

**La selección de directivos en las universidades. Reflexiones para el caso de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador**

*Selecting Executives at Universities. The Salesian Polytechnic University of Ecuador as a Case Study*

Boris Tristán Pérez<sup>1\*</sup>

Edgar Loyola Illescas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.

\*Autor para la correspondencia. btrista@cepes.uh.cu

**RESUMEN**

En el presente artículo se identifican posiciones teóricas, así como prácticas para la selección de directivos en las universidades con el fin de construir un referente para la valoración comparativa de un proceso específico de selección: la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador (UPS). Se definen como principales elementos de comparación la identificación de candidatos, los criterios de selección, el proceso de selección y la formación de directivos. El trabajo concluye con la presentación y análisis de las diferencias principales entre el proceso de selección de directivos en la UPS y otras instituciones como base para explorar opciones de mejoramiento.

**Palabras clave:** dirección universitaria, estudio comparativo, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

*In this paper, theories on how to select executives at universities, and ways in which they are selected in practice are identified with the aim of comparing them with the ways executives are selected at the Salesian Polytechnic University of Ecuador (UPS) in particular. How to search for candidates, what criteria are applied to select them, how the selection process goes, and how executives are trained, are the main things which are compared. Finally, major differences between executive selection process at the UPS and in other institutions are presented and analyzed for improvement.*

**Keywords:** *university principalship, comparative study, human resources.*

Recibido: 8/12/2016

Aprobado: 15/7/2017

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso de selección de los principales directivos constituye quizá uno de los hechos más trascendentales en la vida universitaria e involucra una serie de intereses y aspiraciones que provienen y se tejen en función de los distintos actores internos y externos.

En sus orígenes, en correspondencia con el modelo corporativo-gremial que da base al surgimiento de las primeras universidades, se va a expresar en un modelo de dirección que no posibilitaba el establecimiento de jerarquías. De hecho, los ordenamientos básicos de la actividad institucional van a evitar reconocimientos explícitos a posiciones con connotaciones jerárquicas definidas. Así, la dirección de los debates se concedía al más viejo (decano) o un representante electo solo con este fin (*chairman* u hombre de la silla).

La escasa coherencia requerida para el funcionamiento institucional se lograba a partir de la comunidad de intereses entre profesores y estudiantes y mediante procesos colegiados de decisión.

A su vez, el sentido cooperativo de la nueva organización, así como su membresía relativamente estable (al menos en lo relativo al cuerpo docente), creaba culturas fuertes, manifiestas en un *ethos* académico que condicionaba la actividad individual a

códigos de comportamiento derivados de la propia misión institucional y del desarrollo de una mística interna.

Sin embargo, a medida que se fue acentuando la significación social y económica del conocimiento, se produjo un crecimiento notable de la escala de actividad de estas instituciones que incrementó significativamente la complejidad de su gestión. Por otra parte, el propio desarrollo del conocimiento requirió la necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

Surge así la necesidad de una gestión universitaria como «conjunto de personas que hacen posible el trabajo de todos los demás y los integra en una cierta unidad institucional» (Borrero, 1973, p. 15). En correspondencia con su tradición de colegialidad universitaria, la forma de selección de las diferentes instancias de gestión institucional (órganos de gobierno, posiciones directivas) adopta la forma de un «Modelo de voto universal», donde las personas para desempeñar los principales cargos directivos y/o los participantes en los órganos de gobierno se elegían por el voto universal, directo y secreto de los estamentos universitarios o proporciones establecidas de votos de cada uno de los estamentos universitarios.

La exigencia social sobre la eficacia universitaria, a partir del estrechamiento del vínculo entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social, así como el aumento sostenido de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las Instituciones de Educación Superior (IES), hicieron evidente que tanto un alto nivel académico como una elevada competencia directiva resultaban necesarios para garantizar una universidad segura.

Esta situación ha sido reconocida por distintos autores. Así, De Boer y Goedegebuure, (2009) destacan que las universidades han experimentado profundos cambios en las últimas tres décadas, con un considerable crecimiento en tamaño y complejidad y una expectativa pública de que deben ser más emprendedoras, financieramente autosuficientes, innovadoras y responsables de su desempeño.

Ernst and Young (2012), en referencia a la educación superior australiana, señalan que la educación superior está sujeta a una transformación fundamental en términos de su rol en la sociedad, su modo de operación y su estructura económica.

En este contexto cada vez más complejo se espera que los líderes académicos operen y produzcan resultados (Meek, Goedegebuure, Santiago y Carvalho, 2010).

