

Artículo de revisión

Cómo citar: Corahua Salcedo, L. F., & García González, M. (2023). Gestión y Gobernabilidad, Formación de Directivos Académicos en la Universidad. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021139>

Recibido: 20/09/2022

Aceptado: 13/01/2023

Publicado: 26/04/2023

Autor para correspondencia:

leonardo.corahua@unsaac.edu.pe

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Leonardo Florencio Corahua Salcedo¹

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

<https://orcid.org/0000-0003-0292-6969>

leonardo.corahua@unsaac.edu.pe

Perú

Máryuri García González²

Universidad de la Habana

<https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

maryuri@cepes.uh.cu

Cuba

Gestión y Gobernabilidad. Formación de Directivos Académicos en la Universidad

Management and Leadership.
Training of Academic Executives
at the University

Gestão e Governança.
Formação de Gestores
Acadêmicos na Universidade

Resumen

Introducción: la formación se relaciona con la idea del saber. Hoy el saber es un producto de consumo y la economía del saber se ha convertido en un mecanismo indispensable de la potencia productiva, así la formación como tecnología de la producción del saber ganó valor de demanda y se ha situado en el centro de las políticas de desarrollo estratégico de todos los países. **Objetivo:** demostrar la importancia y necesidad de la formación no solo de los docentes, sino también de los directivos académicos en la universidad. **Metodología:** se llevó a cabo un estudio con un enfoque cualitativo, apoyado en la revisión sistemática como principal recurso metodológico. **Resultados:** el “Plan de Acción CRES 2018-2028”, considera a la formación docente y de directivos como uno de los ejes estratégicos de los objetivos de la Agenda 2030. **Conclusión:** en los marcos actuales, es una tarea imperante lograr el vínculo reforzado entre los procesos de gestión y gobernabilidad, puesto que al complementarse ambos, se pueden vislumbrar resultados con un mayor porcentaje de efectividad.

Palabras clave: directivos, gestión, formación, universidad

Abstract

Introduction: training is related to the idea of knowledge. Today, knowledge is a consumer product and the economy of knowledge has become an indispensable mechanism of productive power, thus training as a technology for the production of knowledge has gained demand value and has been placed at the center of education policies. strategic development of all countries. **Objective:** to demonstrate the importance and need for training not only for teachers, but also for academic managers at the university.



Methodology: a study was carried out with a qualitative approach, supported by the systematic review as the main methodological resource. **Results:** the “CRES 2018-2028 Action Plan” considers teacher and manager training as one of the strategic axes of the objectives of the 2030 Agenda. **Conclusion:** in the current frameworks, it is an essential task to achieve the reinforced link between the management and governance processes, since by complementing both, results with a higher percentage of effectiveness can be seen.

Keywords: managers, management, training, university

Resumo

Introdução: a formação está relacionada com a ideia do saber. Hoje, o saber é um produto de consumo e a economia do saber tornou-se um mecanismo indispensável da potência produtiva. Assim, a formação como tecnologia de produção do saber ganhou valor de demanda e situou-se no centro das políticas de desenvolvimento estratégico de todos os países. **Objetivo:** demonstrar a importância e a necessidade da formação não apenas dos docentes, mas também dos diretores acadêmicos na universidade. **Metodologia:** foi realizado um estudo com uma abordagem qualitativa, apoiado na revisão sistemática como principal recurso metodológico. **Resultados:** o “Plano de Ação CRES 2018-2028” considera a formação de docentes e diretores como um dos eixos estratégicos dos objetivos da Agenda 2030. **Conclusão:** Nos marcos atuais, é uma tarefa imperativa alcançar o vínculo reforçado entre os processos de gestão e governança, pois ao se complementarem, ambos podem alcançar resultados com um maior percentual de efetividade.

Palavras-chave: gestores, gestão, formação, universidade

Introducción

En la ciudad de Córdoba-Argentina, se desarrolló del 11 al 15 de junio de 2018 la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES), denominada “Plan de Acción CRES 2018-2028”. Este evento fue convocado por el Instituto Internacional de la UNES-CO para la Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESALC), la Universidad Nacional de Córdoba y el Ministerio de Educación de Argentina. En él se reconoció la formación de los docentes de las Instituciones Educativas Superiores (IES), como uno de los ejes estratégicos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la UNESCO (CRES, 2018).

