

RECTOR UNIVERSITARIO DEL SIGLO XXI: PRIMEROS INSUMOS PARA UN PERFIL TRANSFORMADOR EN LATINOAMÉRICA

UNIVERSITY RECTOR OF THE XXI CENTURY: FIRST INPUTS FOR A TRANSFORMING PROFILE

Mariol Andrea VIRGILI-LILLO¹
Stefanía Johanna CEDEÑO-TAPIA²
Llaudett Natividad ESCALONA-MÁRQUEZ³

Recibido	: 11/08/2022
Aprobado	: 13/12/2022
Publicado	: 06/01/2023

RESUMEN: Los recursos científicos para lograr caracterizar el perfil de un rector contemporáneo para el presente siglo son escasos, a pesar del rol protagónico que tiene la máxima autoridad universitaria. El objetivo de este estudio es entregar algunos insumos para la elaboración de un perfil de líder innovador, dilucidando las competencias más representativas en términos del desempeño y de lo que debería representar la persona que ocupe el cargo de rector en las universidades latinoamericanas. Para escribir este artículo, se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo con análisis documental y enfoque hermenéutico. Se concluye que los aportes desarrollados académicamente en torno a distintas capacidades de la máxima autoridad y los sectores en los que se desempeña han dado un esbozo del perfil del rector, pero con escasos estudios que entreguen pruebas concretas respecto del tipo o estilo de liderazgo necesario, sin embargo, es el liderazgo transformacional el más usado para referirse a este potencial cargo, símbolo de poder y representación en las instituciones de educación superior.

Palabras Claves: Educación Superior, Gobernanza universitaria, Liderazgo, Rector, Presidente.

ABSTRACT: The scientific resources to characterize the profile of a contemporary rector for the present century are scarce, despite the leading role of the highest university authority. The objective of this study is to provide some inputs for the elaboration of an innovative leader profile, elucidating the most representative competencies in terms of performance and what the person who occupies the position of rector in Latin American universities should represent. To write this article, qualitative research was carried out with documentary analysis and a hermeneutic approach. It is concluded that the contributions developed academically around the different capacities of the highest authority and the sectors in which they work have given an outline of the rector's profile, but with few studies that provide concrete evidence regarding the type or style of leadership necessary. however, transformational leadership is the most used to refer to this potential position, a symbol of power and representation in higher education institutions.

Keywords: Higher Education, Leadership, Rector, President, University governance.

¹ Doctoranda en Educación Superior, Universidad de Palermo – Argentina. Lic. en Contabilidad y Auditoría Educacional. Magister en Política y Gobierno. Magister en Administración Educacional. Académica de la Universidad de Concepción - Chile. Correo: mvirgili@udec.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1653-9225>

² Doctoranda en Educación Superior, Universidad de Palermo – Argentina. Lic. En Enfermería. Magister en Gerenciamineto Integral de Servicios de enfermería. Master en Direccion Estratégica Docente de la Universidad de El Salvador - El Salvador. Comisionada de la CdA - El Salvador. Correo: sct121@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1609-899X>

³ Doctoranda en Educación Superior, Universidad de Palermo – Argentina. Lic. En Educación. Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje. Directora de Educación de Academia de Educación Superior Latinoamérica - ACESLatinoamérica. Correo: yaunisiete@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8682-2870>

INTRODUCCIÓN

Los cambios organizacionales en la universidad se han derivado del liderazgo de los rectores, teniendo como gran logro las mejoras de la enseñanza-aprendizaje, el cambio curricular y también los mejores vínculos con la sociedad (Bolívar, 2010). En Europa, hasta fines del siglo XVIII, el rectorado era ocupado por un estudiante, puesto que eran ellos los que organizaban la universidad, la dirigían, tomaban decisiones importantes, contrataban al cuerpo docente e imponían la disciplina; el cargo de rector era un puesto de mucho poder sobre los asuntos académicos (Homer-Haskins, 2013).

La autoridad máxima de las Instituciones de Educación Superior (IES), que según cada organización y país puede ser nombrado rector, presidente o director, se enfrenta con la responsabilidad de tomar decisiones innovadoras, lo que le permite demostrar sus habilidades de liderazgo, para llevar a sus instituciones al desarrollo y la mejora (Virgili y Cedeño, 2020). Por lo anterior, la innovación, debería ser una variable importante que afecte a la triangulación poder – liderazgo – legitimidad, además de ser también, una variable para la elaboración de un perfil para el cargo de esta autoridad máxima. Por una parte, las tendencias en la elección o selección suelen ser diversas para los llamados a liderar las universidades y por otra, los elegidos, enfrentan una difícil labor para la que no siempre se encuentran preparados, y es aquí donde contar con un líder efectivo e inteligente ya no es suficiente.