Sobre esta base se generalizan en muchas instituciones enfoques para la selección de directivos que intentan dejar atrás el trasfondo político de los modelos tradicionales y ejercer un mayor control sobre la función directiva, para lo cual, se le otorga el papel protagónico al grupo fundador o patrocinador, el buró de regentes, la junta de gobierno o el poder público, a través de sus órganos competentes, para posibilitar una mayor consideración de las habilidades de gestión y una valoración más objetiva de las posibilidades de éxito de los candidatos.

## **1. RASGOS GENERALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS EN LAS IES**

A pesar de diferencias derivadas de consideraciones idiosincráticas, pueden identificarse algunos rasgos generales en los enfoques para la selección de directivos en las IES. Con este fin, es conveniente considerar algunos elementos básicos de estos procesos, en particular en lo referido a:

- Identificación de candidatos
- Criterios de selección
- Proceso de selección
- Formación de directivos

### **1.1. Identificación de candidatos**

La primera consideración en la selección de candidatos es la estrategia de reclutamiento. Con este fin, pueden utilizarse diferentes estrategias, no necesariamente excluyentes, entre ellas:

- Autopropuesta
- Nominación por pares
- Búsquedas específicas

Para la utilización de las dos primeras, pero en todos los casos para caracterizar la transparencia del proceso, se parte de una adecuada divulgación de la vacante existente

y de un conjunto básico de requisitos para el puesto, imprescindible para orientar la valoración o autovaloración de los postulantes.

En el caso de la autopropuesta, los postulantes elaboran una fundamentación de su formación y experiencia para el cargo, a lo que se añade, en muchos casos, una formulación general de una propuesta de trabajo para la posición que se convoca.

La nominación por pares es muy similar a la anterior, pero la fundamentación del postulante se realiza por colegas, que expresan, además, su apoyo a la candidatura presentada. Para algunos cargos directivos en las IES, esta propuesta puede provenir del directivo de nivel superior del postulante.

Las búsquedas específicas de directivos se emplean cuando no se presentan candidatos mediante las dos vías anteriores. En esa situación resulta necesario profundizar en la búsqueda interna, pero también es posible que sea necesario ampliar la búsqueda a organizaciones similares e incluso a otras organizaciones.

Con respecto a la amplitud de la convocatoria existen diversos criterios y experiencias. Algunos autores (Stuart, 2016) consideran que uno de los problemas que causan una disminución de la estabilidad en los cargos directivos de las IES no es tanto la capacidad de gestión, sino el insuficiente ajuste con la cultura institucional. Esto se acentúa para el caso de candidatos procedentes de organizaciones empresariales.

Heuer (2003) encontró que los candidatos externos provenientes del mundo de las organizaciones empresariales estaban en real desventaja para entender la cultura de la educación superior y para desempeñarse exitosamente dentro de sus normas y valores.

Sin embargo, la identificación de candidatos internos también presenta algunos retos, en particular por la poca disposición de los académicos a aceptar posiciones directivas. Wolverton y Gmelch (2002) encontraron que la mayoría de los académicos se habían incorporado al trabajo universitario buscando autonomía e independencia para enfocarse únicamente en su trabajo y no están dispuestos a enfrentarse a las posibles críticas y la percibida limitación de poder de los directivos universitarios.

Por otra parte, como es conocido, el prestigio de los académicos se deriva de su actividad docente e investigativa, por lo que el trabajo directivo se pone en segundo lugar o se evita todo lo posible (Bisbee, 2007).

Finalmente, el hecho de que en muchas universidades no están claramente definidas las responsabilidades y expectativas de las diferentes posiciones directivas puede considerarse un reto adicional. Heuer (2003) encontró que con frecuencia existe falta de información de qué hace un líder competente o qué lo hace exitoso.

Las demandas actuales sobre los directivos académicos no son similares con las de épocas anteriores. En la última década, la capacidad para actuar como un líder académico ha devenido menos importante que su capacidad para obtener más fondos para la institución (Trombley, 2007 y Skinner, 2010).

Independientemente de los criterios a favor y en contra, la opinión de los autores es que la decisión debe responder esencialmente a las características del contexto institucional en un momento dado y no deben establecerse restricciones *a priori*, dentro de este paso.

El otro elemento importante a considerar con relación a la identificación de nuevos directivos universitarios es el de los procedimientos de identificación de los candidatos. Con este fin, lo más usual es que el órgano de gobierno correspondiente establezca una comisión (permanente o *ad hoc*) para realizar una búsqueda primaria.

Así, por ejemplo, la Universidad Iberoamericana de México (2005), establece en el Artículo 12 de su «Estatuto Orgánico» que la Asamblea General de Asociados de Universidad Iberoamericana Asociación Comercial (UIAC), como órgano supremo de gobierno de la Universidad tiene, entre sus atribuciones la de integrar un comité de búsqueda de candidatos para rector definitivo.