En el Plan de Acción CRES 2018-2028 se indica que sus 7 ejes temáticos reconocen, en función de ODS, la formación docente como un lineamiento estratégico de alto impacto en los sistemas e instituciones de la educación y especialmente en la educación superior. Resalta que, entre sus objetivos, metas y recomendaciones, se asegura su fortalecimiento (Ibidem, 2018). Se precisa, además, que la formación a directivos es clave, porque son los que gestionan y lideran los procesos en las universidades, constituyendo un aspecto esencial intencionar su formación.

Se plantea básicamente:

- Que la formación a docentes y directivos sea considerada por los Estados como eje estratégico de los ODS, y que los estados miembros formulen políticas públicas en consideración de su función social para el desarrollo de los pueblos.
- Que se establezcan acciones conjuntas con los gobiernos, sindicatos, asociaciones profesionales e IES destinadas a promover la formación permanente de los trabajadores de la administración y gestión de las IES.
- El aseguramiento en las IES de un sistema de Formación Docente, que cumpla con la función social asignada de promotora por excelencia de la transformación ciudadana y garante de la integración moral y ética de los ciudadanos

Se estableció entonces, un grupo de recomendaciones para los gobiernos, para las IES y para los organismos internacionales. A continuación, se detallan cada uno.

Para los gobiernos:

- Fortalecer el sistema de formación docente mediante la promulgación de leyes, decretos y resoluciones que lo fortalezcan como política pública, que beneficie la consolidación de sus procesos académicos y les den seguridad jurídica a sus reglamentos internos.
- Incrementar, a través de los organismos burocráticos gubernamentales, un presupuesto adecuado y justo que garantice el funcionamiento efectivo de las IES con programas de formación docente.
- Lograr una vinculación real y efectiva entre los organismos de planificación universitaria de los gobiernos y las IES, que unifiquen criterios sobre

las políticas de formación docente.

Para las IES:

- Desarrollar acciones de articulación, que les permitan una comunicación fluida y constante que fortalezca el intercambio de experiencias significativas en materia de formación docente.

Para los organismos internacionales:

- Redefinir el perfil del docente que necesita la región en la era global y, en consecuencia, transformar su formación, tomando en cuenta la perspectiva internacional e intercultural que demanda el presente.

- Motivar la creación de programas de formación docente en las IES, como ejes estratégicos en los ODS.

Este reconocimiento con sus objetivos, metas y recomendaciones, ha sido la motivación de la presente investigación. Se pretende demostrar la importancia y necesidad de la formación no solo de los docentes, sino también de los directivos académicos en la universidad. Se destacan los vinculados al área de gestión y gobernabilidad, por su papel vital dentro de una IES.

Metodología

Para su implementación se recurrió a una investigación con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y apoyado de la revisión sistemática como principal recurso metodológico. De esta manera, quedó delimitado como objetivo: demostrar la importancia y necesidad de la formación no solo de los docentes, sino también de los directivos académicos en la universidad. Se destacan los vinculados al área de gestión y gobernabilidad, por su papel vital dentro de una IES.

En este sentido, el estudio quedó elaborado de la siguiente manera. La primera, abordó la revisión documental que sustentó la base de estudio en el marco teórico. Para lo anterior, se efectuó una búsqueda exhaustiva sobre formación de docentes, directivos y académicos universitarios. Por lo que, para esta construcción, se tuvieron en cuenta como bases, artículos de revistas indexadas. La segunda etapa del proceso de investigación consistió en la revisión de casos de éxito de gestión y gobernabilidad. Esta revisión se ejecutó mediante bases de datos indexadas, entre ellas: Scielo, Web of Science, Redalyc y Scopus.

De esta forma, y con base en la información obtenida se llevó a cabo el análisis, el cual se centró en la revisión de procesos de gestión y gobernabilidad, así como en la formación de directivos académicos universitarios, con el fin de cumplir el objetivo propuesto. Para finalizar, se presentaron conclusiones que permitieron evidenciar la importancia que posee el vínculo entre los procesos de gestión y gobernabilidad en el contexto universitario, todo ello con el propósito de elevar la calidad del proceso docente, tanto en docentes como de directivos académicos de estas instituciones.

