

---

# Formación del gestor universitario en algunos países latinoamericanos

## *Training of university managers in some Latin American countries*

Josué Artilés Rodríguez

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Doctor en Psicopedagogía por la ULPGC.*

*Licenciado en Psicopedagogía por la Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Profesor Asociado del Departamento de Educación.*

Josefa Rodríguez Pulido

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Doctora en Psicopedagogía por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación. Desde 2011 coordina el Grupo de Investigación Desarrollo Organizativo y Profesional (DOP) de la ULPGC. Dicho grupo está constituido por profesorado de la ULPGC y entre sus líneas de investigación se encuentra la gestión de los directivos del ámbito universitario y no universitario.*

Antonio Santana Sánchez

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de La Laguna. Profesor Asociado de la Universidad adscrito al Departamento de Educación (Área de Didáctica y Organización Escolar).*

*Fecha de recibido: 03/02/2014*

*Fecha de aceptación: 11/06/2014*

### **Resumen**

Cada vez más, los gobiernos delegan la responsabilidad de los cambios y mejoras de las instituciones de educación superior en sus directivos. Preocupados por la necesidad de formación que éstos deben adquirir, hemos considerado de interés llevar a cabo una primera aproximación al conocimiento de la oferta formativa universitaria para la gestión de estas instituciones en algunos países de Latinoamérica. El trabajo se planteó con un doble objetivo.

En primer lugar, se indagó en las características generales de la formación de los gestores: cuáles son los requisitos de acceso, qué miembros de la comunidad universitaria tienen acceso a dicha formación, cuál es su temporalidad, qué cuantía económica aporta el interesado que accede a dicha formación. Asimismo, se consideraron los objetivos que persiguen los distintos centros y el momento de desarrollo en el que éstos se encuentran.

En segundo lugar, nos interesamos por algunas características específicas como las modalidades de formación desplegadas, las estrategias utilizadas y las competencias a desarrollar. Para la recolección de la información se confeccionó un protocolo donde explicitamos las diferentes dimensiones a estudiar en los programas formativos. La información se obtuvo tras un proceso de indagación en los diferentes espacios virtuales, situados en la red, de cada una de las universidades, públicas y privadas, existentes en Costa Rica, Cuba, El Salvador, México y Panamá. Se exploraron 750 páginas web relacionadas con centros, facultades e institutos de educación superior y se evidenció una escasa oferta formativa para el desarrollo de los profesionales de la gestión universitaria en sus distintos niveles de organización.

**PALABRAS CLAVE:** Formación directiva, educación superior, gestores universitarios.

---

## Abstract

Governments are increasingly delegating the responsibilities for changes and improvements of higher education institutions to their respective boards. The authors of the present work, concerned with the need for training that the boards' members have to acquire in this respect, have deemed of interest the carrying out of a first approach to the current offer for training at university level for the management of said institutions in some Latin American countries.

The purpose of the present work is twofold. Firstly, information about the general characteristics of managers training was sought: access requirements; which members of the university community have access to said training; its length and its costs. Also the objectives pursued by the different centers were studied and their respective stage of development.

Secondly, the authors have looked for some specific features such as training modalities, strategies at work and skills to be developed. A protocol was designed for data collection, with the different areas to be studied in each training program. Data were obtained after a research process which consisted on the visit to 750 Web sites comprising each and every existing public and private university, educational center, faculty and higher education institution in five Latin American countries: Costa Rica, Cuba, El Salvador, Mexico and Panama. Said research revealed a scarce offer for the training of university management professionals at different levels.

**KEYWORDS:** Management training, higher education, university management.

## Introducción

La preocupación por la investigación en torno a la gestión de la enseñanza superior es relativamente reciente (Ordorika, Martínez y Ramírez, 2011). La falta de trabajos en este ámbito y la demanda de mejora en las organizaciones superiores probablemente estén reclamando, como señalaba Altbach (2002), un campo específico de investigación en este nivel educativo. Afortunadamente, cada vez más en los ámbitos europeos -España entre ellos- y americanos, nos encontramos con nuevas líneas de investigación, y publicaciones orientadas al desarrollo de los profesionales de la gestión universitaria.

