



Organisation Universitaire Interaméricaine
Inter-American Organization for Higher Education
Organización Universitaria Interamericana
Organização Universitária Interamericana



INSTITUTO
DE GESTIÓN
Y LIDERAZGO
UNIVERSITARIO

PRESENTACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

“Competencias: Factor Clave para el Éxito de la Alta Dirección en las IES”

Un Estudio en Colaboración Quebec-México

Relations
internationales
et Francophonie
Québec



Université
de Montréal

AdvanceHE



ANUT
Asociación Nacional de Universidades Tecnológicas

AGENDA

- **INTRODUCCIÓN**
- **MARCO TEÓRICO**
- **METODOLOGÍA**
- **RESULTADOS**
- **CONCLUSIONES**

INTRODUCCIÓN

- ✓ El éxito de las organizaciones 
 - Personal Directivo Competente
 - Habilidades necesarias para enfrentar los cambios
- ✓ Por lo que diversas investigaciones apuntan a que el capital humano se ha convertido en una de las mejores inversiones, llegando a ser el centro de las estrategias institucionales
- ✓ La ausencia de estudios directos con enfoque en la gestión directiva de las IES impulsa al presente proyecto
- ✓ Financiado por la MRI y la Francofonía de Quebec, este proyecto es diseñado e implementado por la OUI, a través de su Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) en la colaboración con la UV y advanceHE del Reino Unido
- ✓ Apoyo de la ANUIES , ANUT y la Universidad de Montreal (Quebec-Canadá)
- ✓ La investigación consta de 2 fases:
 - a) Focos Group
 - b) Diseño y aplicación de un cuestionario

¿Qué es una Competencia?



- Boyatzis (1982) la competencia es "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento eficaz o superior en el trabajo"

Tipología de las Competencias

Competencias en la Gestión

- ✓ Básicas y Funcionales
- ✓ Competencias y roles de gestión
- ✓ Competencias y los sectores de gestión de la organización

Mintzberg (1990)

Habilidades Directivas

- ✓ Orientación al conocimiento
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Motivación hacia los empleados
- ✓ Manejo de estrés
- ✓ Desarrollo de autoconocimiento
- ✓ Facultamiento y Delegación

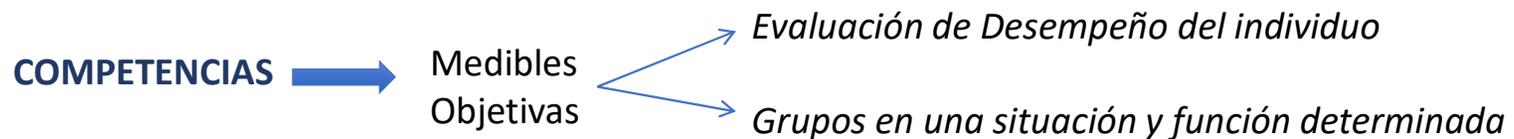
Puga y Martínez (2008); Whetten et al. (2005)

Competencias de los Altos Directivos de las IES

- ✓ Autopersonal y Autogestión
- ✓ Gestión Estratégica
- ✓ Enfoque de Calidad
- ✓ Conoc. Tecnológico e Innovación
- ✓ Multiculturales
- ✓ Liderazgo
- ✓ Visión del futuro
- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Gestión de los recursos

Martínez et al. (2016); Ascón et al. (2019)

Medición de las competencias en Directivos de las IES



Exitosas y de
Alto desempeño
(Rol de la Dirección
Universitaria)

- a) Facilita los procesos de medición
- b) Ajusta el diseño de los PE y la Calidad de la Educación



Futuros Líderes

Directivos de las IES

Marco Teórico

Estudios teóricos y empíricos:

Competencias de los Gerentes Académicos de las IES Australianas

(Ehrenstorfer et al. 2015)

- ❖ Experticia Profesional
- ❖ Excelencia Académica
- ❖ Para la enseñanza
- ❖ De liderazgo
- ❖ Habilidades sociales
- ❖ Habilidades de gestión
- ❖ Conocimiento Organizacional



Excelencia Académica

Liderazgo y Habilidades Sociales

Comunicación y Negociación

Gestión

Competencias de los Directivos Universitarios

Casani y Rodríguez Pomeda (2012)

- ◆ Transformación Organizativa
- ◆ Liderazgo
- ◆ Gestión de RRHH
- ◆ Capacidad de influencia en las personas
- ◆ Capacidad para la iniciativa y la orientación de resultados