Resultados y discusión

Formación de los directivos académicos universitarios

La formación se ha convertido, quizá, en una de las categorías más repetidas y referenciadas en las sociedades del siglo XXI (León Castillo et al., 2018; Wang et al., 2018; Komalasari & Saripudin, 2018; León Castillo et al., 2019; Nichols & Stahl, 2019; Benavides León & López Rodríguez, 2020; Checa & Bustillo, 2020; Saloviita, 2020; Oliveira et al., 2020; Rodríguez Jiménez et al., 2021; Rodríguez Torres, 2022; González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2022; Rodríguez-Torres et al., 2023; Roman-Acosta et al., 2023). Se trabaja desde diferentes aristas, miradas e interpretaciones, pero todos conscientes de su necesidad e importancia.

El siglo XXI, como plantea Varona Domínguez (2021), ha mostrado que será dinámico, inquietante, sorprendente, de reevaluaciones. Estará apoyado en la tecnología (cada vez más extraordinaria e impresionante) y centrado en los conocimientos (sostenidamente más diversos, profundos y consistentes). Es comprensible que, a inicios de su tercera década, sea notable el crecimiento de la importancia de la formación universitaria. Por este motivo, la preparación y calificación que se logra mediante el quehacer formativo superior es imprescindible.

La palabra formación tiene varias acepciones, entre ellas, la acción y efecto de dar forma o formarse y de poner en orden. Aunque también se hace alusión al conjunto de algo con caracteres semejantes, en relación con la creación y desarrollo de cualidades superiores (Aristizabal et al., 2018; Rodríguez Fiallos et al., 2018; Ramos Acosta, 2019; Zepeda-Hurtado et al., 2019; Martínez et al., 2019; Dussel, 2020; Pacheco et al., 2020; Bastías-Bastías & Iturra-Herrera, 2022; Arévalo Coronel & Juanes Giraud, 2022). En referencia a las prácticas sociales de formación, de influencia externa, Marrero Acosta y Sosa Alonso (2020), afirman el auge, incremento y omnipresencia de la formación, hasta el punto de que puede anticiparse que el siglo XXI va a ser el siglo de la formación.

Por lo que se hace necesario un posicionamiento crítico de los teóricos de la formación, ante el fenómeno: ¿formación para qué?, ¿formación para quién?, ¿qué formación? Entonces, la categoría formación le es consustancial la amplitud, rasgo que la hace muy complicada, pero también la dota de un alcance práctico extenso y diverso, así como de grandes posibilidades teóricas.

Su característica esencial y diferenciadora es el papel protagónico de la voluntad de quien se está formando (González, 2016; Espada et al., 2018; Sagredo & Coatt, 2018; Medina Peña et al., 2019; Robles Pihuave, 2019; Stuardo et al., 2019; Gajardo-Asbún, 2019; Sandí Delgado & Sanz, 2020; Bächler Silva et al., 2020; Ricardo et al., 2020; Martínez-Iñiguez et al., 2021). Así se distingue por la participación consciente del implicado. Pero la voluntad, la decisión y la firmeza para entregarse al quehacer formativo, y llevarlo adelante no es solo un asunto racional o afectivo, es producto de la conjugación de ambas facultades humanas, aunque a veces una tenga mayor peso que la otra; de ahí la importancia del universo espiritual. Esta condición no debe perderse de vista si se quiere hacer una labor formativa de alta calidad, así como el papel protagónico de quien es objeto.

Pulido et al. (2016), indican que los propósitos de las instituciones superiores no requerían de sus cargos académicos otro requisito más que ser un docente de alta cualificación académica. Pero, la educación de nivel superior, dentro del contexto

social y político en que actualmente se desenvuelve, en los diferentes continentes, hace necesaria la formación de los directores universitarios para la búsqueda de la excelencia. Cada vez más, el nivel de exigencia de la formación de sus responsables de la gestión se hace más indispensable.

