

COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS EN COLOMBIA: UNA PROPUESTA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

RESUMEN

Las competencias estructuran perfiles para cualquier cargo en las organizaciones e instituciones, esto bajo la premisa de que un puesto de trabajo requiere una persona apta en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño del mismo.

Algunos estudios empíricos expresan enfáticamente la importancia de distinguir las competencias directivas de las genéricas u otros niveles jerárquicos, pues son éstas las relacionadas específicamente con la gestión estratégica en las organizaciones e instituciones.

En función de lo anterior, esta ponencia se enfoca en analizar las competencias directivas en el contexto de las universidades, reconociendo las competencias más importantes a desarrollar por los directivos universitarios en Colombia según estudios empíricos y teóricos a nivel global.

La metodología parte de la revisión de literatura dispuesta en bases de datos como Web of Science, Scopus, entre otras y la revisión del marco legal colombiano, para finalmente plantear las principales discusiones que se están desarrollando sobre la temática y proponer un listado de competencias susceptibles de investigación y revisión en el contexto colombiano.

Los estudios reflejan discusiones orientadas principalmente al papel que tienen tanto los factores del entorno (Contexto de la Universidad; Multiculturalidad; El Ambiente Interinstitucional; Nuevas Legislaciones en Muchos Países; Autonomía Universitaria; Diversidad de Partes Interesadas) como las dinámicas internas (Género y Liderazgo) en la configuración de ocho competencias relevantes (Liderazgo; Toma de Decisiones y Negociación; Sensibilidad y Comunicación Asertiva; Trabajo en Equipo; Organización; Control; Dirección de Personal; Planeación) para el análisis y desarrollo en cargos de dirección universitaria en Colombia.

Palabras Clave: Competencias Directivas; Directivos Universitarios; Universidad.

INTRODUCCIÓN

Una competencia es la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (Organización Internacional del Trabajo, 2017, p.1). Al considerar este concepto en un contexto global, se entiende que cada vez las organizaciones y el mercado laboral en general tienden a demandar y definir la idoneidad del personal con disposiciones específicas sobre conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos (Becerra & La Serna, 2010).

En este sentido, se puede inferir que existen competencias específicas alusivas a la función directiva o cargo directivo, y que éstas difieren de las genéricas en cuanto están relacionadas con expectativas sobre un directivo apto para promover un óptimo desarrollo organizacional (Castro & Marchant, 2005; García-Lombardía, Cardona & Chinchilla, 2001). Se atribuyen además, características distintivas para roles de líder, especialmente para directivos que tienen el reto de gerenciar en el contexto global del siglo XXI rodeados de las tecnologías de información y comunicación con diversidad en la gestión del capital intelectual (Blancero, Boroski & Dyer, 1996; Mencl, Wefald & Van Ittersum, 2016).

Aunque desde la literatura se hacen distinciones entre organizaciones empresariales y universidades, existe relación entre ellas en términos de competencias, dado que un directivo universitario se asemeja a uno organizacional por sus responsabilidades, comportamientos y funciones asociadas (Bandali, Ghahramani & Arefi, 2012; Martínez, Hernández & Gómora-Miranda, 2016). Por lo tanto, los directivos universitarios tienen retos como el crecimiento o desarrollo organizacional, el cumplimiento con estándares de calidad educativa en pro del desarrollo social de su contexto nacional y el aumento o conservación de la competitividad de su universidad en el contexto global actual (Mech, 1997; Yelder & Codling, 2004; Zusman, 2005).

En el contexto colombiano, las organizaciones e instituciones cada vez se empeñan más en el desarrollo de competencias, pues los colaboradores se muestran más identificados con ellas, a través de sus niveles de desarrollo (Cabeza, Castrillón & Lombana, 2012). Por su parte, el Estado a través de instituciones como el Ministerio de Educación Nacional (Resolución N° 09317, 2016), el Departamento Administrativo de la Función Pública (Decreto No. 1083, 2015) y la Procuraduría General de la Nación (Contrato Interadministrativo No. 179-101, 2010) han definido y estandarizado las competencias en instituciones educativas e instituciones públicas, considerando las características de la gestión en instituciones privadas (McIllhaton, Johnson & Holden, 1993).

En síntesis, esta ponencia tiene como objetivo analizar el contexto global entorno a las competencias, específicamente en el contexto de las universidades en Colombia. Se estructura en tres partes, primero se presenta el método utilizado para la recolección y análisis de la información. Seguido, se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se muestran las conclusiones.