En el documento «BP 3-14» (Sistema De Colegios Comunitarios De Colorado, EE.UU., 2014) se establece que la vacante en la presidencia de uno de los Colegios del Sistema Estatal puede ocuparse por la promoción de un empleado interno, una designación directa o una búsqueda. En este último caso, también se integra un comité de búsqueda.

La integración de estos comités de búsqueda puede ser variada si bien se trata de lograr un nivel básico de participación de la comunidad. Así, en el procedimiento de selección normado en la Universidad de la Florida Central, se alienta la inclusión en el Comité de representantes de profesores, estudiantes, directivos y cualquier otro que pueda ser útil en el proceso.

Sin embargo, el procedimiento que se ha ido generalizando en algunos sistemas de educación superior es la contratación de firmas especializadas para la búsqueda de posibles candidatos a cargos directivos

De acuerdo con DeBow (2008) en los EE. UU., en 1980, solo el 20 % de las búsquedas de directivos de IES superior se llevaba a cabo por firmas comerciales, mientras que en los últimos años se estima que entre un 85 y un 90 % de las búsquedas se realiza mediante estas firmas.

Según este mismo autor, la generalización de este procedimiento se debe a que estas firmas de búsqueda ofrecen métodos aparentemente más objetivos y confiables para

determinar las necesidades de la institución e identificar candidatos excelentes de un mayor número de fuentes que las que tienen a su disposición los Comités de búsqueda tradicionales. También se señala que la contratación de estas firmas le brinda al órgano de gobierno una sensación de seguridad, así como una cobertura política.

Los críticos del uso de estas firmas consideran que, si bien pueden servir de ayuda, pueden ser muy costosas e inefectivas. «Muchos órganos de gobierno han hecho pagos de seis cifras para encontrar un Presidente que no ha sobrevivido mucho en el cargo» (Institute for Effective Governance, 2004, p. 7).

McMurraya *et al.* (2012) consideran que los planes de sucesión basados en el ambiente académico son de más ayuda que el trabajo con consultantes externos que no tiene un conocimiento profundo de cómo trabajan las universidades. Para esto los directivos universitarios deben dirigir la sucesión entre generaciones, venciendo las vacilaciones de los académicos jóvenes para aproximarse a los roles directivos y, a la vez, retener la capacidad de dirección de los académicos más experimentados.

Por su parte, Clara Lovett, expresidente de la Asociación Americana de Educación Superior ha señalado que estas firmas:

saben lo que venden. El resultado es que resulta difícil que promuevan candidatos brillantes, pero controversiales o excéntricos, con lo que resulta difícil trabajar. De ahí que focalicen la búsqueda de candidatos seguros o promuevan a los que con mayor seguridad puedan brillar en las salas de reunión... En cualquier caso, estos procesos de búsqueda filtran, desde el principio, individuos que pueden pensar críticamente sobre sus instituciones, retar la sabiduría convencional y crear nuevos paradigmas en educación (Lovett, 2002, p. 2).

## 1.2. Criterios de selección

Por lo general, el punto de partida para la selección de candidatos suele ser su formación y experiencia académicas, aunque, como es lógico para la labor educativa, existen requerimientos básicos de integridad moral que pueden incluso ser excluyentes.

Con respecto a los criterios de selección relacionados con la capacidad directiva, la consideración más general es que, si bien cada institución debe identificar sus necesidades en correspondencia con diversos aspectos distintivos como su misión, contexto y circunstancias específicas, existen competencias genéricas que deben ser valoradas en cada uno de los candidatos.

Así, por ejemplo, la Universidad de Florida Central establece una «Declaración de Liderazgo» que provee una descripción de las características académicas, morales y de gestión que se buscan en un presidente en un momento dado de su desarrollo institucional y que se actualiza anualmente.

Con relación a las competencias para la gestión, Breakwell y Tytherleigh (2008) sugieren cuatro conjuntos de competencias para directivos universitarios: características académicas, orientadas a ganar credibilidad e influencia; características empresariales, orientadas a tratar con corrientes de financiamiento diversificadas y posicionamiento en el «mercado»; características de gestión y liderazgo orientadas a dos responsabilidades clave, un perfil de representatividad externa (local, nacional e internacional) y capacidad para trabajar con el equipo directivo y los órganos de gobierno; por último, características personales, incluyendo una adecuada capacidad de resiliencia física, intelectual y emocional,

En cualquier caso, es conveniente tener en cuenta la recomendación del Institute for Effective Governance (2004) de que ninguna persona va a poseer todas las cualidades que pueden imaginarse y que es necesario distinguir entre aquellas que son absolutamente esenciales y las que son meramente deseables. Ningún directivo lo tiene todo y mucho puede ser delegado.