Por otro lado, Fernández et al. (2018) plantean que una de las grandes limitaciones de la preparación del personal de las IES, es que éstas se preocupan más por el personal vinculado a la actividad académica y menos al personal de servicio y los directivos. Este personal necesita de perfeccionamiento constante, debido a que los procesos de gestión se transforman muy rápidamente, influenciados por los cambios en la sociedad.

Por su parte, Mentado y Rodríguez (2013), al referirse a la formación del directivo de las instituciones universitarias, plantean que se le ha requerido destrezas, capacidades y/o actitudes, desde el buen hacer, y no se les ha exigido una formación o experiencia previa. Sin embargo, se considera que la diversidad de tareas que han de llevar a cabo, y su complejidad, reclama urgentemente una formación específica.

En este sentido, con el convencimiento de que la formación de los directivos es un aspecto crucial en todo proceso universitario, se considera imprescindible involucrar, comprometer y entusiasmar a quienes lideran los procesos. Entonces, el directivo, como plantean Ramos Díaz et al. (2022), debe lograr una adecuada distribución de tareas entre los docentes, organizando equipos de trabajo, reorganizando tiempos y espacios, posibilitando la superación de las resistencias, temores y conflictos que se suscitan. Estos directivos demandan una formación específica y focalizada, atendiendo a sus intereses y funciones.

Formación en gestión universitaria

Se coincide con Abarca Infa et al. (2021), quienes mencionan que los directivos llevan el peso de toda la institución educativa, a costa de su propia integridad emocional, física y psicológica. Por estas razones deben ser sujetos de una permanente formación en todas las áreas y dimensiones de la gestión, que permita el manejo de técnicas y estrategias para afrontar situaciones adversas que ponen en evidencia algunas deficiencias. En este caso se evidencian determinados factores que se relacionan con el clima organizacional, la gestión de los aprendizajes y la relación con la comunidad educativa.

La gestión universitaria es trabajada por diferentes autores y desde diferentes aristas, Galarza (como se citó en Guzmán 2017), la aborda de un modo más integral, definiéndola como un proceso que favorezca el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, así como los relacionados con la propia gestión). Todo ello con el objetivo de que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando, además, la inserción efectiva de las personas en los mismos. De esta forma, lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, colectivo, institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales.

La gestión universitaria no puede verse aislada de la calidad, se concibe

desde lo holístico, integrador y enfocada hacia el perfeccionamiento de la Institución y sus procesos. Entre los principios básicos de la gestión de la calidad, que le confieren un carácter integral a las personas, procesos y recursos universitarios, en el empeño por alcanzar metas comunes de una cualidad superior. A continuación, se presentan los más destacados:

- a) Enfoque hacia los beneficiarios internos y externos.
- b) Liderazgo transformador.
- c) Participación efectiva del personal.
- d) Enfoque de gestión sistémico basado en los procesos.
- e) Beneficio mutuo en la relación con los aliados.
- f) Esfuerzo por mejorar continuamente.

Por tanto, la formación de directivos en las universidades en los últimos años se está convirtiendo en una prioridad, por la importancia estratégica que poseen y el impacto que generan en la sociedad. Este proceso formativo puede desarrollarse desde múltiples alternativas y potencialidades creativas de los implicados (Corahua Salcedo y García González, 2022). Se enfoca entonces a la mejora continua, al posicionamiento de las universidades desde los procesos que se gestionan y a la proyección en cada una de las áreas. Se responde integralmente a un mejor desarrollo, visibilidad e impacto de las IES.

Gestión y gobernabilidad universitaria

La gestión universitaria se puede encontrar como administración, gobierno, gobernanza, gobernabilidad, dependiendo del autor que la analice y el contexto en que se estudie. Martínez (2000) al referirse a la gestión como gobierno y como administración, indica que se pueden identificar tres conceptualizaciones convencionales. Ahora se precisan:

1. Cuando están referidas a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. Tienen las funciones administrativas clásicas de planificación, organización, ejecución y control.

