

La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa

Devising an alternative for the education of university executive

Leonardo Florencio Corahua Salcedo ^{1*}, <http://orcid.org/0000-0003-0292-6969>

Máryuri García González ², <http://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

¹ Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), Perú.

² Universidad de la Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia (email) leonardo.corahua@unsaac.edu.pe

RESUMEN

Objetivo: Este artículo tiene como propósito argumentar la concepción teórica de una alternativa de formación de los directivos dirigida al perfeccionamiento de la labor del rector, los vicerrectores, decanos, directores, y otros funcionarios en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco-Perú (UNSAAC). La formación permanente de las autoridades universitarias constituye una prioridad, en el marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220 del Perú (República de Perú. 2014).

Métodos: Los autores siguen un enfoque mixto, de tipo descriptivo - explicativo no experimental en el que integran métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, así como elementos paradigmáticos cualitativo de tipo interpretativo, el cual permite destacar la comprensión e interpretación de la realidad del directivo universitario. De igual forma emplearon métodos derivados de los postulados del paradigma cuantitativo y la estadística descriptiva o inferencial.

Resultados: El resultado fundamental del estudio es la propuesta de estructura teórica de una alternativa de formación de los directivos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).

Conclusiones: La formación de directivos universitarios es vital para el desarrollo socio económico, cultural, ambiental de la sociedad; esta necesidad se manifiesta desde múltiples aristas e impacta diferentes contextos, esto justifica la pertinencia de este estudio.

Palabras clave: Educación continua, control de la calidad, formación del docente, superación del docente.

ABSTRACT

Objective: This paper aims at devising a theoretical framework as an alternative for the continuing education of executives to improve the professional performance of the Rector, Deputy Rector, Deans, Principals and other officials at National University San Antonio Abbot (UNSAAC) in Cusco, Peru. The continuing education of university authorities is a priority of the country, according to the current university law (República de Perú. 2014).

Methods: The authors follow a mixed approach of a descriptive, explanatory non-experimental nature integrating qualitative and quantitative methods and techniques, together with interpretative qualitative paradigmatic elements for understanding and interpreting the actual performance of university officials.

Results: The author main finding was to devise a theoretical framework outlining the structure as an alternative for educating executives at National University San Antonio Abbot in Cusco.

Conclusion: The education of university executives is decisive for the environmental, cultural and socio-economic development of society, this need is expressed in several areas and contexts that confirms the relevance of the research herein presented.

Keywords: Continuing education, quality control, teacher education, teacher improvement.

Recibido: 18/02/2021

Aprobado: 1/09/2021

INTRODUCCIÓN

El máximo logro esperado, es que los directivos académicos impacten positivamente en la labor de gestión y gobernabilidad desplegada en el colectivo universitario y su entorno social, potenciando el desarrollo de la institución universitaria y por ende la formación de los futuros profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo de su sociedad, por lo que es importante direccionar su labor aportando con las herramientas básicas necesarias para cumplir con responsabilidad y compromiso social en el encargo que desarrolla.

En las universidades peruanas, los estudios, trabajos de investigación y otras inquietudes referidas o relacionadas sobre la formación de los directivos académicos universitarios, de acuerdo a las publicaciones consultadas no se dan en forma explícita, pareciera que no es de interés o se da por implícito dicha formación. Sin embargo, en otras latitudes es de importante preocupación, en particular en las universidades cubanas, analizan la necesidad de formación de los directivos universitarios en sus diferentes aspectos.

Los requerimientos básicos para dirigir y gobernar una organización institucional universitaria son complejos; con el propósito de afrontar con éxito los retos contemporáneos, este artículo tiene como objetivo argumentar la concepción teórica como alternativa de formación de los directivos.

MÉTODOS

La investigación que se presenta se trabaja desde un enfoque mixto, de tipo descriptivo - explicativo no experimental. Se integran métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, donde se combinan elementos paradigmáticos cualitativo del tipo interpretativo, el cual permite destacar la comprensión e interpretación de la realidad del directivo universitario, así como con métodos

derivados de los postulados del paradigma cuantitativo y el uso de la estadística descriptiva o inferencial para el procesamiento de la información según las variables del proceso.