Así, por ejemplo, Trombley (2007) señala la existencia de lo que denomina el «presidente externo», que se ocupa solamente de la búsqueda de financiamiento y la construcción del perfil institucional y encarga a su principal subordinado la atención a los asuntos internos/académicos.



### **1.3. Proceso de selección**

Por lo general, los encargados de la identificación de candidatos, sea esta una firma externa o un Comité *ad hoc*, hacen una propuesta de un número reducido de candidatos en términos de sus fortalezas y limitantes con respecto a las necesidades de la institución, sin establecer un orden.

En el caso de las agencias externas estas propuestas pueden presentarse directamente al órgano de decisión (unipersonal o colegiado) o a un Comité de la propia institución que hace un segundo tamizado antes de llegar al órgano de decisión.

En el caso de la Universidad Iberoamericana (confesional, de carácter privado), que establece la creación de un Comité de búsqueda, se señala en el Artículo 14 de su «Estatuto Orgánico» (Universidad Iberoamericana, 2015) que los resultados del trabajo de identificación deberán ser presentados al Padre Provincial de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, quien, a su vez, deberá entregar al Secretario de UIAC, en sobre cerrado, su propuesta para que la Asamblea General Extraordinaria de Asociados de UIAC tome la decisión definitiva. En el artículo mencionado se señala esta Asamblea General podrá regresar la propuesta al Padre Provincial de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús únicamente si esta consta de un solo candidato

Por su parte, en la Universidad Autónoma Metropolitana (de carácter público), la decisión corresponde a la Junta Directiva, a partir de una terna o de la lista de cuando menos cinco candidatos. Es interesante destacar en este caso el establecimiento de lo que denominan auscultación idónea de los diferentes sectores de la Universidad, previa a la propuesta, el cual conlleva a la creación de procedimientos oportunos y viables para lograr el conocimiento de la opinión de los miembros de la comunidad universitaria interesados en el proceso, la cual podrá orientar la decisión de los órganos correspondientes.

La Universidad de la Florida Central organiza espacios de interacción entre los candidatos con representantes del órgano de gobierno, el profesorado, los estudiantes y otros trabajadores, para posteriormente resumir las reacciones del campus ante los candidatos finalistas y elevar, finalmente, una lista de cinco candidatos sin orden de prioridad, al Buró de Regentes para la decisión final.

## **1.4. Formación de directivos**

La literatura disponible sugiere que pocos directivos académicos han tenido algún entrenamiento para el cargo antes de empezar a desempeñarlo (Carroll y Wolverton, 2004; Hecht, 2004; Wolverton, Gmelch, Montez y Nies, 2001).

Con referencia a la acelerada rotación de directivos en algunas instituciones, Johnny C. Taylor, presidente y oficial jefe ejecutivo del Thurgood Marshall College Fund (citado por Stuart, 2016) señalaba que las instituciones estaban seleccionando personas que no estaban listas para ser autoridades institucionales y añadía que esto se debía a que los que los seleccionaban no estaban claros sobre cuáles eran sus roles.

Ellos desarrollan sus habilidades mediante lo que Damico, Gmelch, Hopkins y Mitchell (2003) denominan un procedimiento de «agarrar lo que puedas», generalmente de forma autodidacta.

En el estudio realizado por Bisbee (2007) sobre cómo las IES identifican a sus directivos, la mayoría de los respondientes consideraba que era necesario no solo enfatizar en la identificación temprana de directivos potenciales, sino en la necesidad de que estos directivos potenciales sean expuestos a más experiencias de dirección para el desarrollo de sus habilidades directivas.

Sin embargo, habrá que mirar con mayor amplitud el espacio para la adquisición de experiencias, incluso, extrainstitucionales, pues las demandas actuales en la educación superior requieren habilidades y perspectivas diferentes a las que fueron la base del éxito de las generaciones anteriores de directivos.

Aunque, según el estudio de Bisbee antes mencionado, el 70 % de los participantes señaló la experiencia en el trabajo con lo más valioso para el desarrollo como directivo, los autores consideran conveniente recordar lo señalado por el poeta alemán Heine de que la experiencia es una gran escuela, pero es muy costosa, por lo que algunos programas de formación podrían ser muy útiles para la formación de directivos académicos

El desarrollo actual de estos programas en cuanto a la utilización de métodos activos y la simulación de experiencias laborales, los alejan de la enseñanza puramente reproductiva y los convierte en una opción real de aprendizaje, menos costosa a largo plazo, que un aprendizaje solamente basado en la reflexión sobre experiencias de errores y éxitos, que conllevan implicaciones organizacionales de distinto significado.