2. Cuando se incorporan las dimensiones vinculadas al gobierno, se tiene la gobernanza. Aquí la gestión se entiende por el despliegue de las capacidades, como: la definición de la misión y diseño institucional, fijación de la orientación estratégica, determinación de los objetivos operacionales y ofertas académicas, dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, definición de estándares de calidad para sus actividades, establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las diversas funciones, y el seguimiento como la evaluación de la ejecución de las acciones.

3. Cuando se introduce la idea de gobernabilidad, la concepción de gobernanza se expande a la capacidad de hacer efectivas las decisiones, preservando la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y proyección en el tiempo.

En la gobernabilidad, la gestión trasciende a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas, dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen incidencia, a las respuestas y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. Su propósito es identificar los factores que intervienen para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encausar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria. Comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles, para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los actores.

Referido a procesos de gestión y gobernabilidad, Marchesi (2010), en el marco del V Foro Latinoamericano de Educación 2010, plantea que la apuesta por una sociedad educadora exige planificación, iniciativa, coordinación e innovación en el marco de una gestión eficaz. No cabe duda de que la gobernabilidad de las instituciones públicas constituye un requisito indispensable para avanzar en este tipo de proyecto.

Por otro lado, Martínez (2000) indica que la problemática de la gobernabilidad en la institución universitaria, será expresada en:

- La reconciliación entre las demandas externas y los procesos internos.
- La integración de la docencia, investigación y extensión.
- La convergencia entre los estudios de pregrado y posgrado.
- La convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados.
- La articulación entre las funciones que operan con el conocimiento y aquellas que suministran apoyo a las tareas sustantivas.
- El equilibrio en las relaciones con el estado, mercado y restantes actores sociales.

Así mismo se plantean las manifestaciones en las que se expresa la gobernabilidad, indicando que la gestión universitaria debe afrontar y resolver tensiones, referidas en los siguientes planos:

- Lo permanente de su misión y funciones, con las exigencias de la adecuación y acomodación a lo circunstancial y contingente.
- La unidad de propósito que debe orientar a la institución frente a la diversidad de contribuciones que se espera de sus partes integrantes.
- La estructura piramidal de toda organización jerárquica con la especialización de la división del trabajo y sus contribuciones funcionales en materia académica (autoridad de línea frente a responsabilidad funcional).
- La visión de largo plazo de la universidad frente a los apremios del corto plazo.

- Las demandas externas por servicio, calidad, legitimidad y apoyo frente a las exigencias internas de participación, eficiencia técnica y programación de actividades.
- Los aspectos técnico-operativos frente a los requerimientos socio-emocionales de los miembros de la universidad.
- La utilización de incentivos y sanciones formales y su complementación con las gratificaciones y sanciones simbólicas e informales.
- Los comportamientos sujetos a normas y reglas de carácter general frente a la necesidad de dar respuestas flexibles y adecuadas a cada situación”.

Mientras que Ruiz (2018), se refiere a los mecanismos de gestión para la gobernabilidad, propone diseñar un sistema de información integrada. Este sistema garantiza a la educación superior la calidad de los procesos de formación-investigación-administrativos y de gestión administrativa y toma de decisiones. Todo ello facilita la planeación, organización, dirección y control con base en la evidencia documental y no en la intuición y la improvisación. Esto garantiza la transparencia administrativa, la rendición de cuentas responsable y la conservación de la evidencia de sus actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo que se requiera. Implementar y mantener sistemas de gestión que garanticen la mejora continua y la calidad de la gestión universitaria, con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia.

Perspectivas para la gestión de procesos universitarios

Por consiguiente, las exigencias del entorno universitario conllevan a que las organizaciones perfeccionen la gestión de sus procesos para cumplir con su encargo social. Se propone entonces, desde la perspectiva de Chumacero Vega y Carrión Barco (2021), que un liderazgo en la gestión de procesos universitarios, direcciona a un trabajo organizado, personal capacitado para desempeñarse en el campo laborioso y competitivo. Poseen acciones sujetas a permanentes cambios, e influenciadas a través de un clima organizacional, para lograr la satisfacción en la actividad realizada por los docentes, que contribuyen a la formación integral de la persona.