Marco Teórico

*Identificación de las
Competencias y estrategias
De los líderes universitarios
USA
Azis (2018)*

- ❑ Liderazgo Personal
- ❑ Liderazgo Social
- ❑ Liderazgo Organizacional

*Características de los
Líderes en las IES
CANADA
Fullan (2004)*

- a) Convicción
 - Habilidad para proveer una visión
 - Capacidad para dirigir y liderar
 - Capacidad para mostrar pasión
 - Compromiso para un aprendizaje continuo
- a) Conexión
 - Autoconocimiento
 - Comunicación efectiva
 - Desarrollo de personal
 - Capacidad para revitalizar los valores

Marco Teórico

Competencias de la Alta Dirección en las IES Mexicanas

*Competencias Directivas
Académicas
Montemayor (2011)*

- Visión, Misión Institucional
- Calidad Académica
- Gestión dirigida a los alumnos, y profesores
- Gestión de la Investigación e Innovación educativa

*Competencias en la Formación Curricular
Docente
Zerdeño et al. (2014)*

- Análisis estratégico y Gestión de RRHH
- Trabajo en equipo y liderazgo
- Eficacia personal: la integridad

METODOLOGÍA

Objetivo General:

Establecer un mapa de competencias estratégicas que debe procurarse en los equipos de dirección de las IES en México.

Hipótesis:

“Las competencias de gestión para el éxito de la alta dirección en las IES están definidas como la interrelación de las habilidades, conocimientos, actitudes y experiencia profesional y gestión integradas y verificables en un instrumento que ha sido adaptado para la población Mexicana”

Metodología

A través de la integración de las competencias que se obtuvieron en el Focus Group basado:

- a) Modelo académico IGLU
- b) Competencias de Gestión de líderes (Jiménez, 2017)
- c) Estudios previos con la escala de competencias de Bonnefoy et al.(2014):

Se diseñó y ajustó una escala de competencias para los directivos de las IES Mexicanas

2. Resultados obtenidos en el focus group, las competencias más relevantes:

- a) Gestión Estratégica
- b) Gestión Académica
- c) Gestión de RH
- d) Gestión de Proyectos
- e) Autogestión

3. Se aplicó un cuestionario de 40 ítems, en una escala likert

Población y Muestra

Población: IES Mexicanas, públicas, privadas

Tipo de muestreo

- ✓ Selección de las Instituciones
- ✓ Probabilístico Estratificado:
- ✓ se seleccionó al azar a n=22 instituciones de un universo de 74 instituciones.

Muestra definitiva:

- ✓ 981 altos directivos de IES (105 IES)

| | |
|---|--|
| { | 444 Mujeres (45.3%) |
| | 536 Hombres (54.6%) |
| | 1 persona se identificó de un sexo diferente |

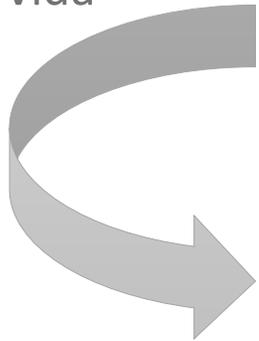


Resultados



Discusión de resultados

Competencias
adquiridas a lo largo de
la vida



Principales competencias a desarrollar

Desafíos a enfrentar



Competencias adquiridas

| Competencia | Con capacitación | Sin capacitación | Aún no la ha desarrollado |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 2. Tomar decisiones | 254 (25,9%) | 716 (73%) | 11 (1,1%) |
| 3. Visión innovadora | 287 (29,3%) | 546 (55,7%) | 148 (15,1%) |
| 4.Habilidad de negociación | 303 (30,9%) | 585 (59,6%) | 93 (9,5%) |
| 5. Trabajo en equipo | 402 (41%) | 565 (57,6%) | 14 (1,4%) |
| 8. Gestión de sistemas y tecnología | 444 (45,3%) | 294 (30%) | 243 (24,8%) |
| 9.Liderazgo organizacional y gerencia | 449 (45,8%) | 429 (43,7%) | 103 (10,5%) |
| 10.Habilidades de emprendimiento | 314 (32%) | 385 (39,2%) | 282 (28,7%) |
| 15. Desarrollar Resiliencia | 147 (15%) | 736 (75%) | 98 (10%) |
| 17. Desarrollar valores y apoyar una conducta ética | 234 (23,9%) | 723 (73,7%) | 24 (2,4%) |
| 20.Ser capaz de conducir “conversaciones difíciles” | 166 (16,9%) | 655 (66,8%) | 160 (16,3%) |
| 24. Planificar las finanzas y la comercialización | 322 (32,8%) | 316 (32,2%) | 343 (35%) |
| 27. Liderar la planificación maestra del campus | 274 (27,9%) | 323 (32,9%) | 384 (39,1%) |