## **2. SUMARIO DE RASGOS GENERALES EN LA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS**

Con respecto a la identificación de candidatos pueden considerarse como tendencias la amplia divulgación de la vacante existente, la designación de Comités de búsqueda dentro de los órganos de gobierno, la creciente utilización de firmas especializadas en la identificación de directivos y la extensión de la búsqueda a organizaciones similares e incluso a otras organizaciones.

Los criterios de selección se construyen a partir de aspectos distintivos de la institución (misión, contexto, circunstancias específicas), así como de competencias genéricas que deben ser valoradas en cada uno de los candidatos.

El procedimiento de selección incluye la lectura por el Comité de Búsqueda de documentos (biográficos, curriculares, avales, etc.) de los candidatos, entrevistas individuales y, por lo general, cuenta con espacios de participación de la comunidad académica y otros grupos de interés, a partir de lo cual se elabora una propuesta de un número reducido de candidatos en términos de sus fortalezas y limitantes con respecto a las necesidades de la institución, sin establecer un orden.

La decisión final sobre la selección se toma por el órgano de gobierno reconocido por los estatutos para tomar esta decisión (Asamblea General Extraordinaria de Asociados; UIA; Junta Directiva, UAM). En el caso de instituciones confesionales, en esta decisión participa de manera importante la principal autoridad de la orden correspondiente.

Por lo general, los directivos no reciben un entrenamiento previo para el cargo, por lo que tienen que ir aprendiendo de sus errores y aciertos.

### **2.1. La selección de directivos en la UPS**

La selección de los máximos directivos en las universidades y escuelas politécnicas públicas del Ecuador está regulado por el Artículo 55 de la *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)* (Gobierno del Ecuador, 2010), que en su contenido principal ordena que para el caso del rector y el vicerrector se haga por votación universal, directa, secreta y obligatoria de los profesores e investigadores o investigadores titulares, de los estudiantes matriculados desde el segundo año de su carrera y de los servidores y trabajadores titulares.

La selección de los máximos directivos en las universidades particulares católicas está regulada por la Disposición General Séptima de la LOES que señala:

Las universidades establecidas según el Modus Vivendi celebrado entre el Gobierno del Ecuador y la Santa Sede se regulan por los términos de este Acuerdo y la presente Ley. Por lo que concierne a la designación o elección de los principales directivos y órganos de gobierno, y al nombramiento de los docentes clérigos, estas universidades se regirán por lo que determinan sus estatutos, de acuerdo a sus principios y características, observando los períodos y requisitos exigidos en esta Ley (Gobierno del Ecuador, 2010, p. 35).

Los requisitos que se exigen a los candidatos independientemente del tipo de universidad, son los siguientes:

- a) Estar en goce de los derechos de participación;
- b) Tener título profesional y grado académico de doctor, según lo establecido en el artículo 121 de la presente Ley;
- c) Tener experiencia de al menos cinco años en gestión educativa universitaria o experiencia equivalente en gestión;
- d) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad, en los últimos cinco años;
- e) Haber accedido a la docencia por concurso público de merecimientos y oposición en cualquier universidad o escuela politécnica; y,
- f) Tener experiencia docente de al menos cinco años, tres de los cuales deberán haber sido ejercidos en calidad de profesor universitario o politécnico titular a tiempo completo, y haber ejercido la docencia con probidad, eficiencia y pertinencia. (Gobierno del Ecuador, 2010, p. 12).

En la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador<sup>1</sup>, en sus 21 años de vida jurídica, se han designado a dos rectores y tres vicerrectores<sup>2</sup> a través de la Consulta, cuya realidad es asumida de la práctica de la Comunidad Salesiana, con las correspondientes variantes y adaptaciones a la realidad universitaria.

La Consulta es un proceso contemplado en las Constituciones de la Sociedad de San Francisco de Sales<sup>3</sup> utilizado para tomar decisiones importantes para la organización religiosa, entre ellas seleccionar a sus máximas autoridades en cada país; esto es el inspector y consejeros inspectoriales.

El proceso de la Consulta es liderado y aplicado por el inspector de los salesianos en el Ecuador. Para fines universitarios en el Estatuto está referido como presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

El Estatuto (versión vigente en el año 2015) de la UPS especifica que para el cargo de rector como de vicerrector<sup>4</sup> las personas serán nombradas por el presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador (Artículos 71, 75, 77, 79, 81).

Dado que constituye una práctica nueva y reciente, aún no existe un documento oficial que explique y sustente dicho proceso, motivo por el cual fue necesario realizar una entrevista al presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador, autoridad que aplicó la Consulta para seleccionar a las primeras autoridades de la UPS en la última década de vida institucional. Su resultado se transcribe a continuación:

Es responsabilidad del Inspector de los salesianos en el Ecuador la designación de: Rector, Vicerrector Académico General, Vicerrector de Investigación, Vicerrector Docente y Vicerrectores de Sede.