En los diferentes contextos geográficos investigados -Costa Rica, Cuba, El Salvador, México y Panamá-, los aspectos relacionados con la gestión de las instituciones educativas superiores están siendo objeto de fuertes reclamos para la mejora de la calidad del sistema educativo. De ahí que realicemos una aproximación a la formación de los gestores que se lleva a cabo en estos países con objeto de conocer cuáles son los requisitos de acceso, qué miembros de la comunidad universitaria tienen acceso a esa formación, cuál es su temporalidad y qué cuantía económica aporta el interesado que accede a dicha formación. Se consideraron los objetivos que persiguen los distintos centros y el momento de desarrollo en el que éstos se encuentran, además de las modalidades y estrategias de formación utilizadas.

## El gestor en la institución superior

López, González, Mendoza y Pérez (2011) consideran que, al hacer referencia a la gobernabilidad, se está relacionando dicho término con la administración, la rendición de cuentas o las estructuras organizacionales. También señalan que el concepto alude a procesos complejos como la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, la legitimidad de las acciones, el diseño y la construcción de acuerdos.

Otros expertos definen el concepto de gobernanza como la capacidad de las universidades para responder a las demandas de los múltiples grupos e intereses dentro de la institución mediante mecanismos institucionales acordados para la resolución de conflictos (Acosta, 2009). Para ello, la universidad cuenta con una serie de elementos clave que Salguero (2008) agrupa

en: (a) tecnologías; (b) políticas públicas; (c) normas, comportamientos, valores y creencias; (d) autoridades; (e) estudiantes; (f) programas académicos, y (g) servicios educativos, así como la demanda social en (i) políticas institucionales; y por último (j) infraestructuras.

Para Brunner (2012), respecto de las formas de gobernar o coordinar las universidades es imprescindible indagar sobre cuál es la mejor forma de gestionar estos sistemas: cómo diseñar políticas que den cuenta de esta colección de diferencias institucionales sin favorecer un modelo único de universidad. De la misma forma se debe reflexionar sobre cómo se organizarán y qué papel desempeñarán en la sociedad las instituciones de educación superior durante el siglo XXI.

En los últimos años, en algunos países se ha venido dando una pérdida considerable de confianza en la capacidad de la institución académica para autogobernarse debido, fundamentalmente, a regulaciones estatales con un marcado carácter ideológico (Krücken y Meier, 2006). Sin embargo, muchas universidades están siendo transformadas, con un nuevo énfasis en la organización como un nivel importante e independiente de toma de decisiones donde la función directiva ahora es considerada un componente clave de gobernanza de la universidad (Rhoades y Sporn, 2002).

En la actualidad, la gestión universitaria invita a la puesta en marcha de alternativas sugerentes, siempre que dicha gestión sea ejercida por profesionales de la dirección. Así, en muchos países, la administración estatal ofrece a los docentes universitarios un servicio que les permite dedicar más tiempo al desarrollo de las tareas docentes y de investigación aunque, para lograr este equilibrio, deberían concebir un proceso de especialización en gestión universitaria.

La gestión en el ámbito universitario ha estado sumida entre la profesión académica y el papel del docente respecto del estado por lo que, en ocasiones, no ha existido un lugar formal para la dirección institucional desde un punto de vista profesional. Diferentes procesos como el de globalización han acelerado el cambio sobre la necesidad de definir figuras que promuevan la transformación de las universidades, mejorando e incrementando la capacidad de las mismas para actuar estratégicamente en función de las necesidades económicas, culturales y sociales, además de tener en cuenta a las instituciones competidoras (Krücken y Meier, 2006).

En la actualidad, el docente debe enfrentarse a una variedad de tareas de gestión incluyendo, entre otras, la administración del personal o el control de la calidad, que vienen a sumarse a las funciones tradicionales de enseñanza e investigación propias de la profesión. Según Rhoades y Sporn (2002), con el desarrollo de figuras de dirección se consigue que la persona encargada de la gestión universitaria pueda ocupar un cargo profesionalizado, con formación, que proporcione la capacidad de alcanzar objetivos de dirección que difícilmente conseguiría el gestor tradicional. Esto se hace más evidente cuando las organizaciones actuales, incluidas las instituciones de educación superior, se encuentran en una situación tensa, tratando de gestionar una mayor cantidad de trabajo con las limitaciones de los recursos otorgados por el Estado o los organismos que les ofrecen financiación y, además, teniendo que hacerlo bajo ciertos estándares de calidad y eficacia (Deem, 1998).

En referencia a la gestión, y teniendo en cuenta la vinculación del continente americano con España, se han realizado algunas investigaciones entre las que se encuentra el estudio llevado a cabo por Mira, Galán, Van Kemenade y Marzo (2012), en el que participaron 115 rectores, vicerrectores, decanos o jefes de servicio de universidades españolas y 26 gestores de universidades no españolas, concluyendo que las universidades españolas priorizan los aspectos disciplinares y las no españolas priorizan la necesidad de profesionalizar la gestión universitaria.