Resultados desafíos actuales

| Nuevos Desafíos distribuidos en Metacategorías conceptuales | Frecuencia de cada uno |
|--|------------------------|
| 1.Desarrollo socioemocional (<i>competencias blandas</i>) | 82 |
| 2.Gestión de la pandemia y crisis sanitaria | 53 |
| 3.Búsqueda de otras fuentes de financiamiento diferentes a los presupuestos nacionales | 52 |
| 4.Defensa de la ética y valores a todo nivel | 47 |
| 5.Liderar para la inclusión y la igualdad | 37 |
| 6.La internacionalización | 11 |
| 7.Reorientar la oferta educativa con base en las necesidades actuales de la sociedad, innovación | 11 |
| 8.La politización de las universidades | 10 |

Resultados inventario competencias

| Dimensiones conceptuales y operacionales de las competencias resultantes por Factores | Indicadores conductuales de las competencias: |
|---|---|
| Factor 1: | -Ofrece espacio para la escucha, necesidades y sugerencia de los demás. |
| Competencias: | -Comprende los problemas que pueden estar afectando a sus colaboradores y/ o pares. |
| Liderazgo | -Tiene empatía |
| actitudes y valores de servicio | -Respeto a quienes no comparten sus valores e ideas. |
| | -Equilibrio entre los valores morales y éticos de la organización y su visión personal acerca de ellos. |
| | -Apertura a la diversidad, inclusión y adaptabilidad. |
| | -Actitudes constructivas y asertivas |
| | -Resiliencia e inteligencia emocional. |

Resultados inventario competencias

| | |
|----------------------|--|
| Factor 2: | -Dirige hacia objetivos y metas definidas |
| | -Analiza los problemas y toma de decisiones asertivas |
| Competencias : | -Establece estándares de calidad |
| Gestión | -Diseña mecanismos de control, seguimiento del personal |
| Planificación | -Tiene una comunicación eficiente y asertiva |
| Innovación | -Planifica con proactividad e innovación |
| | -Efectúa planificaciones basadas en la misión de la universidad. |

Resultados inventario competencias

| | |
|----------------------------------|--|
| Factor 3: | -Amplia experiencia académica y de investigación |
| Competencias: | -Amplio conocimiento de la estructura y funciones de la organización |
| Experiencia | -Conocimiento y habilidades de negociación |
| Conocimiento de la organización. | -Habilidad para gestionar proyectos |
| | -Habilidades políticas |



Conclusiones

La tendencia marca un ejercicio de liderazgo hacia el servicio y la empatía hacia los demás, con una visión de la gestión efectiva del cambio y la innovación, con la puesta en práctica de la experiencia y el énfasis en el conocimiento como valor agregado y diferenciador de éxito ante las demandas actuales y de cambio constante donde el centro de la transformación es el individuo.

Recomendaciones

- ❖ Ampliar el estudio a otros países de América Latina, para confirmar el comportamiento psicométrico de la escala de competencias que permita consolidar el inventario y además conocer las similitudes y diferencias del comportamiento y valoraciones de los altos directivos en IES de otras regiones.
- ❖ Para el curso IGLU alinear competencias.

Agradecemos su atención

Equipo de investigación

Dra. Leticia Jiménez (OUI-IGLU)
Coordinadora general de la investigación

Dra. Lisbeth Bethelmy (USB)
Investigadora líder

Dr. Manuel Crespo (UdeM)
Investigador

Dra. Virginia Santamaría (UV)
Investigadora

Steve Outram (AdvanceHE)
Investigador

Jorge Ramírez (OUI)
Asistente de investigación

Maddie Pitkin (AdvanceHE)
Asistente de investigación



Organisation Universitaire Interaméricaine
Inter-American Organization for Higher Education
Organización Universitaria Interamericana
Organização Universitária Interamericana



INSTITUTO
DE GESTIÓN
Y LIDERAZGO
UNIVERSITARIO



Université
de Montréal

AdvanceHE



ANUT
Asociación Nacional de Universidades Tecnológicas