Sobre la base de un enfoque dialéctico-materialista, se emplean los métodos histórico y lógico —para el estudio de los antecedentes, desarrollo, regularidades y tendencias actuales de la gestión en las universidades, lo que contribuirá a la fundamentación teórica del tema investigado—, el sistémico - estructural - funcional —que favorece la determinación de la estructura y característica que distinguen a la concepción propuesta—, el analítico-sintético —para la descomposición de los elementos que conforman la concepción teórica y su relación con la formación del directivo académico—, y el inductivo-deductivo—que facilitará la vía para sistematizar las teorías sobre concepción y formación—.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para mayor comprensión y organicidad de la propuesta se establece este acápite desde dos momentos básicos; la formación de los directivos y la concepción como resultado teórico. En cada uno de ellos se presentan inferencias y análisis secuenciales.

Formación de directivos universitarios

Hasta casi mediados del siglo XXI, las instituciones superiores universitarias no requerían para sus directivos académicos otros requisitos más que ser un docente de alta calificación académica, pero la Educación Superior, dentro del contexto social y político en el que actualmente se desenvuelve, en los diferentes países, hace necesaria la formación de los directivos universitarios para la búsqueda de la excelencia, puesto que cada vez el nivel de exigencia de la formación de los responsables de la gestión se hace más indispensable (Rodríguez, Aguiar & Artiles, 2016).

La formación de habilidades directivas es el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva (Whetten & Cameron, 2011).

Respecto a la *formación*, Cuesta (2010), refiriéndose a las empresas (las mismas que muy bien pueden ser acogidas por las instituciones universitarias), indica que: “la formación es una actividad clave de la gestión de recursos humanos, decisiva hoy más que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformará *la ventaja competitiva básica* de las organizaciones” (p. 1).

Coincidiendo entonces en que la formación de directivos es un aspecto medular para la organización, y las universidades no quedan exenta de ello. Ascón & García, (2018) perciben la formación de directivos desde la estructuración de acciones formativas, que incluye, el contexto, el sistema de conocimientos propios de la gestión, la formación en la actividad particular que realiza, entre otras; con el fin de ofrecer respuesta a los problemas detectados en la organización y en vínculo directo con su desempeño como directivo. Loyola (2017), realiza una investigación sobre el proceso de selección del directivo académico universitario, propone un perfil de competencias para el directivo académico, tanto en lo personal, institucional, y profesional, particularizando en cada uno de los elementos que lo conforman; dejando clara su importancia y necesidad de formación (pp. 101-105).

Ascón, García & Lajara (2019) plantean que en el ámbito universitario las habilidades de dirección constituyen un desafío, por su necesidad de adaptación a los escenarios más recurrentes, como una aplicación de enfoques para organizar los procesos universitarios, manejar los problemas asociados a su calidad y la concentración de la innovación tecnológica a las capacidades de las personas. Por tanto, la formación, se distingue por un término que puede significar superación, actualización o capacitación; para todo profesional, es un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de la vida en el contexto social en el que se desenvuelve. Para los directivos

académicos universitarios, la formación por competencias es una necesidad, las circunstancias actuales como la globalización, la tecnología de la información, nuevas estructuras organizacionales, las ocupaciones laborales, la institución universitaria de excelencia, así lo exigen.

Las competencias según Reche, Martín & González (2019) son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de dirección o gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. Las competencias de dirección deben atravesar todas las tareas, roles y funciones del profesional, partiendo del ciclo directivo y de las funciones a su interior. En todo ello el proceso de formación de las competencias juega un papel esencial. García, García, Ortiz, Fernández & González (2016)

Las competencias generales de dirección no pueden ser asumidas a priori, como plantea Pelegrín (2006), en tanto las mismas asumen matices particulares según las demandas contextuales, interactivas y las posibilidades individuales de cada uno. La formación de competencias generales de dirección se asume para valorar algo más que un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas (naturales o adquiridas) centrándose en el sujeto activo, protagonista de su actividad y de sus relaciones.