METODOLOGÍA

Recolección de información

En el estudio se realizó una revisión sistemática y un análisis conceptual de la literatura académica. Se recolectaron artículos sobre investigaciones que presentan información teórica y empírica respecto del tema “competencias de los directivos universitarios”. Se destacan modelos, teorías, esquemas y marcos analíticos, así como también se sintetiza la importancia, justificación y relevancia del tema en el contexto colombiano. Se recolectaron las competencias explícitamente mencionadas, de las cuales se hará una propuesta final considerando su frecuencia de aparición en los documentos consultados, consolidando un conjunto de competencias relevantes de análisis para la dirección universitaria en Colombia.

Los artículos están indexados en revistas científicas de catálogos digitales y bases de datos de alto impacto como Web of Science y Scopus (Tabla 1), con ello se obtuvieron estudios realizados en diversos países y publicados en español e inglés.

Paralelamente se encontraron libros y/o producciones académicas y jurídicas (como decretos y legislaciones nacionales) que no se hallaron en las bases de datos y que representan relevancia sobre el tema de discusión, especialmente en el contexto latinoamericano y colombiano. Se consideraron debido a su amplia circulación, la alta frecuencia de citación y su impacto en el desarrollo de políticas y normatividades.

Tabla 1

Estudios sobre Competencias Directivas en Contextos Universitarios en Colombia y el Mundo

Cita	Temática Relacionada con Competencias de los Directivos Universitarios
Baker, Van Zeijl and Martens (2017)	Sostenibilidad en las Universidades
Parakhina, Godina, Boris and Ushvitsky (2017)	Estrategia e Internacionalización de las Universidades
Mencl, Wefald and Van Ittersum (2016)	Liderazgo Académico
Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016)	Factores Externos que Impactan el Desarrollo de Competencias Directivas
Resolución No. 09317 (2016)	Liderazgo y Motivación al Logro, Sensibilidad, Comunicación Asertiva, Trabajo en Equipo, Negociación y Medición, Planeación y Organización, Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano
Decreto No. 1083 (2015)	Liderazgo, Planeación, Toma de Decisiones y Dirección y Desarrollo de Personal
Gmelch and Buller (2015)	Liderazgo Académico
Chong (2013)	Planeación, Organización, Delegación, Dirección de Personal, Liderazgo, Análisis de Problemas y Decisión, Comunicación, Creatividad y Sensibilidad, entre otras
López (2012)	Aprender a Aprender, Comunicación y Colaboración, Pensamiento Creativo y Solución de Problemas, Cultura tecnológica, Desarrollo Global de los Negocios, Cultivo del Liderazgo y la Autogestión de la Carrera Profesional
Chen and Chang (2010)	Discusiones y críticas al concepto de competencia
Contrato Interadministrativo No. 179-101 (2010)	Conductas asociadas a la competencia de Planeación
Scholz and Stein (2010)	Dinámicas Internas de las Universidades que Determinan Competencias en los Directivos Universitarios
Resolución No. 1714 (2010)	Liderazgo, Planeación y Organización, Pensamiento Estratégico, Toma de Decisiones, Dirección y Desarrollo de Equipos, Gestión de Conflictos, Conocimiento del Entorno, Manejo de la Presión, Ética y Negociación
Matos y Caridad (2009)	Colaboración, Juicio, Empoderamiento, Nivel de Compromiso, Orientación al Cliente, Desarrollo de su Equipo, Habilidades Mediáticas, Liderazgo para el Cambio, Pensamiento Estratégico y Relaciones Públicas
Winter (2009)	Discusión sobre el Directivo Académico y el Directivo No Académico
Viitala (2005)	Necesidades de Formación y su relación con los modelos de competencias
Zusman (2005)	Retos de la Educación Superior en el Siglo XXI
Yielder and Codling (2004)	Liderazgo Académico
Deem (2003)	Discusiones sobre Género, Cultura Organizacional y las Competencias de los Directivos Universitarios
Reed (2002)	La nueva Gestión en las Universidades del Reino Unido