Con el fin de asegurar la participación democrática, generar consensos, disponer de elementos de análisis, garantizar criterios carismáticos en la selección de autoridades se optó como metodología la denominada *Consulta* a la comunidad universitaria. Esta *Consulta* es la base para una toma de decisiones por parte del Inspector y su Consejo.

La *Consulta* es liderada por el propio Inspector con la finalidad de conseguir los fines arriba señalados, para lo cual se convoca a una asamblea conformada por integrantes del sector directivo, administrativo, docente y estudiantil.

Esta convocatoria se hace en cada sede: Matriz Cuenca, Quito y Guayaquil y al personal del rectorado, que mayoritariamente son directivos de diferentes rangos y con cobertura nacional (Illescas, 2015).

Los pasos metodológicos que se enuncian a continuación se desarrollan en la Consulta a la Comunidad Universitaria y tienen la finalidad de establecer un itinerario de discernimiento:

- Presentación de las exigencias normativas para el nombramiento de autoridades en la UPS y el perfil general que señalan los documentos oficiales.
- Determinar, con el aporte de los miembros de la comunidad universitaria, cuál es el momento histórico que está viviendo la UPS.
- Identificar la persona que responda a ese momento histórico institucional.
- Señalar, con el aporte de todos, cuáles son los rasgos más importantes del perfil de autoridad que requiere la UPS para un determinado cargo.

Con los elementos anteriores se pide que la asamblea se reúna por grupos de manera libre y luego del análisis y reflexión pertinente, propongan un nombre que cumpla con las exigencias normativas y perfil correspondiente para el cargo directivo, en concordancia con el momento histórico que vive la UPS. Esa propuesta no requiere de explicaciones ni justificación alguna para así evitar posibles intervenciones propias de una campaña política.

El inspector presenta a la asamblea la lista de los nombres formulados por los distintos grupos, sin revelar la frecuencia obtenida en cada nominación.

A continuación, el inspector solicita que cada miembro participante en la asamblea, que de manera libre y secreta escriba el nombre de su candidato y los motivos y razones que sustentan su propuesta. La papeleta de consulta para que sea válida debe contener el nombre completo y firma del titular.

Con la información de las papeletas, el inspector realiza el conteo, sistematiza los principales argumentos y analiza tendencias.

Posteriormente, el inspector en sesión de Consejo Inspectorial presenta los resultados y toma la decisión más oportuna luego de haber escuchado a los miembros del Consejo Inspectorial (Illescas, 2015).

### **3. APRECIACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS EN LA UPS A PARTIR DE REFERENTES INTERNACIONALES**

#### **3.1. Identificación de los candidatos**

La divulgación e información tienen conceptos y alcances diferentes. En el caso de las IES internacionales, la búsqueda de los posibles candidatos para directivos de la universidad no solo se circunscribe a los límites institucionales, sino que también considera aspirantes de fuera de la institución. Esto amplía sustancialmente la posibilidad de encontrar un perfil más idóneo y pertinente, toda vez que el universo para la búsqueda es mucho mayor. Debe tenerse en cuenta que esto condiciona a la instancia universitaria responsable de identificar a los candidatos a velar por la identidad del candidato con la historia y posicionamiento social que tiene la IES.

Se puede apreciar que el proceso de selección de los candidatos de las IES internacionales tiene una aproximación con más desarrollo técnico, incluso delegando dicha tarea a consultoras que tienen el plus de la experticia en este tipo de actividades. De esta forma se obvia, además, que miembros de la propia institución se vean involucrados en procesos de candidaturas que dejan ciertas huellas en los miembros de la comunidad universitaria como resultado de una mayor o menor identificación y empatía con los directivos nominados y seleccionados para cumplir los cargos directivos.

En el caso específico de la UPS, el candidato emergerá de la comunidad universitaria y mientras la instancia que desarrolla el proceso de selección está indirectamente vinculada con la universidad a través del nexo de la autoridad religiosa salesiana. Se suma a esta realidad la característica de que la información generada en la consulta universitaria tiene el carácter de ser reservada.

### **3.2. Criterios de selección**

Los criterios de selección son sobre todo de índole académica y universitaria, por lo que existe una notable similitud entre las IES internacionales y la UPS.

Cabe destacar que en cuanto a identidad no como institución universitaria, sino como universidad católica y bajo este contexto, como salesiana, existen criterios de selección que responden de manera específica y directa a preservar el futuro de tal identidad y quizá esta realidad justifica el hecho de que sea la congregación salesiana en Ecuador, a través de su máximo organismo colegiado y representante personal (Inspector de los salesianos en el Ecuador) en la estructura de gobierno, quien define en última instancia a la autoridad universitaria.

