y la institución crece con ellos.

Ambos grupos coincidieron en que el principal factor que dificulta el cumplimiento de los objetivos es la excesiva burocracia administrativa en la institución, propia de las entidades públicas, donde la ralentización y dificultades en la ejecución de los procesos es una constante. Se suma a esto la descoordinación entre departamentos y la falta de compromiso. En ocasiones no se logra congeniar el trabajo entre dos o más áreas debido a las diferencias de tiempo, formas de trabajar, ideales, entre otros, lo que dificulta llevar a cabo una tarea de la forma más eficiente, en

la misma línea que lo planteado por Ganga-Contreras et al. (2019), quienes destacan la relevancia de profesionalizar la gestión de las universidades, como uno de los grandes desafíos actuales. En este punto deben aparecer las habilidades directivas para la resolución de conflictos, siendo también una oportunidad para mejorar si es que se logra enfocar aquello como un desafío (Aristimuño et al., 2011; Núñez-Rojas y Díaz-Castillo, 2017).

Los desafíos para ambos tipos de directivos están en relación más menos a los mismos temas, la preocupación por el cumplimiento de los planes institucionales efectivamente es una prioridad, sin embargo, se aprecia que existen dificultades tanto a nivel personal como institucional. Una buena gestión no depende exclusivamente de las personas que ocupan los cargos directivos, sino además de las condiciones que propicia la institución para que esto se pueda materializar. Existen condiciones que por la naturaleza de la institución son complejas de manejar, pero el desafío está en cómo poder desarrollar una experticia que les permita gestionar con beneficios favorables estos escenarios, tal como lo mencionan Acosta-Silva et al. (2021), la gobernanza universitaria requiere de cooperación y coordinación. Este estudio abre un espacio para buscar en futuras investigaciones el levantamiento de competencias que permita profesionalizar la función directiva a nivel de la educación superior.

## REFERENCIAS

- Abello-Romero, J., López, D., Ganga, F., y Mancilla, C. (2021). Perceptions on Regulation and Asymmetry of Information as Critical Factors in University Governance in Latin America. *SAGE Open*, 11(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440211023161>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3–17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Alarcón-Quinapanta, M., Freire-Lescano, L., Pérez-Barral, O., Frías-Jiménez, R., y Nogueira-Rivera, D. (2019). Medición del rendimiento del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior: producción científica. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 24–36.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Granica.
- Aristimuño, M., Guaita, W., y Rodríguez, C. (2011). Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior. *Revista Posgrado y Sociedad*, 11(2), 51–64.
- Bedoya, C., Murillo, G. y González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685–708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Bernate, J., y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 141–154. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i0.34119>
- Blašková, M., Blaško, R., y Kucharčíková, A. (2014). Competences and Competence Model of University Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 457–467. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.407>
- Chadwick, C. (1983). *Teorías del aprendizaje para el docente*. Editorial Universitaria.
- Clemente-Ricolfe, J., y Escribá-Pérez, C. (2013). Análisis de la percepción de las competencias genéricas adquiridas en la universidad. *Revista de Educación*, 362, 535–561. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-241>
- Corvalán, Ó. (2009). Calidad y evaluación de los aprendizajes y competencias en la Educación Superior. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 1(3), 5–28. <http://www.educandus.cl/ojs/index.php/fcompetencias/article/view/35/36>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fossatti, P., Ganga-Contreras, F., y Jung, H. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. *Espacios*, 38(35), 14.
- Fugellie, B. (2009). Educar el ser: La urgencia del cambio. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 1(3), 29–34. <http://dta.atalca.cl/ojs/index.php/fcompetencias/article/view/36/39>
- Fugellie, B., Rodríguez, E., y Yupanqui, A. (2009). Reflexiones sobre competencias y formación universitaria. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)*, 1(3), 56–63.
- Ganga-Contreras, F., Alarcón, N., Paillamán, M. P., Navarrete, E., y Araya-Castillo, L. (2021). Formación académica del ápice estratégico de las universidades estatales en Chile. *Fronteiras*, 10(2), 261–281. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021V10I2.P261-281>
- Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W., Calderón, A.I., Wandercil da Silva, M., y Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435–456. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>

- González-Campo, C., Murillo-Vargas, G., y García-Solarte Monica. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos universitarios en Colombia. *Espacios*, 41(44), 130–141. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44p10>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Huerta, J., Pérez, I., y Castellanos, A. (2000). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. *Educación (Guadalajara, Jal.)*, (13), 87–96.
- Jiménez, Y., Hernández, J., y González, M. (2013). Competencias profesionales en la educación superior: justificación, evaluación y análisis. *Innovación Educativa*, 13(61), 45–65.
- Levy-Leboyer, C. (1995). *Gestión de las Competencias*. Gestión 2000.
- Martínez, A. (2008). Competencias docentes del profesorado universitario de calidad. En *Primer Coloquio de Investigación Multidisciplinaria*.
- Martínez, M., Hernández, M., y Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 321–333. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.212>
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Cinterfor.
- Núñez-Rojas, N., y Díaz-Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 43(2), 237–252.
- Puga, J., y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., y McGrath, M. (1994). *Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un modelo operativo de Competencias*. (1a ed.). Díaz de Santos.
- Salazar, C., y Chiang, M. (2007). Competencias y educación superior. Un estudio empírico. *Horizontes Educativos*, 12(2), 23–35.
- Salazar, C., Chiang, M., y Muñoz, Y. (2016). Competencias docentes en la educación superior: Un estudio empírico en la Universidad del Bío-Bío. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 6(1), 1–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383>
- Salazar, C., y Yobánolo, R. (2002). Identificación de competencias del docente de excelencia de la Universidad del Bío-Bío. *Theoria*, 11(1), 77–85.
- Salazar, R., Bejarano, B., y Nuñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 5(14), 259–274.
- Vallejos, R. M. (2013). La técnica de análisis de incidentes críticos: origen y desarrollo. En Ó. Nail Kröyer (Ed.), *Análisis de incidentes críticos de aula. Una herramienta para el mejoramiento de la convivencia* (pp. 37–49). RIL editores.
- Valdés-Montecinos, M. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 441–459.
- Vargas, J. G. (2016). Las reglas cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio. Las competencias en el Nuevo Paradigma de la Globalización. *Red internacional de investigadores en competitividad Memoria del I Congreso*, 4(1).
- Wandercil, M., Calderón, A.-I., y Ganga-Contreras, F. (2021). Governança universitária e ranking acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. *Roteiro*, 46, e22391. <https://doi.org/https://doi.org/10.18593/r.v46i.22391>