Simpson (2002)	Las necesidades de conocimiento en organizaciones de innovación
Sherman, Dobbins, Tibbetts, Crocker and Dlott (2002)	Habilidades de Liderazgo, Liderazgo Instruccional, Manejo de Recursos y Locación, Manejo del Recurso Humano, Programación, Monitoreo y Reporte, Prácticas de Desarrollo Profesional y Colaboración con la Comunidad
García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001)	Competencias Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal
Deem and Ozga (2000)	El Papel del Género en el Desarrollo de Competencias Específicas para los Directivos Universitarios
Lahti (1999)	Factores Internos que Impactan el Desarrollo de Competencias Directivas
Mech (1997)	Los Principales Roles de los Directivos Universitarios
Bergenhengouwen, Horn and Mooijman (1996)	Relación entre Competencias y Cultura Organizacional
Blancero, Boroski and Dyer (1996)	La Ética, Comunicación, Escucha, Construcción de Relaciones, Trabajo en Equipo, Estándares de Calidad, Juicio, Orientación a Resultados, Iniciativa, Auto-Confidencia, Entusiasmo y Compromiso
Yeatman (1995)	El Papel del Género en el Desarrollo de Competencias Específicas para los Directivos Universitarios
Holland, Chait and Taylor (1989)	El Contexto Institucional, Capacidad de Aprendizaje, Desarrollo de la Junta como Grupo, Complejidades y Matices, Integridad del Proceso Gubernamental, La Dirección Institucional.

Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación de investigaciones.

Para la recolección se tuvo como criterios de búsqueda y de selección las palabras clave: Competencias; Competencias Directivas; Gestión Universitaria y Directivos Universitarios.

Análisis de información

Durante la búsqueda se encontraron un total de 30 documentos que cumplían al menos con uno de los criterios de búsqueda y selección. La primera publicación fue realizada en 1989 y las últimas fueron del 2017. En este sentido, el análisis de la información evidencia diversas perspectivas históricas del tema de estudio. Finalmente se evaluaron datos descriptivos y de contenido conceptual de los artículos, que fueron sintetizados en los resultados de la siguiente forma:

- a) Investigaciones que reflejan factores internos y externos en las universidades que afectan el desarrollo de competencias en los directivos universitarios.
- b) Listado de competencias que configuran una serie de comportamientos y conocimientos asociados a los directivos universitarios en Colombia. Este se consolida a partir de la revisión de literatura (Tabla 1) y es propuesta para estudiar y analizar a estos directivos.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué está impactando la formación o desarrollo de Competencias de los Directivos Universitarios en el Mundo?

Las universidades a nivel mundial cada vez están más supeditadas a vivir y adaptarse a los

cambios generados tanto por factores del entorno externo (Baker-Shelley, Zeijl-Rozema, & Martens, 2017; Parakhina, Godina, Boris, & Ushvitsky, 2017) como por dinámicas internas (Scholz, & Stein, 2010). Dentro de los factores externos se podría mencionar las disposiciones legales de cada país, así como las diferencias culturales cada vez más reconocidas y acentuadas no solamente entre los estudiantes, sino también entre el personal docente, administrativo y directivo. Así mismo, el entorno a través de la transferencia libre de conocimiento impulsada por las tecnologías de la información y el internet, han ocasionado que las universidades inevitablemente se adapten a modelos poco convencionales (tal es el caso de los Massive Open Online Courses -MOOC-) para ejecutar sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

Por otra parte, desde la perspectiva de las dinámicas internas de las universidades, cada vez se presenta mayor complejidad en términos de sus estructuras, generando mayor diferenciación tanto horizontal como vertical al mismo tiempo (Hall, 1996). Según Sánchez-Moreno y Altopiedi (2016) este aumento de la complejidad organizativa en las universidades supone tres efectos interrelacionados sobre la gestión y quienes la ejercen:

- La sobrecarga y diversificación de tareas, que exige nuevas capacidades a los líderes institucionales.
- El incremento en la amplitud y diversidad de los conocimientos requeridos.
- La eventual necesidad de instancias formativas ajustadas a la diversidad de los conocimientos y competencias requeridos por la gestión, así como a sus destinatarios.

En este punto aparece el directivo universitario como el principal actor encargado de gestionar la complejidad organizacional. A través de sus competencias debe lograr planear, organizar, dirigir y controlar las diversas contingencias que se presenten en las universidades, conservando un horizonte claro y preciso hacia donde dirigir los esfuerzos tanto individuales como colectivos (Reed, 2002; Winter, 2009).