### **3.3. Procedimiento de selección**

El procedimiento de selección, tanto en las IES internacionales como en la UPS, tiene una significativa similitud de fondo. Las externalidades y las formas de cómo se procesa la información responden básicamente a la estructura de gobierno de cada universidad, ratificándose en el análisis comparado la importancia de recaudar información mínima e indispensable que avale la decisión que se tomará para lograr la necesaria correspondencia y concordancia con las expectativas y aspiraciones de los actores principales que intervienen en el proceso de selección de la autoridad universitaria correspondiente.

### **3.4. DECISIÓN DE LA SELECCIÓN**

En las IES internacionales la forma en la que se genera la decisión tiene la opción de ser personal o por votación. En el caso de la UPS, la decisión es personal y es tomada por el inspector de los salesianos en el Ecuador. No existe la posibilidad de votar y, además, es necesario recordar que la información que podría o no argumentar la decisión es de carácter reservado.

### **3.5. Preparación para el cargo**

La preparación del nuevo directivo, tanto en las IES internacionales como en la UPS, es la misma: el directivo se forja en el ejercicio cotidiano de su función y rol. Aun considerando que el flamante directivo haya contado con una trayectoria y experiencia de acompañamiento y cercanía de directivos anteriores e incluso la asunción temporal del



cargo, es evidente que una cosa es acompañar y tener la delegación temporal y otra es ejercer en su totalidad la responsabilidad y rol directivo. Son contextos parecidos pero diferentes, ya que la cosmovisión personal de los colaboradores y subordinados es diferente también.

## CONCLUSIONES

El proceso de selección de directivos constituye un tema de mucha importancia e incidencia en la vida universitaria y en el contexto social, al margen de su tipo y modalidad.

A pesar de la significación institucional de este proceso, son pocos los especialistas que han trabajado en su consideración integral para la creación de referentes que puedan ser utilizados, no como guías de trabajo, sino como bases para análisis particulares en contextos específicos. De ahí la importancia que se le concede a la construcción y utilización de un referente para valorar el proceso actual de selección de directivos en la UPS.

En el análisis comparativo se destaca la necesidad de perfeccionar el proceso mediante la inclusión de nuevos y superiores procedimientos para la captación de información sobre los candidatos, tanto objetivos como subjetivos, por la incidencia que el mismo tiene para el fortalecimiento o debilitamiento de la motivación y confianza interna y externa, para asegurar y mejorar el estatus logrado a lo largo de la vida institucional.

Destaca también la necesidad de procesos de formación para el cargo, pues los retos del nuevo directivo universitario están relacionados con aspectos que antes normalmente no estaban en su esfera de interés y estudio, tales como: el conocimiento y comprensión del contexto y entorno universitario; la visión de desarrollo y la elaboración de estrategias para alcanzarla, incluyendo sus determinantes financieros, para perfilar respuestas inmediatas y de corto plazo a las ingentes necesidades formuladas por el desarrollo social y humano; una gestión de calidad con pertinencia, supervisada por organismos e instancias internas y externas a la universidad y finalmente, la promoción y guía adecuadas para iniciar y sostener el proceso de cambio institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISBEE, DIANA C. (2007): «Looking for leaders: Current practices in leadership identification in Higher Education», *Planning and Changing*, vol. 38, n.º 1 y 2, Chicago, pp. 77-88
- BORRERO, ALFONSO (1973): *Guiones universitarios II. Estructuras Académicas Universitarias. Currículos y Programas. Títulos. La Interdisciplinariedad*, Ediciones Universidad Javeriana, Bogotá.
- BREAKWELL, GLYNIS Y TYTHERLEIGH, MICHELLE (2008): *The Characteristics, Roles and Selection of Vice-chancellors, Summary Report*, Leadership Foundation, London.
- CARROLL, JAMES Y WOLVERTON, MIMI (2004): «Who Becomes a Chair?», *New Directions for Higher Education*, n.º 126, pp. 3-10, <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/he.144/full>> (2016-01-20).
- DAMICO, SANDRA; GMELCH, WALTER; HOPKINS, DEE Y MITCHELL, JUDY (2003): «Seasons of a Dean's Life: Passages of the Profession», Ponencia, Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, mayo.
- DE BOER, HARRY Y GOEDEGEBUURE, LEO (2009): «The Changing Nature of the Academic Deanship», *Leadership*, vol. 5, n.º 3, pp. 347-364, <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715009337765>> (2016-01-20).
- DEBOW, FREED (2008): «How to Improve Presidential Searches Seven Suggestions From Someone Who Has Been on Both Sides of the Table», *AAHE Bulletin.com*, <<https://www.aahea.org/articles/pressearch.htm>> (2017-01-24).
- ERNST AND YOUNG (2012): *University of the Future: a Thousand Year Old Industry on the Cusp of Profound Change*, <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University\\_of\\_the\\_future/SFile/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/SFile/)> (2017-01-24).
- GOBIERNO DEL ECUADOR (2010): *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*, Registro Oficial del Gobierno del Ecuador, Ecuador.
- HECHT, IRENE W. D. (2004): «The professional development of department chairs», *New Directions for Higher Education*, n.º 126, pp. 27-44, <<http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/he.146/pdf>> (2016-01-20).