Todo directivo debe encaminar a sus docentes a una tarea compartida con responsabilidades, la cual beneficiará a todos. Ser un líder implica un impacto de forma positiva en la autoestima de los trabajadores, la motivación del líder hace de él una persona más segura de sí misma y más consciente de su valor como activo dentro de la entidad de la que forma parte

Se coincide entonces con Troitino Díaz (2021), ya que se hace necesario enfocar la formación de directivos en la elevación del desempeño. Con el objetivo de dar respuesta a las propias necesidades del especialista en el contexto de la actividad que realiza, desde la integración de los procesos y su gestión de manera global.

Estas exigencias en particular se pueden satisfacer desde la formación de los directivos en gestión y gobernabilidad, para que se refuerce su significado y modos de actuación desde las necesidades reales de sus contextos, para llevar a cabo su labor de dirección. Este aspecto es primordial, pues eleva la motivación del directivo

hacia su preparación y ajusta los conocimientos que recibe a lo que realmente necesita en su actuar diario.

Conclusiones

La gestión universitaria es un proceso que favorece al funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno. Para ello, es evidente la inserción efectiva de sus miembros, para que impacten favorablemente a la sociedad bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales.

Al considerar la gestión universitaria, se hace referencia a los términos de administración, gobernanza y gobernabilidad. Cuando están referidas a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales (gestión con planificación, organización, ejecución y control), la administración juega un papel vital. Si se incorporan las dimensiones vinculadas al gobierno (gestión con despliegue de las capacidades: misión, objetivos, servicios, calidad, recursos, evaluación), será gobernanza. Mientras que, cuando la concepción de gobernanza se expande a la capacidad de hacer efectivas las decisiones, preservando la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y su proyección en el tiempo, será la gobernabilidad.

La gestión y la gobernabilidad: trascienden a los órganos formalmente establecidos y a las funciones asignadas; comprende la capacidad de establecer compromisos creíbles, generar confianza, reducir incertidumbres; es un requisito indispensable para forjar una universidad de calidad. Son requisitos de la gestión y gobernabilidad, la inclusividad, el planeamiento, la comunicación y el liderazgo.

Referencias

- Abarca Infa, S., García González, M., & Ortiz Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172-188. <https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/79>
- Agenda 2030 (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución Aprobada por la Asamblea General el 25 de setiembre de 2015. Septuagésimo período de Sesiones. Naciones Unidas
- Arévalo Coronel, J. P., & Juanes Giraud, B. Y. (2022). La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517-523. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000100517&script=sci_arttext&tlng=en
- Aristizabal, P., Gómez-Pintado, A., Ugalde, A. I., & Lasarte, G. (2018). La mirada coeducativa en la formación del profesorado. *Revista complutense de educación*, 29(1), 79-95. <http://dx.doi.org/10.5209/RCED.52031>
- Bächler Silva, R., Meza Fernández, S., Mendoza, L., & Poblete Christie, O. G. (2020). Evaluación de la formación emocional inicial docente en Chile. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(39), 75-106.

<http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201939bachler5>

- Bastías-Bastías, L. S., & Iturra-Herrera, C. (2022). La formación inicial docente en Chile: Una revisión bibliográfica sobre su implementación y logros. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 229-250. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.26-1.13>
- Benavides León, C. A., & López Rodríguez, N. M. (2020). Retos contemporáneos para la formación permanente del profesorado universitario. *Educación y educadores*, 23(1), 71-88. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.1.4>
- Checa, D., & Bustillo, A. (2020). A review of immersive virtual reality serious games to enhance learning and training. *Multimedia Tools and Applications*, 79(9), 5501-5527. <https://doi.org/10.1007/s11042-019-08348-9>
- Chumacero Vega, C. H., & Carrión Barco, G. (2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. *Conrado*, 17(79), 114-119. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000200114&script=sci_arttext&lng=en
- Corahua Salcedo, L. F., & García González, M. (2022). La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa. *Transformación*, 18(1), 37-52. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552022000100037&script=sci_arttext
- CRES. (2018). *Plan de Acción CRES 2018-2028*. III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. “Objetivos de Desarrollo Sostenible. Educación (ODS) 2030”. Argentina.
- Dussel, I. (2020). La formación docente y los desafíos de la pandemia. *Revista Científica EFI- DGES*, 6(10). <https://dges-cba.edu.ar/wp/wp-content/uploads/2020/08/Dussel.pdf>
- Espada, J. S., López, S. M., Durán, P. B., & de las Vacas, G. L. P. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (129), 16-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6755027>
- Fernández, A. R., Tapia, F. L., Fernández, R. A., & Gómez, G. Á. (2018). Perfeccionamiento de la formación en legislación universitaria de directivos académicos de la educación superior en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI (1), 1 - 22. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/509>
- Gajardo-Asbún, K. P. (2019). Estado del arte sobre identidad docente: investigación de experiencias de profesores en formación y en ejercicio. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 10(18), 79-93. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-85502019000100079&script=sci_arttext
- González, B. M. (2016). *La categoría formación*. En Tania Ortiz Cárdenas y Teresa Sanz Cabrera (coords.), *Visión pedagógica de la formación universitaria*