Ahora bien, las investigaciones relacionadas a las competencias de los directivos universitarios han sido tradicionalmente asociadas a la medición y diagnóstico del desempeño de sus tareas, funciones o actividades estratégicas (Gmelch & Buller, 2015; Viitala, 2005), dejando a un lado otros temas como los efectos que tienen el contexto de la universidad, su cultura, el contexto nacional e internacional y el ambiente interinstitucional en el desarrollo y transformación de competencias en los directivos universitarios (Chen & Chang, 2010).

Frente a lo anterior, Nellis and Slattery (2013) plantean las implicaciones de la internacionalización en la consolidación de competencias específicas en los equipos de las facultades y en unidades de dirección de las universidades. Para estos autores, es fundamental que los directivos universitarios desarrollen las competencias y actitudes apropiadas para tener éxito en un contexto internacional y culturalmente multidiverso. Una competencia específica que deben desarrollar los directivos universitarios en función de la internacionalización es el entendimiento y empatía con diferentes culturas y valores, esto los obliga a desarrollar un lenguaje específico localizado y competencias comportamentales como la resolución de conflictos interculturales. Inclusive las nuevas legislaciones en muchos países impone que los directivos universitarios luchan en contra de la discriminación que se pueda presentar entre colaboradores y estudiantes (Zusman, 2005).

Por otra parte, pocos investigadores (Bergenhengouwen, Horn, & Mooijman, 1996; Lahti, 1999; Simpson, 2002) han concentrado sus esfuerzos para identificar la asociación entre las

competencias de los directivos universitarios y las principales competencias genéricas que las universidades definen, que permitan construir una cultura organizacional específica orientada a fomentar un contexto interactivo donde los colaboradores, no solamente los directivos, puedan contribuir a la efectividad institucional.

Los anteriores estudios han explorado la relación del ambiente con el desarrollo y determinación de competencias en los directivos universitarios, sin embargo, también hay dimensiones internas, relacionadas con dinámicas y características institucionales que determinan en menor o mayor medida la configuración de las competencias de un directivo universitario.

Desde la perspectiva de género, Deem and Ozga (2000) y Yeatman (1995) sugieren que algunas mujeres pueden cambiar las intenciones del gerencialismo en las universidades, utilizando un enfoque poco ajustado a la adhesión de los valores de los mercados y las empresas, pero valorando el uso de competencias blandas o de gestión de personas propias de las mujeres. Así mismo, plantean la idea de que las mujeres directivas-académicas para "hacer más con menos", se basan en competencias de gestión blandas haciendo las cosas por consenso (Yeatman, 1995), mientras que los hombres lo hacen con mayor firmeza, invocando analogías del mundo de los negocios (Deem, 2003).

Otro ejemplo es el liderazgo dentro de las universidades. Desde la perspectiva de Yielder and Codling (2004) la gestión de las universidades debería ser responsabilidad de administradores competentes, no de académicos. Inclusive estos autores plantean que los líderes en las universidades deben ser expertos en gestión y que el desarrollo de la competencia debe estar solamente enfocada sobre aquellos que tengan la posibilidad de perpetuarse en cargos directivos tanto al interior de la universidad como por fuera de ella (Mech, 1997; Mencl, Wefald & Van Ittersum, 2016).

Todo lo anterior indica que son muchos factores tanto externos como internos los que influyen en la definición de las competencias que deben tener o desarrollar los directivos universitarios.

Propuesta para Investigar las Competencias de los Directivos Universitarios en Colombia

Teniendo en cuenta la revisión de literatura plasmada en los puntos anteriores de esta ponencia, a continuación se presentan ocho competencias directivas tanto para la discusión sobre su importancia y percepción por parte de los directivos universitarios, como para el establecimiento de grados o niveles observables y calificables, que conduzcan posteriormente a la medición, evaluación y desarrollo de las mismas.

Para ello, se identificaron las cuatro principales competencias comportamentales que tuvieron mayor frecuencia de aparición en el compendio de literatura consultada. Por otra parte, para establecer las cuatro principales competencias funcionales, se tomó como base el proceso administrativo clásico (Fayol, 1987) y se identificaron las principales acciones y funciones que se constituyen en evidencias y comportamientos observables de la labor directiva (Tabla 2).