- HEUER, JOHN J. (2003): *Succession planning for key administrators at ivy-plus universities*, tesis de doctorado, University of Pennsylvania, Philadelphia, <<https://www.search.proquest.com/docview/305305563>> (2016-01-24).
- ILLESCAS, EDGAR (2015): «Entrevista al Presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador, Marcelo Farfán», Quito, 15 de abril.
- INSTITUTE FOR EFFECTIVE GOVERNANCE (AMERICAN COUNCIL OF TRUSTEES AND ALUMNI) (2004): «Selecting a New President: What to Do Before You Hire a Search Firm», <[https://www.goacta.org/publications/selecting\\_a\\_new\\_president](https://www.goacta.org/publications/selecting_a_new_president)> (2017-02-03).
- LOVETT, CLARA (2002): «The Dumbing Down of College Presidents», *Chronicle of Higher Education*, <<http://matrix.csustan.edu/docs/facnet-archives/2002-April/001030.html>> (2017-01-20).
- MCMURRAYA, ANNE M.; HENLYB, DEBRA; CHABOYERA, WENDY; CLAPTONC, JAYNE; LIZZIOD, ALF Y TEMLE, MARTIN (2012): «Leadership Succession Management in a University Health Faculty», *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 34, n.º 4, agosto, pp. 365-376, <<http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2012.689198>> (2017-01-20).
- MEEK, V. LINN; GOEDEGEBUURE, LEO; SANTIAGO, RUI Y CARVALHO, TERESA (2010): *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*, Springer, Dordrecht.
- SISTEMA DE COLEGIOS COMUNITARIOS DE COLORADO EE.UU. (2014): «BP 3-14 para la Selección de Presidentes de Colegio», <<https://www.cccs.edu/bp-3-14-selection-of-a-college-president/>> (2017-02-03).
- SKINNER, RICHARD A. (2010): «Turnover: Selecting the Next Generation's Presidents», *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 42, n.º 5, pp. 9-15, <<http://dx.doi.org/10.1080/00091383.2010.503141>> (2017-01-20).
- STUART, REGINALD (2016): «Presidents for Hire», <<https://www.questia.com/magazine/1G1-461450457/presidents-for-hire-hbcus-battle-issues-of-an-unusually>> (2017-02-03).

- TROMBLEY, LAURA S. (2007): «The Care and Feeding of Presidents», *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 39, n.º 4, julio-agosto, pp. 14-17, <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/CHNG.39.4.14-17>> (2017-02-03).
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (2015): «Reglamento Orgánico», <<http://www.uam.mx/legislacion/ro/>> (2017-01-24).
- UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (2015): «Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana», <<http://www.ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/corpus/003.pdf>> (2017-01-28).
- UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA (2008): «Presidential Selection: Process Guide for the University of Central Florida», <<https://bot.ucf.edu/files/2012/11/PresidentialSelection.pdf>> (2017-01-24).
- WOLVERTON, MIMI Y GMELCH, WALTER H. (2002): *College deans: Leading from within*, American Council on Education, Oryx, Washington, D.C.
- WOLVERTON, MIMI; GMELCH, WALTER H.; MONTEZ, JONI Y NIES, CHARLES T. (2001): «The changing nature of the academic deanship», *ASHE-ERIC Higher Education Report*, n.º 28, San Francisco, pp. 95–108.

#### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup>La Universidad Politécnica Salesiana es una universidad con presencia nacional por Ley de Creación y tiene estudiantes, personal administrativo y directivo en las ciudades de Cuenca, su matriz y sus sedes en Guayaquil y Quito.

<sup>2</sup>El dato del número de Vicerrectores en este estudio se refiere exclusivamente al Vicerrector Académico General.

<sup>3</sup>Las Constituciones de la Sociedad de San Francisco de Sales vigentes fueron aprobadas en Roma el 31 de enero de 1985. Este documento constituye la regla de vida y código fundamental que rige a los salesianos en el mundo.

<sup>4</sup>Para abreviar la redacción en este trabajo la palabra vicerrector contempla a todos los tipos de vicerrectores: vicerrector académico general, quien en primera instancia sustituye y releva cuando así amerita al rector, vicerrector docente, vicerrector de investigación y vicerrector de sede, todos los vicerrectores son nombrados por el presidente del Directorio de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.