A partir de los referentes antes citados, los autores asumen *la competencia* como la integración del grado de preparación, capacitación y desarrollo individual, basado en los principios básicos de saber, saber hacer, saber ser, saber vivir en colectivo académico, laboral y social, poniendo a disposición sus habilidades, valores, actitudes, destrezas y experiencias en el contexto de su institución universitaria y la sociedad.

De igual forma, se asume la necesidad de considerar un grupo de competencias para la formación del directivo académico, a saber:

1. Competencias de eficacia personal, referidas a los hábitos que facilitan una relación de la persona con su entorno, al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, lo que se expresa en:

- Preparación para el cargo.
- Identificación y conocimiento pleno de la Institución y su legislación institucional.
- Honestidad, honradez, ética y profesionalismo.
- Dominio de gestión y cumplimiento de resultados.
- Dominio y comportamiento de las relaciones humanas.
- Responsabilidad y compromiso con las tareas.
- Aprendizaje continuo, desarrollo propio y capacidad de juicio.

Esta competencia potenciará las dos que siguen.

2. Competencias estratégicas, hacen referencia a la capacidad estratégica del directivo con el entorno exterior de la institución, debe considerarse:

- La visión y el pensamiento estratégico.
- Gestión de recursos.
- Servicio y orientación al usuario.
- Acciones de extensión institucional hacia la comunidad.
- Red de relaciones efectivas.
- Negociación y relaciones interinstitucionales.

3. Competencias *intratécnicas*, se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el contorno interno de la institución, desarrollar entre sus miembros compromiso y confianza con la institución, entre ellas se encuentran:

- Desplegar liderazgo.
- Valorar resultados, delegar responsabilidades, inspirar confianza y tomar decisiones.
- Resolución de problemas.
- Trabajo en equipo, en grupos multidisciplinarios.
- Comunicación con cada uno de sus miembros.
- Planificación, organización y monitoreo eficiente de las actividades.

- Creatividad, búsqueda de alternativas, propuesta de soluciones.
- Empatía.
- Organizar y mantener sistemas de información.
- Seleccionar tecnologías

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; la concepción teórica es una de ellas.

La concepción teórica como resultado investigativo

La concepción como resultado científico ha sido definida por Valle (2010), quien apunta que etimológicamente, la palabra *concepción* está muy ligada a la idea de *concepto*, desde este punto de vista, en el campo de la investigación, la concepción se puede relacionar con los denominados conceptos básicos, el marco categorial y sobre todo en lo que se refiere a la presentación de los resultados de la investigación (p. 124).

El mismo autor plantea, que uno de los criterios más seguidos, para analizar lo que se debe considerar por *concepción*, es la de asumir como “un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre un aspecto de la realidad o toda ella, abarcando desde los filosóficos generales hasta los científico naturales” (p. 1124). Indica, además, “que también es necesario reconocer que las concepciones no solo se deben asumir en el campo hipotético, sino que deben dar ciertos visos de certidumbre factual para poder realizar una contribución a la transformación de la realidad. Es así, que en ellas se deben combinar el carácter hipotético representado por el sistema de fundamentos científicos que explican la realidad del objeto o fenómeno, desde un

punto de vista histórico y el carácter operacional dado por las singularidades de ese objeto o fenómeno que permitan trazar ciertas formas de actuar en el futuro” (p. 124).

Finalmente, Valle define, como concepción al “conjunto de objetivos, conceptos esenciales o categorías de partida, principios que la sustentan, así como una caracterización del objeto de investigación, poniendo énfasis y explicitando aquellos elementos trascendentes que sufren cambios, al asumir un punto de vista para analizar el objeto o fenómeno en estudio. Sus componentes son: categorías, principios, caracterización” (2010, p. 155).