Tabla 2

Competencias y Reactivos de la Dirección Universitaria

Competencia	Reactivo
<p>1. Liderazgo: Habilidad demostrada para ser un referente y guiar el trabajo de otros siendo fuente de inspiración y confianza.</p>	1.1. Soy un referente que genera lealtad. (Resolución No. 1714, 2010)
	1.2. Establezco puntos de referencia para mostrar la alineación con la visión, misión, filosofía y metas de la universidad. (Sherman et al., 2002)
	1.3. Doy sentido al trabajo de mis colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propongo. (García-Lombardía et al., 2001)
	1.4. Doy indicaciones precisas, generando convicción y credibilidad para el cumplimiento de los objetivos universitarios. (Resolución No. 1714, 2010)
	1.5. Defiendo y promuevo la defensa de creencias, ideas y valores universitarios. (Resolución No. 1714, 2010)
	1.6. Oriento e inspiro permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia de la universidad. (Resolución No. 09317, 2016)
<p>2. Toma de Decisiones y Negociación: Habilidad para racionalizar el proceso de toma de decisiones y actuar como mediador ante la solución de conflictos.</p>	2.1. Identifico y comprendo las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados en el conflicto. (Resolución No. 1714, 2010)
	2.2. Cuando me enfrenté a oposición o conflicto, utilizo la influencia personal para comunicar propuestas, identificar bases de compromiso y eventualmente llegar a un acuerdo con otros. (Chong, 2013)
	2.3. Decido en situaciones de alta complejidad e incertidumbre. (Decreto No. 1083, 2015)
	2.4. Logro ponerme en el lugar del otro y anticipo sus necesidades e intereses ante una negociación. (Resolución No. 1714, 2010)
	2.5. Desarrollo cursos de acción alternativos en suposiciones lógicas que reflejan información verídica. (Chong, 2013)
	2.6. Busco mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones. (Resolución No. 1714, 2010)
<p>3. Sensibilidad y Comunicación Asertiva: Habilidad demostrada para reconocer las necesidades, impactos e implicaciones del trabajo sobre otros, siendo transmisor y cabeza visible entre esas necesidades y la Institución de Educación Superior.</p>	3.1. Transmito eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos. (Decreto No. 1083, 2015)
	3.2. Soy consciente del impacto y las implicaciones de las decisiones relevantes para los factores sociales y gubernamentales. (Chong, 2013)
	3.3. Expreso argumentos con respeto, mediante el lenguaje verbal y no verbal. (Resolución No. 1714, 2010)
	3.4. Percibo y me motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúo y procedo acorde con dichas necesidades. (Resolución No. 09317, 2016)
	3.5. Soy capaz de establecer compenetración, relaciones y redes a través de una amplia gama de personas y grupos. (Blancero et al, 1996)
	3.6. Escucho activamente y demuestro tolerancia por diferentes opiniones y puntos de vista. (Resolución No. 1714, 2010)
<p>4. Trabajo en Equipo: Habilidad para</p>	4.1. Propicio la conformación de equipos para el desarrollo de actividades y proyectos, participando activamente en los mismos. (Resolución No.