---

Sin adentrarnos en el debate de la profesionalización directiva, consideramos que gran parte de la responsabilidad de la mejora de las instituciones universitarias recae en los gestores universitarios, en todos y cada uno de los niveles de gestión: directores de departamento, vicedecanos, decanos, hasta llegar a los puestos de mayor categoría como son los desempeñados por los vicerrectores o los propios rectores. Expertos como De Vries e Ibarra (2004) consideran que:

*(...) hasta los años sesenta, las universidades simplemente parecían funcionar bien, por lo que la gestión no se consideraba como parte de la agenda de problemas que reclamaban una atención más urgente. Sin embargo, la presión hacia la búsqueda de una mayor calidad y la tendencia que perfilaba la restricción de los recursos para la educación superior han ubicado, cada vez con mayor insistencia, a la gestión como un tema central. (pp. 576).*

Si indagamos en los planes de acciones formativas existentes en las universidades españolas y algunas europeas orientadas hacia la formación de los gestores universitarios, se evidencia que la formación de los directivos universitarios cuenta en la actualidad con un marco de acción poco desarrollado, lo que inquieta a los vicerrectorados de las universidades que tienen asignadas las competencias para la formación del profesorado y la innovación, llegando en algunos casos esta preocupación a la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), alguna fundación universitaria y a la Cátedra Unesco (Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar, 2011).

La Organización Universitaria Interamericana (OUI, 2012) ha reunido en la Conferencia de Búsqueda del Gestor Universitario Interamericano a los coordinadores de los seis centros regionales del IGLU (Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario): América Central, Brasil, Caribe, Cono Sur, México y Países Andinos así como a rectores y especialistas en gestión universitaria de trece países del continente para la definición del perfil de los líderes y gestores universitarios del futuro, llegando a la conclusión de la necesidad de formar a los gestores universitarios y de que esta formación integre excelencia académica, eficiencia y dominio de técnicas de gestión, visión de largo alcance que conjugue ámbitos locales, nacionales e internacionales, capacidad de adaptación a los cambios permanentes, amplio conocimiento de las políticas de educación superior a nivel nacional e internacional, capacidad política para aglutinar voluntades y para construir alianzas con actores sociales diversos en la búsqueda de soluciones a problemas del entorno y, por supuesto, la necesidad de formar líderes universitarios con un alto sentido de compromiso ético y social.

Marqués (2010) propone el análisis de los siguientes aspectos para el campo de la educación superior y las políticas públicas al respecto:

1. La investigación sobre el gobierno de las universidades y de los sistemas universitarios, cuestión esta última sobre la que hay menos trabajos realizados.
2. Estudios comparados sobre la gobernanza de las universidades y la de otro tipo de instituciones desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones.
3. Semejanzas y diferencias entre las formas de gobierno imperantes en las universidades y en los sistemas políticos que las contienen.
4. Estudios sobre los estilos de liderazgo de los rectores y demás miembros significativos de la comunidad universitaria.
5. Los procesos de constitución de los equipos de conducción institucional: homogeneidad, diversidad, gabinetes de coalición, etc.
6. Estudios sobre los cuerpos colegiados y propuestas de construcción de ámbitos democráticos simbólicos y eficaces.
7. El alcance de la autonomía universitaria y el riesgo de aislamiento.

Para ello se hace necesario enfocar los esfuerzos en el ejercicio de la gestión desde el nivel institucional, con una visión sistémica. Es asimismo importante analizar actividades de evaluación institucional, contemplando el riesgo de que sus recomendaciones tiendan a homogeneizar objetivos, metas y estilos universitarios (Rodríguez et al., 2011; Rodríguez et al., 2013). Asimismo, coincidimos con Ordorika, Martínez y Ramírez (2011) cuando señalan que, para la transformación de la gestión del sistema universitario público se hace necesario dejar de lado las propuestas puramente académicas puesto que, al intentar hacerlas realidad, se vuelven a evidenciar los errores cometidos.

## **Metodología de la investigación: procedimiento, muestra y objetivos**

Este trabajo se fundamenta en la búsqueda, recolección y análisis de la información generada en los diferentes espacios virtuales de cada una de las universidades, públicas y privadas existentes en los diferentes países que constituyen el objeto de estudio -Costa Rica, Cuba, El Salvador, México y Panamá- cuyas páginas Web exploradas en este caso podrían considerarse el universo virtual de la muestra. Se ha confeccionado un protocolo para la recolección 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).