Por otra parte, Capote (2012) realiza una caracterización de la concepción en la que destaca cuatro aspectos, a saber:

- a) Un sistema de ideas que se apoya o complementa en conceptos o juicios, a partir de una teoría que sirve de base o fundamento, que tiene un individuo o un colectivo acerca de un determinado objeto. Tanto el sistema como su complemento deben reflejar las posiciones novedosas y creadoras con las que se pretende enriquecer la teoría que le sirve de premisa.
- b) Las ideas científicas son rectoras por su carácter de sistema al mostrar una estructura funcional y de interrelaciones entre ellas con un nivel jerárquico.
- c) Tiene el propósito de describir, explicar, interpretar y predecir, de manera que permita actuar creadoramente para la transformación del objeto.
- d) Debe tenerse en cuenta que no necesariamente todas las ideas científicas deben ser novedosas y creadoras, lo que debe serlo es el propio sistema donde éstas se integran. (p. 3).

De igual forma, Capote, añade que en una concepción teórica está implícito lo metodológico, por lo que no es necesaria la existencia de concepciones teórico-metodológicas, sino es suficiente concepciones teóricas; y aporta los siguientes componentes para su implementación práctica:

- I. Objetivo: Se indicará lo que se pretende alcanzar con su elaboración, o sea cómo quedaría transformado el objeto después de su implementación práctica.
- II. Fundamentación: Se incluirán los elementos esenciales de la teoría o teorías que se sirve de base y fundamento y que se pretende enriquecer a partir de las limitaciones detectadas,

tanto en el plano teórico como empírico. Por supuesto, sería oportuno señalar estas insuficiencias.

- III. Componentes estructurales de la concepción: Se planteará el sistema de ideas científicas, así como los conceptos (definiciones, categorías), juicios (principios, leyes, exigencias, entre otras), y otros elementos que la conforman. Debe revelarse las interrelaciones, cualidades y nivel de jerarquía entre estos. Convendría justificar el carácter de sistema del conjunto de ideas científicas.
- IV. Representación gráfica: Se ilustrará mediante un gráfico o esquema las relaciones entre sus componentes de manera que justifique la existencia de un verdadero sistema de ideas.
- V. Objetivación de la concepción: Se establecerán todas las consideraciones generales necesarias para que la concepción se pueda implementar en la práctica. Además, pudiera sugerirse alguna forma concreta de materialización como: una metodología, una estrategia, un sistema, entre otros añade.

García (2019), al referirse a la fundamentación de la *concepción*, manifiesta que “en la literatura se encuentra que, en muchos casos, las propuestas de concepciones no han sido suficientemente justificadas y/o fundamentadas; así como que puede encontrarse profusión de denominaciones y definiciones [entre las que se encuentran las de] Cobas (2008), Bernabeu (2005), García (2003), Silvestre (2001), y Valiente (2001)” (p.76) y rememora la definición de Valiente (2001), para quien la *concepción*, es “el resultado de la elaboración teórica y metodológica y el proceso de su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y la realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación de proceso encaminado al desarrollo integral de los recursos humanos a través de la superación, considerando para el enfoque del sistema” (Citado por García, 2019, p. 76): Esta definición se encuentra dentro de la conceptualización sistémica de superación, la misma que consideramos adecuada para los propósitos del presente trabajo de investigación.

Es conveniente observar que estas distintas definiciones tienen en común el nivel de generalidad que presentan y permiten una mayor flexibilidad para el trabajo de investigación, así como una mayor participación de los actores involucrados. En síntesis, analizando las propuestas de

Valiente (2001, citado por García 2019); Valle (2010); Capote. (2012) y García (2019) se considera que el formato de estructura más factible para la concepción de la formación de los directivos de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) es la siguiente:

1. Objetivo: Establecer fundamentos teóricos que favorezcan la formación de los directivos académicos que contribuirán al desarrollo de la UNSAAC.
2. Fundamentación: La concepción teórica se sustentará en los fundamentos asociados a la realidad del contexto institucional universitario.
3. Componentes estructurales de la concepción: Pudiera pensarse en principios, premisas y fundamentos generales, encabezado por un objetivo general enmarcado en la formación de los directivos académicos.
4. Se puede plantear un diagrama que se afinará en proceso de investigación, estaría referido en la forma siguiente:

Concepción teórica para la formación de los directivos universitarios: objetivos, visión institucional, fundamentos, conceptos, premisas, principios.