conformar grupos de trabajo, cooperar con otros y propiciar un ambiente adecuado para la consolidación de equipos de trabajo, generando diálogo y reconocimiento entre los integrantes del mismo.	1714, 2010)
	4.2. Coopero en distintas situaciones y comparto información. (Decreto No. 1083, 2015)
	4.3. Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo. (Decreto No. 1083, 2015)
	4.4. Reconozco los logros del grupo de trabajo. (Holland et al, 1989)
	4.5. Establezco diálogo directo con los miembros del equipo que me permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. (Decreto No. 1083, 2015)
	4.6. Considero las contribuciones de los demás en la toma de decisiones. (Resolución No. 1714, 2010)
5. Organización: Saber y aptitud demostrados para coordinar los recursos y procesos inherentes del quehacer directivo, en función de los objetivos y propósitos de la Institución de Educación Superior.	5.1. Coordino efectivamente las actividades del propio personal y de colegas para lograr objetivos comunes. (Chong, 2013)
	5.2. Hago seguimiento a los procesos a mi cargo, con el fin de verificar indicadores de calidad, identificar oportunidades de mejoramiento y realizar ajustes oportunos. (Resolución No. 1714, 2010)
	5.3. Defino tiempos y recursos necesarios para el desarrollo de proyectos y programas, con base en criterios técnicos. (Resolución No. 1714, 2010)
	5.4. Coordino los procesos universitarios y el conjunto de acciones diseñadas en la planeación. (López, 2012)
	5.5. Organizo todos los recursos de manera efectiva. (Chong, 2013)
	5.6. Organizo mi trabajo en función de los objetivos y propósitos de la universidad. (López, 2012)
6. Control: Saber y aptitud demostrados para hacer seguimiento y monitoreo a las actividades y recursos a cargo, mediante mecanismos de control, estableciendo acciones correctivas cuando sean necesarias.	6.1. Controlo y velo por el cumplimiento de los objetivos de la universidad, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas. (Decreto No. 1083, 2015)
	6.2. Diseño e implemento indicadores de gestión para el control y seguimiento de los planes y programas asignados a mi equipo de trabajo. (Contrato Interadministrativo No. 179-101, 2010)
	6.3. Monitoreo y controlo el uso de los recursos universitarios. (Resolución No. 09317, 2016)
	6.4. Diseño e implemento mecanismos de control de los avances de las tareas asignadas a su equipo de trabajo. (Contrato Interadministrativo No. 179-101, 2010)
	6.5. Superviso en situaciones particulares las actividades encomendadas a los colaboradores. (Contrato Interadministrativo No. 179-101, 2010)
	6.6. Establezco acciones correctivas cuando sean necesarias. (Matos & Caridad, 2009)
7. Dirección de Personal: Saber y aptitud demostrados para consolidar planes y acciones tendientes a desarrollar capacidades, habilidades y competencias del	7.1. Reconozco las capacidades y expreso expectativas positivas de mi equipo para permitir niveles de autonomía que promuevan el desarrollo integral de mis colaboradores. (Resolución No. 1714, 2010)
	7.2. Desarrollo las habilidades y competencias de los subordinados a través de entrenamiento y desarrollo de actividades relacionadas con los trabajos actuales y futuros. (Chong, 2013)
	7.3. Diseño estrategias para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias docentes de los profesores y del administrativo. (Resolución No. 09317, 2016)

personal a cargo, partiendo de sus necesidades y expectativas de formación crecimiento dentro de la Institución de Educación Superior.	7.4. Comparto recursos y aprendizajes con mis colaboradores, para optimizar sus contribuciones al logro de las metas de la Universidad y la dependencia. (Resolución No. 1714, 2010)
	7.5. Identifico necesidades de formación y capacitación para mis colaboradores y propongo acciones para satisfacerlas. (Decreto No. 1083, 2015)
	7.6. Desarrollo un estilo de dirección participativo. (Chong, 2013)
8. Planeación: Saber y aptitud demostrados para aterrizar los objetivos y propósitos institucionales en acciones concretas y formular planes que se anticipen a posibles cambios y situaciones críticas en el futuro de la Institución de Educación Superior.	8.1. Establezco cursos de acción para mí mismo y para otros con el objetivo de lograr una meta específica. (Chong, 2013)
	8.2. Traduzco los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. (Resolución No. 1714, 2010)
	8.3. Me anticipo a situaciones críticas y preveo los mecanismos para enfrentarlas. (Resolución No. 1714, 2010)
	8.4. Planifico asignaciones adecuadas de personal y asignación adecuada de recursos. (Chong, 2013)
	8.5. Dirijo la formulación, revisión y actualización de los principales proyectos y planes de la universidad o dependencia. (Resolución No. 09317, 2016)
	8.6. Visualizo todos los cambios posibles necesarios para satisfacer las necesidades futuras de la Universidad o dependencia. (Chong, 2013)

Fuente: Elaboración propia a partir de recopilación de investigaciones.

CONCLUSIONES

La revisión de literatura permitió contar con una perspectiva más amplia respecto de las competencias más importantes y necesarias para los directivos universitarios en Colombia, pero dicha revisión y especialmente la poca presencia de documentos recientes, genera un vacío sobre lo que los directivos actuales consideran desde sus puntos de vista como importante al momento de considerar las capacidades y habilidades necesarias para el cargo que ocupan. Adicional a esto, la revisión de documentos tiende en este caso, a enfocarse en universidades en general y no tienden a distinguir universidad pública de una privada, salvo por las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública que regula a los colaboradores públicos de todo sector.