La elección de un rector generalmente es por medio de un proceso democrático a través de mecanismos de participación como el voto, elecciones que pueden o no contar con la participación de toda la comunidad universitaria, y así mismo con diversas formas de ponderación que podrían dar más o menos relevancia a los académicos, estudiantes o personal administrativo (Virgili y Cedeño, 2020). Desde una visión internacional son las universidades de España, Escocia, Italia además de algunas de México y Ecuador las que más la practican (Virgili y Cedeño, 2020; Ordorika, 2015; Zárata et al., 2010).

Por otro lado la selección, por lo general se realiza mediante mecanismos de encargo a través de un Comité de búsqueda o de servicios de *Head Hunters*, claustro, órganos colegiados representativos u otras formas de asignación como selección ideológica, religiosa, etc. (Virgili y Cedeño, 2020; Ordorika, 2015), a nivel latinoamericano esta es una práctica

habitual para la elección de máximas autoridades universitarias, tal es el caso de las universidades de países como México, Argentina, Uruguay, Costa Rica y Chile (Ordorika, 2015).

Por ello, este estudio tiene por objetivo entregar algunos insumos para la elaboración de un perfil de líder innovador, dilucidando las competencias más representativas en términos del desempeño y de lo que debería representar la persona que ocupe el cargo de rector en las universidades latinoamericanas.

METODOLOGÍA

Esta es una investigación de tipo cualitativo con análisis documental y enfoque hermenéutico. Para ello, se realizó un análisis crítico interpretativo de la información recopilada, para aclarar la conceptualización e insumos del perfil del rector universitario. Con base en ello se hizo la selección de la información más pertinente de acuerdo con el tema de investigación y como lo sustenta Morella Arráez y Moreno (2006) esta investigación es una “vivencia dialógica de preguntas y respuestas, entre los horizontes que se fusionan, esa estrecha relación que aparece entre preguntar y comprender es la que da a la experiencia hermenéutica su verdadera dimensión” (p. 181). Se retomaron elementos de la cartografía conceptual utilizada por Martínez Iñiguez, et al. (2019) para facilitar la construcción de un nuevo término o teoría con base en la información resultante, y así ayudar a establecer las bases teóricas para el desarrollo de futuras investigaciones (Tobón, 2015). Además de tener en cuenta los pasos de Alfonzo (1995) con un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de los datos obtenidos en torno al tema.

Las preguntas que orientaron la revisión documental inicial fueron las siguientes: ¿Qué es un rector? ¿Qué características tienen los rectores universitarios? ¿Cómo se relaciona el perfil del rector con la gobernanza universitaria? ¿Cuál es el perfil del rector ideal? ¿Qué cualidades debe tener un rector universitario para el siglo XXI? ¿Qué aportes bibliográficos sobre los perfiles de los rectores hay en Latinoamérica? ¿Qué nos dice la bibliografía internacional sobre los rectores universitarios? ¿Qué tipos de liderazgos son los más requeridos para un rector universitario? ¿Cómo se designan a los rectores?

HALLAZGOS Y DISCUSIONES

A continuación, se describe el marco teórico-contextual donde se desarrollan elementos a tratar, en el que se presenta un análisis del perfil de la máxima autoridad universitaria, dilucidando las competencias más representativas en términos del desempeño de un liderazgo innovador, propias de este importante cargo en la universidad latinoamericana.

Gobernanza Universitaria

La universidad, desde sus orígenes ha enfrentado diversos procesos de cambio, nuevos paradigmas, nuevas metodologías de enseñanza, nuevos modelos de gestión y también nuevas formas de gobernar y se ha ido transformando para responder a las necesidades propias del momento histórico y social donde están insertas (Escalona-Márquez, 2022).

Desde los noventa donde nace la modernización de la gestión pública y los modelos como la Gestión del Conocimiento (GC), se han encargado de modelar y consolidar todo lo necesario para que este tipo de organizaciones se desarrollen exitosamente, incorporando nuevas metodologías de administración que han afectado directamente a las universidades públicas y privadas, esta situación no las deja ajenas a la cultura del cambio. (Armengol y Castro, 2003-2004).