Conceptos: Organización, Gestión, Gobernabilidad.
5. Objetivación de la concepción: La concepción teórica de la formación de los directivos de la UNSAAC, se fundamenta en el enfoque dialectico, conjunto de conceptos y principios, tomando en cuenta la actual legislación universitaria. Para su implementación de la concepción es necesario la participación de los directivos académicos, docentes, estudiantes y personal administrativo.
6. Acciones para trabajo de la concepción teórica:
 - a) Diagnóstico (levantamiento de información, análisis documentario).
 - b) Discusión de los resultados del diagnóstico.
 - c) Diseño y realización de talleres de sensibilización con directivos, profesores y administrativos (análisis de los resultados del diagnóstico).
 - d) Diseño y realización de capacitación dirigida a directivos, docentes y administrativos (dirigido a solventar las insuficiencias en organización, gestión y gobernabilidad).

- e) Propuesta de una alternativa de seguimiento (asegurar la continuidad del proceso, que puede servir para mejorar la concepción y motivar a otros trabajos de investigación inherentes al desarrollo institucional).

El criterio de deseabilidad a que esta concepción responde es que la gestión debe apuntar a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de sus productos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional.

La gobernabilidad no necesariamente está asociada al modo formal en la que se desempeñan las funciones de gobierno en instancias universitarias. Los estatutos universitarios suelen conferir a las instancias de gobierno universitario funciones de formulación de políticas, normativas y de gestión, con predominio de los temas vinculados a lo operacional, generalmente poco trascendentes para la orientación estratégica y para la construcción institucional, si así ocurre, la universidad renuncia por pasividad a su capacidad de actuar en función de una misión o proyecto institucional. La gestión se reduce a su sentido más estrecho, limitándose a lo administrativo y a la ejecución de acciones, compromisos, sin ejercicio del poder de orientación, con su mirada dirigida exclusivamente hacia el interior de la organización, dando la espalda hacia el afuera, sin consensos sobre el futuro y sin un despliegue estratégico, olvidando su identidad institucional y a su proyección en el tiempo, así la gobernabilidad institucional se resiente.

No cabe duda de que *la gobernabilidad de las instituciones públicas constituye un requisito indispensable para avanzar en este tipo de proyecto*, y referido a los mecanismos de gestión, se debe tomar en cuenta lo manifestado por Ruiz, (2018), dentro de las recomendaciones propositivas para aprovechar las oportunidades que ofrece la sociedad del conocimiento y desarrollo de la Educación Superior, propone desde la formación integrada a la Educación Superior la calidad de los procesos de formación-investigación-administrativos y de gestión administrativa y toma de decisiones, facilitando la planeación, organización, dirección y control con base en la evidencia documental y no en la intuición y la improvisación, lo cual 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. (p.299)

La propuesta de esta estructura de la concepción teórica de la formación de los directivos, será factible de ser valorada por las instancias correspondientes y puede servir como insumo a autoridades de la universidad para futuras transformaciones en éste ámbito.

El criterio de deseabilidad a que esta concepción responde es que la gestión debe apuntar a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de sus productos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional.