La propuesta que aquí se genera sobre las competencias directivas más esenciales puede aplicarse a futuros estudios al momento de evaluar la percepción de directivos universitarios sobre la importancia y asociación de las competencias y reactivos descritos, para sus respectivos cargos; así mismo y con la colaboración de expertos en la medición de competencias, se puede tomar la presente propuesta como base para evaluar específicamente las competencias que tienden a ser necesarias e importantes para un cargo directivo en una universidad colombiana.

Insertadas en un contexto global y de acuerdo a todos los factores tanto externos como internos presentados en esta ponencia, las universidades deben reconocer la importancia de ser competitivas partiendo de la calidad en todos sus procesos; en ese sentido y acoplándose con los objetivos estratégicos que establezca cada institución, es pertinente que ésta conozca y pueda generar planes de acción respecto al desarrollo de competencias de sus directivos para así cumplir con altos estándares que brinden reconocimiento a sus profesionales egresados y directivos. Así mismo, este ejercicio serviría como autoevaluación para los participantes, desarrollando planes de acción que conlleven a un estándar óptimo de competencias.

REFERENCIAS

- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities?. *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276.
- Bandali, B., Ghahramani, M., & Arefi, M. (2012). A survey of the current and desired status of the managerial skills of university managers. *Suvremena psihologija*, 15(2), 232-233.
- Becerra, A., & La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Ministerio de Educación. Universidad del Pacifico, Perú.
- Berghenhenegouwen, G. J., Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1996). Competence development—A challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29–35.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2012). Determinacion y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. *Innovar*, 22(46), 5.
- Castro, F., & Marchant, L. (2005). *Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional*. Chile. Loreto Marchant R. Patagonia Impresores Ltda.
- Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677-699.
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353.
- Contrato Interadministrativo No. 179-101 (2010). Diccionario de Competencias. Procuraduría General de la Nación. Bogotá, Colombia.
- Decreto No. 1083 (2015). Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia.
- Deem, R., & Ozga, J. T. (2000, April). Transforming post-compulsory education? Femocrats at work in the academy. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 23, No. 2, pp. 153-166). Pergamon.
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 239-259.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires. El Ateneo.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *Ocasional Paper. IESE, Barcelona, España*.
- Gmelch, W. H., & Buller, J. L. (2015). *Building academic leadership capacity: A guide to best practices*. John Wiley & Sons.
- Hall, R. H. (1996). Estructuras, procesos y resultados. *México, Editorial Prentice Hall*.
- Holland, T. P., Chait, R. P., & Taylor, B. E. (1989). Board effectiveness: Identifying and measuring trustee competencies. *Research in Higher Education*, 30(4), 435-453.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59–75.
- López, M. (2012). Gerencia: Capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(9), 109-127.
- Martínez, M., Del Carmen, H. S. M., & Gómora-Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación

- superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Matos, G. C., & Caridad, M. (2010). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *CICAG*, 6(1), 1-14.
- McIllhatton, S., Johnson, N., & Holden, J. (1993). What can educational managers learn from private enterprise?. *International Journal of Educational Management*, 7(1).
- Mech, T. (1997). The managerial roles of chief academic officers. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 282-298.
- Mencl, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). ¿Qué es competencia laboral?. OIT/Cinterfor. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75.
- Reed, M. I. (2002). *New managerialism and the management of UK universities* (pp. 69-83). Les Editions De L'Universite De Bruxelles.
- Resolución No. 09317 (2016). Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia.
- Resolución No. 1714 (2010). Manual Específico de Funciones para los cargos contemplados en la planta global de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Sánchez-Moreno, M. R., & Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642-665.
- Scholz, C., & Stein, V. (2010). Images of University-A Transaction Analysis and Agency Theory Approach. *Betriebswirtschaftliche forschung und praxis*, 62(2), 129-149.
- Sherman, R., Dobbins, D., Tibbetts, J., Crocker, J., & Dlott, M. (2000). Management Competencies Assessment Instrument. A publication of *Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project. PRO-NET*.
- Simpson, B. (2002). The knowledge needs of innovating organizations. *Singapore Management Review*, 24(3), 51-60.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of workplace learning*, 17(7), 436-451.
- Winter, R. (2009). Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. *Journal of higher education policy and management*, 31(2), 121-131.
- Yeatman, A. (1995). The gendered management of equity-oriented change in higher education. *Academic Work*, 194-205.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328.
- Zusman, A. (2005). Challenges facing higher education in the twenty-first century. *American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges*, 2, 115-160.