actual. Editorial UH.

- González-Pérez, L. I., & Ramírez-Montoya, M. S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st century skills frameworks: systematic review. *Sustainability*, 14(3), 1493. <https://doi.org/10.3390/su14031493>
- Guzmán, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión de Profesor Principal de Año Académico en las instituciones de educación superior cubanas*. [Tesis Doctoral, Universidad de La Habana].
- Komalasari, K., & Saripudin, D. (2018). The Influence of Living Values Education-Based Civic Education Textbook on Students' Character Formation. *International Journal of Instruction*, 11(1), 395-410. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1165225>
- León Castillo, Y., Reiné Herrera, Y., & Aguilar Aguilera, M. J. (2018). La formación de profesionales universitarios en Cuba: exigencias del siglo XXI. *Atenas*, 1(45), 51-68. <https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/356>
- León Castillo, Y., Reiné Herrera, Y., & Charbonell Martel, M. E. (2019). Una mirada a la formación de profesionales universitarios que demanda el siglo XXI en Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000100011&script=sci_arttext&tlng=en
- Marchesi, A. (2010). *Un proyecto Iberoamericano para transformar la educación en la década de los bicentenarios. Publicación de Metas Educativas 2021. Propuestas Iberoamericanas y análisis Nacional. V Foro Latinoamericano de Educación 2010*. Fundación Santillana. Buenos Aires, Argentina.
- Marrero Acosta, J. E., & Sosa Alonso, J. J. (2020). Apuntes para una teoría de la formación. *Revista Currículum*, 33, 15-30. <https://doi.org/10.25145/j.qurricul.2020.33.02>
- Martínez R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y acreditación Universitaria CONEAU. Argentina.
- Martínez, M. F. C., José, R. M. M., Lema, L. E. C., & Andrade, L. C. V. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1). <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/28059678009.pdf>
- Martínez-Iñiguez, J. E., Tobón, S., & Soto-Curiel, J. A. (2021). Ejes claves del modelo educativo socioformativo para la formación universitaria en el marco de la transformación hacia el desarrollo social sostenible. *Formación universitaria*, 14(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100053>
- Medina Peña, R., Franco Gómez, M. D. C., Gallo González, M. E., & Torres de Cádiz Hernández, A. (2019). El desarrollo de la creatividad en la formación universitaria. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572019000500007&script=sci_arttext&tlng=en