Por consiguiente, si se quiere *internacionalización*, los directivos académicos deben considerar la importancia que tienen los intercambios de conocimientos, experiencias, innovaciones científicas, tecnológicas, investigaciones, entre universidades de distintos países. Esto redundará en un mayor entendimiento entre las culturas y en una mayor difusión del conocimiento, y para ello se requiere un alto nivel de preparación de los directivos universitarios, cuya gestión permitirá que la excelencia académica de la institución universitaria menos favorecida pueda equipararse a los patrones internacionales de universidades de excelencia. Para tal efecto el directivo académico deberá ser competente para brindar orientación estratégica, tener capacidad de adaptación a las novedades del medio exterior y tener conocimiento en materia de ciencia y tecnología.

En definitiva, la tarea actual, es contribuir para alcanzar los objetivos de una educación de calidad, equidad, competitividad e innovación permanente, sumarse como protagonistas a la revolución científica y tecnológica en curso, diseñar nuevas formas de articulación con la sociedad; esta dinámica plantea también las necesidades de actualización constante con mayor exigencia y competitividad.

CONCLUSIONES

La formación de directivos universitarios es vital para el desarrollo socio económico, cultural, ambiental de la sociedad; esta necesidad se manifiesta desde múltiples aristas e impacta diferentes contextos. Por esta razón la propuesta de concepción teórica para su proceso formativo constituye una alternativa viable. En este artículo se ha descrito, además, su estructura, y características distintivas, así como una propuesta de competencias para la formación del directivo académico, indispensable para avanzar en la gestión universitaria de manera integral.

REFERENCIAS

Ascón, J. E. & García, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Explorador Digital*, 2(1), 45-56. Acceso: 12/01/2021. Disponible en:

<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/download/326/738/>

Ascón, J. E., García, M. & Lajara, A. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). Acceso: 12/01/2021. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005

Capote, M. (2012). Una aproximación a las concepciones teóricas como resultado investigativo. *Revista Científico Pedagógica Mendive*, 10(38), 1-10. Acceso: 12/01/2021. Disponible en:

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/519>

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra ed.). La Habana, Cuba: Academia.

García, M. M. (2019). *Concepción teórica metodológica del trabajo autónomo en la Educación Superior Ecuatoriana*. Tesis doctoral inédita, Universidad de La Habana, Cuba.

García, M., García, A., Ortiz, T., Fernández, R. H. & González, B. A. (2016). El ciclo directivo en los procesos universitarios, perspectivas desde las competencias generales de dirección. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2), 65-79. Acceso: 12/01/2021. Disponible en: <https://core.ac.uk/display/287219914>

Loyola, E. (2017). *Procedimiento y competencias directivas universitarias para la mejora del proceso en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*. Tesis doctoral inédita, Universidad de La Habana, Cuba.

Pelegrín, N. (2006). *Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo*. Tesis doctoral inédita, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Santa Clara, Cuba.

Reche, E., Martín, M. A. & González, I. (2019). Autopercepción de la adquisición de las competencias informacional y comunicativa para la elaboración de trabajos académicos en la universidad. *Revista Perfiles Educativos*, 41(165), 131-146. Acceso: 12/01/2021. Disponible en: http://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/59170

Rodríguez, J., Aguiar, M. & Artilles, J. (2016). Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 7(1), 1-10. Acceso: 12/01/2021. Disponible en: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/1468>

Ruiz, M. A. (2018). *La sociedad de la información y el conocimiento: desafíos para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. La Habana, Cuba: Cátedra UNESCO. Colección CRES.

Valle, A. D. (2010). *La investigación pedagógica. Otra mirada*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills* (8va ed.). New York: Prentice Hall.

Conflicto de interés:

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Leonardo Florencio Corahua Salcedo es máster en Matemática. Actualmente se desempeña como profesor principal del Departamento de Matemática y Estadística de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Perú.

Declaración de responsabilidad autoral:

Leonardo Florencio Corahua Salcedo: Aportó la idea a partir de la problemática existente, tuvo a su cargo la construcción del marco teórico y fundamentó la concepción como alternativa de solución en la preparación de directivos.

Máryuri García González: Tuvo a su cargo el diseño y la dirección metodológica de la investigación. Participó en la caracterización del estado del arte y en la revisión final del original.