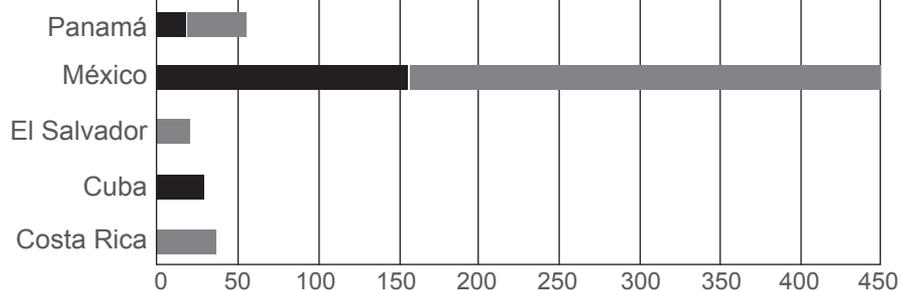
Somos conscientes de los inconvenientes y limitaciones asociados a las fuentes utilizadas (páginas no actualizadas, información incompleta), pero consideramos que cuenta a su favor el hecho de permitarnos obtener una rápida aproximación al estado de la situación presente en los países enmarcados en este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

1. Analizar las estructuras generadas para la formación de los gestores universitarios de los países referenciados, en el intento de realizar un relevamiento de las características generales de la misma: qué instituciones se encargan de la formación de los gestores, cuáles son los requisitos de acceso de las instituciones, qué miembros son los que tienen acceso a la formación, cómo se temporaliza, qué cuantía económica aporta el interesado que accede a dicha formación. Se contemplan los objetivos que persiguen las instituciones superiores y el momento de desarrollo de los mismos.
2. Obtener datos sobre las características específicas de la formación realizada en los países en cuestión, examinando la información relacionada con las modalidades de formación desplegadas, las estrategias utilizadas y las competencias a desarrollar.

Han sido examinadas las páginas Web de 750 centros de educación superior (facultades, institutos), tal como refleja el siguiente gráfico. El 28% de las páginas visitadas corresponde a centros públicos, y el 72% restante de carácter privado. La proporción entre los centros estudiados y los que proveen estructuras de formación para gestores universitarios es de 50/1; esto es, uno de cada cincuenta centros estudiados contempla formación para gestores universitarios.

## **Resultados**

El principal requisito de acceso a la formación propuesto consiste en poseer una titulación universitaria, limitándose en algún caso a la especialidad o a la exigencia de ocupar un cargo directivo.

**Cuadro nº 1****Nº de centros de educación superior públicos y privados analizados**

	Costa Rica	Cuba	El Salvador	México	Panamá
■ Nº de centros públicos de educación superior	2	31	1	156	20
■ Nº de centros privados de educación superior	37	0	22	442	39

En Costa Rica encontramos cinco centros de educación superior que contemplan formación en gestión universitaria, todos de carácter privado, lo que representa el 12,8% de la muestra estudiada en este país.

**Cuadro nº 2**

PAÍS	CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PÚBLICO	PRIVADO	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA
<b>Costa Rica</b>	Universidad Central de Costa Rica		X	Maestría en Administración Educativa
	Universidad Florencio del Castillo		X	Maestría en Administración Educativa
	Universidad Hispanoamericana		X	Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa
	Universidad de La Salle		X	Maestría en Administración Educativa
	Universidad Nacional de Costa Rica		X	Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

Sólo en dos de ellos se mencionan los requisitos de acceso, mientras que no constan los destinatarios de la formación ni el costo de la misma. En cuanto a la duración de la formación únicamente se recoge en uno de los centros, con una extensión de cinco trimestres.

En Cuba localizamos dos organismos públicos que cuentan con cursos de postgrado tal como se muestra en el Cuadro nº 3, que suponen el 6,45% de los centros revisados en este país. El primero de ellos, para el alumnado interesado en gestión de los procesos universitarios, ofrece una alternativa para la formación y superación de los directivos universitarios. El segundo, situado en el marco del proyecto Eurocubano "Consolidación y Fortalecimiento de las Capacidades Gerenciales Cubanas. PROFOR", contiene una modalidad para profesores de gestión que se imparte durante doce semanas intensivas a lo largo de un año.