- Mentado, T., & Rodríguez, J. (2013). *Caso práctico de la formación de Directivos en contextos universitarios*. Universidad de Barcelona.
- Nichols, S., & Stahl, G. (2019). Intersectionality in higher education research: A systematic literature review. *Higher Education Research & Development*, 38(6), 1255-1268. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1638348>
- Oliveira, E. S., de Castro Gonçalves, R. C., Muller, F. H. L., da Conceição Oliveira, S. R., & Nascimento, D. (2020). Integrated human formation: guiding category of professional and technological education. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 46664-46670. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-340>
- Pacheco, R. J. P., Miranda, L. C. B., & Enríquez, N. R. O. (2020). El conductismo en la formación de los estudiantes universitarios. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 117-133. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1229>
- Pulido, J. R., Perera, M. V. A., & Rodríguez, J. A. (2016). Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. *Calidad en la Educación Superior*, 7(1), 284-300. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5580910.pdf>
- Ramos Acosta, L. (2019). Reflexiones sobre la formación de docentes de lengua extranjera en Colombia. *Revista Boletín Redipe*, 8(7), 61-72. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i7.777>
- Ramos Díaz, R., López Collazo, Z. S., & García González, M. (2022). La superación profesional de directivos en la modalidad a distancia: Reflexiones desde la experiencia. *Referencia pedagógica*, 10(1), 14-24. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-30422022000100014&script=sci_arttext&tlng=en
- Ricardo, J. E., Rosado, V. M. V., Fernández, J. P., & Martínez, S. M. (2020). Importancia de la investigación jurídica para la formación de los profesionales del Derecho en Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2250>
- Robles Pihuave, A. (2019). La formación del pensamiento crítico: habilidades básicas, características y modelos de aplicación en contextos innovadores. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 4(2), 15-27. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v4i2.2128>
- Rodríguez Fiallos, J. L., Navarrete Pita, Y., & Holguín Arias, R. D. (2018). Una didáctica para el desarrollo de las competencias investigativas del profesional en formación inicial y permanente. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(1), 162-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000100012&script=sci_arttext
- Rodríguez Jiménez, A., Miqueli Rodríguez, B., & Dávila Valdés, Y. (2021). Identificación de necesidades de formación continua del profesorado ante las demandas educativas del siglo XXI. *Actualidades Investigativas en*

Educación, 21(1), 284-317. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i1.44073>

- Rodríguez Torres, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://acortar.link/Bj2Z85>
- Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, (61), e10942, 1-13. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/778>
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). Effective leadership and communication strategies in disadvantaged contexts in the digital age. *Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>
- Ruiz, M. (2018). *La sociedad de la información y el conocimiento: desafíos para la educación superior en América Latina y el Caribe*, Cuba-Cátedra UNESCO en Gestión de Información. Colección CRES 2018. Córdoba, Argentina.
- Sagredo, A. V., & Coatt, J. (2018). El Paradigma socio crítico y su contribución al Prácticum en la Formación Inicial Docente. *Santiago. Chile: Facultad de Educación Universidad Católica de la Santísima*. 1-24. <http://innovare.udec.cl/wp-content/uploads/2018/08/Art.-5-tomo-4.pdf>
- Saloviita, T. (2020). Attitudes of teachers towards inclusive education in Finland. *Scandinavian journal of educational research*, 64(2), 270-282. <https://doi.org/10.1080/00313831.2018.1541819>
- Sandí Delgado, J. C., & Sanz, C. V. (2020). Juegos serios para potenciar la adquisición de competencias digitales en la formación del profesorado. *Revista educación*, 44(1), 471-489. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i1.37228>
- Stuardo, G. M., Amenábar, J., & Valdebenito, M. J. (2019). Formación de directivos escolares en Chile: situación actual, evolución y desafíos de su oferta. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(2), 43-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6908669>
- Troitiño Díaz, D. M. (2021). La superación profesional de los directivos y reservas en las escuelas rurales. *Referencia Pedagógica*, 9(2), 247-258. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-30422021000200247&script=sci_arttext&lng=en
- Varona Domínguez, F. (2021). La formación universitaria integradora y activa: características básicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142021000200003&script=sci_arttext
- Wang, P., Wu, P., Wang, J., Chi, H. L., & Wang, X. (2018). A critical review of the use of virtual reality in construction engineering education and training. *International journal of environmental research and public health*, 15(6), 1204. <https://doi.org/10.3390/ijerph15061204>
- Zepeda-Hurtado, M. E., Cardoso-Espinosa, E. O., & Rey-Benguría, C. (2019). El

desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*,
23(1), 61-67.
<https://www.redalyc.org/journal/614/61458265007/61458265007.pdf>

Sobre el autor principal

Leonardo Florencio Corahua Salcedo es docente en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Ciencias, Departamento Académico de Matemática y Estadística. Es profesor Principal de Matemática Estadística y Matemática y Física. Posee numerosas investigaciones en el área de las ciencias aplicadas.

Declaración de responsabilidad autoral

Leonardo Florencio Corahua Salcedo 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Máryuri García González 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.