Cuadro nº 3

PAÍS	CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PÚBLICO	PRIVADO	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA
Cuba	Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez" - Centro de Estudios en Ciencias de la Educación de Sancti Spiritus "Raúl Ferrer Pérez" (CECESS)	x		La formación y superación de directivos universitarios a través de la modalidad de estudio semipresencial de la Educación Superior.
	Ministerio de Educación Superior Cubano EFMD-ESADE: Consolidación y Fortalecimiento de las Capacidades Gerenciales Cubanas (PROFOR)	x		Nuevos Profesores: Fortalecer las capacidades docentes de profesores de gestión

De igual modo, en El Salvador son dos (el 8,7% de los centros inquiridos) los centros privados que se preocupan por la preparación de los directivos universitarios, disponiendo de cursos de postgrado con el rango de Maestrías tal como recoge el Cuadro nº 4. Ambas abarcan dos años de duración repartidos en cuatro ciclos y con un coste aproximado de 2.300 y 3.200 euros, respectivamente.

Cuadro nº 4

PAÍS	CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PÚBLICO	PRIVADO	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA
El Salvador	Universidad Pedagógica El Salvador (Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado)		X	Maestría en Administración de la Educación
	Universidad de Oriente El Salvador (Escuela de postgrado)		X	Maestría en Dirección de Empresas

El mayor número de centros lo encontramos en México, con un total de 598 centros rastreados de los cuales tan sólo 5 (0,84%) ofrecen formación destinada a la capacitación para el ejercicio de la función directiva universitaria.

La duración de los dos primeros, reseñados en el Cuadro nº 5, abarcan un período de 20 y 24 meses de duración, no especificándose el tiempo para los tres restantes. En cuanto al coste de la formación ofertada sólo el Instituto Tecnológico de Monterrey lo considera, con un valor de 1.120 euros para su Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

**Cuadro nº 5**

PAÍS	CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PÚBLICO	PRIVADO	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA
<b>México</b>	Universidad Pedagógica Nacional (UPN)	X		Maestría en Desarrollo Educativo Doctorado en Educación
	Universidad del Valle de México		X	Maestría en Competitividad Organizacional. Doctorado en Planeación y Liderazgo Educativo
	Universidad España (UNES)		X	Maestría en Dirección y Administración Educativa
	Instituto Tecnológico de Monterrey		X	Maestría en Administración de Instituciones Educativas
	Universidad Americana del Noreste (UANE)		X	Maestría en Administración y liderazgo Maestría en efectividad organizacional Doctorado en Planeación y Liderazgo educativo.

Sólo uno de los cinco centros contempla una modalidad escolarizada, a tiempo completo, para la formación prescrita. De los cinco centros consignados en México involucrados en este tipo de formación, sólo uno es público.

En Panamá localizamos, como muestra el Cuadro nº 6, en la Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior (centro educativo de carácter privado), la Maestría en Ciencias de la Educación en Administración y Gestión Educativa, con una duración de un año, de carácter semipresencial que se lleva a cabo mediante módulos trimestrales con asignaturas cuya carga se reparte entre horas teóricas y prácticas.

**Cuadro nº 6**

PAÍS	CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PÚBLICO	PRIVADO	DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA
<b>Panamá</b>	Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior		X	Maestría en Ciencias de la Educación en Administración y Gestión Educativa

## Conclusiones

Si centramos la atención en los objetivos que plantean los distintos centros educativos acerca de la formación que ofertan podemos extraer una docena de ellos que consideramos de interés para los propósitos perseguidos. Tales objetivos, que exponemos a continuación, pueden constituirse en descriptores de la diversidad e intencionalidad de las diversas acciones formativas analizadas:

1. Capacitar al alumno para planificar y evaluar el desarrollo efectivo de programas, procesos e instituciones educativas.
2. Liderar procesos académico-curriculares orientados a la calidad educativa de forma conjunta con los actores sociales para la atención de las necesidades detectadas dentro de un contexto social determinado.
3. Proponer estrategias viables y sostenibles para la solución de problemas bajo una visión ética y profesional, dirigidas al desarrollo humano de los actores sociales de la institución.
4. Aplicar principios de planificación que permitan definir la visión y misión institucionales, así como las estrategias para alcanzarlas.
5. Organizar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo que respondan a la visión, misión y filosofía institucionales. Asimismo, proponer procesos de cambio e innovación tendientes al mejoramiento de la educación.
6. 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.
7. Formar personas con preparación y visión organizativa capaces de generar en las empresas cambios sustanciales para su consolidación, orientando su potencial material y humano hacia los fines de la misma y aplicando los principios del desarrollo organizacional y de los sistemas de calidad y planeación estratégica en beneficio del personal y la empresa.
8. Asegurar la formación de profesionales altamente competentes, con un dominio pleno de conceptos y metodologías para la planeamiento de procesos educativos tanto del sector público como privado para realizar investigación sobre aspectos específicos de la educación y desarrollar proyectos de innovación educativa en todos los ámbitos de su ejercicio profesional, con el propósito de conducir a sus instituciones a posiciones de liderazgo nacional e internacional.
9. Implementar estrategias que incrementen la eficiencia y efectividad de las instituciones de educación superior mediante el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.
10. Evaluar integralmente las instituciones de educación superior como medio para mejorar los procesos de toma de decisiones y la gestión y, por ende, la calidad educativa.
11. Realizar proyectos de investigación educativa sobre temas vinculados con la gestión de instituciones de educación superior.
12. Desarrollar habilidades de la gestión y dirección educativas asumiendo el papel de liderazgo y promoción de cambio para impulsar centros innovadores con excelente administración de servicios educativos.

En definitiva, podemos concluir que los rasgos de la formación del gestor universitario en los países estudiados comienza a tener un protagonismo, aunque lento, en el escenario formativo. Ello nos permite compartir con Vries e Ibarra (2004) la tesis de que, cada vez con mayor insistencia, existe una fuerte preocupación por la gestión y la formación de los gestores.

Para finalizar, y en función de la información obtenida en la investigación realizada, detectamos que:

- La mayoría (80%) de las páginas visitadas pertenecen a instituciones privadas co-responsables del proceso formativo, reflejo de una necesidad patente de la que se hace eco el sector privado más que el público.

- 
- Hay escasez de información al tratarse, en muchos casos, de accesos públicos restringidos, lo que nos exige un trabajo con mayor amplitud de fuentes.
  - La oferta formativa específica en el ámbito de la gestión universitaria en los países visitados es exigua, tal como lo demuestra el hecho de que sólo el 2% de las universidades y centros analizados contempla algún tipo de formación en la línea investigada. Ni siquiera México, el país más extenso y poblado de la muestra, arroja un balance que pueda considerarse satisfactorio.
  - Se evidencia que las realidades de España y el resto de Europa en comparación con las del continente americano en lo referente a la preocupación e interés en la formación de los gestores universitarios son diferentes.
  - 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 formativas detectadas es la de “Maestría”.
  - Los objetivos de la formación se relacionan con la eficiencia y efectividad de las instituciones de educación superior, para que su directivo asuma el papel de liderazgo y promoción de cambio e impulse ese centro hacia la innovación y la excelencia en administración de servicios educativos.
  - Las diversas formaciones hacen énfasis en los procesos de elaboración académica y curricular eficaces y en la evaluación de dichos procesos, con el fin 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.

## **Bibliografía**

Acosta, A. (2009). Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México. ANUIES.

Altbach, P. G. (2002). Research and training in higher education: the state of the art. *Higher Education in Europe*, 27 (1-2), 154-168.

Brunner, J. (2012). La idea de universidad en tiempos de masificación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3 (2), 130-143.

Marquís, C. (2010). Sobre el Gobierno Universitario. *Gestión Universitaria*. 2 (3). [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_06/v2n3a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_06/v2n3a2.htm)

Deem, R. (1998). 'New Managerialism' and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8 (1), 47-70.

De Vries, W. e Ibarra, E. (2004). La Gestión de la Universidad. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9 (22), 575-584.

Krücken, G. y Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. En Drori, G., Meyer, J. y Hwang, H. (Ed). *Globalization and organization*. New York. Oxford University Press. Pp. 241-258

Mira, J., Galán, M., Van Kemenade, E. y Marzo, J. (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.

Ordorika, I., Martínez, J. y Ramírez, R. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente. *Revista de la Educación Superior*, 40 (160), 51-68.

Rhoades, G. y Sporn, B. (2002). New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States. *Tertiary Education and Management*, 8, 3-28.

Rodríguez, J., Marrero, J., Alemán, J. y Aguiar, M. (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. *Revista Educação Skepsis*, 3 (2), 1954-1978.

Rodríguez, J., Rodríguez, A., Artiles, J., Aguiar, M. y Alemán, J. (2013). El acceso a la dirección escolar. Dificultades y necesidades. *Educar*. 1 (49), 105-125.

Salguero, L. (2008). Gestión docente y generación de espacios organizacionales en las Universidades. *Revista de Educación*. 14 (27). 11-32.