Como Ganga, Pérez y Mansilla (2018) enuncian ante esta situación de cambio se “marcan el devenir humano” (p.124), la universidad no se encuentra ajena y se posiciona como creadora de conocimiento. Entre las distintas economías, es justamente la economía del conocimiento la que se va abriendo camino y ganando espacios frente a las del servicio y el desarrollo industrial. Así también organizaciones no gubernamentales como la OCDE, UNESCO y CEPAL se han encargado de generar modelos, directrices y buenas prácticas, para que todos estos cambios no se extravíen en su andar y logren en forma mancomunada el desarrollo en un entorno globalizado. Este proceso globalizador ha perjudicado a la universidad sumergiéndola en una crisis, a la que De Sousa Santos (2007) describe como una triada, reconociendo una crisis de hegemonía-legitimidad-institucionalidad.

Cada día se hace presente la dificultad de proporcionar a los usuarios del conocimiento los elementos que satisfagan sus propias particularidades, según sus necesidades de lugar, forma

y tiempo. Por ello, es importante que las IES se preocupen de estudiarse a sí mismas, para gobernarse de forma exitosa. Esto permitirá que la gestión del conocimiento se ponga a disposición de estas organizaciones educativas; de un modo ordenado, práctico y eficaz. Además de utilizar los conocimientos generales, y particulares para alcanzar un mejor funcionamiento, más inteligente y eficiente de las IES, de tal modo que logren un desarrollo exitoso bajo una adecuada gobernanza y un buen gobierno universitario, sin dejar de lado el estudiar el perfil de sus actores más importantes, como lo son sus autoridades (Del Moral, et al. 2007).

El concepto de gobernanza universitaria, más adecuado para la comprensión de este artículo, es la propuesta por Kaplin y Lee, citada por Popovsky (2011):

Entendemos por gobernanza las estructuras y procesos que proveen un marco cultural, legal y administrativo dentro del cual se distribuye el poder, se establecen políticas y normativas, y se toman las decisiones que determinan la vida universitaria, los modelos organizacionales y estilos por los cuales son gobernadas las instituciones y los sistemas de educación superior. (p. 223)

Los elementos que conforman la gobernanza universitaria son: (a) las estructuras organizacionales, (b) elaboración de perfil de la autoridad y su asignación para la toma de decisiones al interior de las estructuras organizacionales, (c) los procesos por los cuales se definen las políticas y se toman las decisiones y, (d) los modelos por los cuales, los espacios en los que tales decisiones pueden ser discutidas, como, por ejemplo, foros. (Kaplin y Lee, 2006).

El delineado y asignación de autoridad para la toma de decisiones en las universidades, bajo el cargo de rector de la institución, tradicionalmente se han realizado bajo criterios tanto democráticos como de selección. Sin embargo, durante el año 2021, bajo la emergencia sanitaria por pandemia mundial COVID-19, estos procesos de conformación de gobernanza universitaria se han tornado más inestables y con mayores demandas para las Instituciones de Educación Superior (IES), lo que naturalmente afecta la manera en que se lleva a cabo la dirección de las universidades, por ello, en este momento histórico se han necesitado con mayor urgencia autoridades con una capacidad de liderazgo superior. Debido a esto, el proceso de selección ha superado las barreras de la institución educativa, puesto que, se han

considerado también a políticos, ejecutivos de empresas y otros profesionales no tradicionales para ayudar a las instituciones a enfrentar los desafíos del panorama actual de la educación superior contemporánea (Harper et al. 2017).

Las universidades, ya no sólo necesitan quien las lidere, sino que precisan a alguien con un liderazgo capaz de responder con creces a las necesidades del entorno, esto demanda que su perfil alcance habilidades y competencias superiores con relación a la gestión del conocimiento. Actualmente ser un líder, comprende que su liderazgo tenga “la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento a favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales” (Ganga, Rodríguez, et al. 2018, p.160), sin embargo, esto ya no es suficiente, también debe agregarse la característica de ser un líder innovador que responda a los retos que plantea la actualidad y ser capaz de prever las tendencias futuras. Empero, si al liderazgo le agregamos la variable innovación, lo transformamos en un tema controvertido y poco estudiado en profundidad por la comunidad académica, puesto que aún no existe la receta o el perfil del rector como líder innovador, capaz de modelar el desarrollo. Por ello, tenemos en cuenta la teoría de las catástrofes desarrollada por René Thom, que sostiene que las tendencias son el resultado de los puntos de cambio, de eventos inesperados o de discontinuidad, como lo ha sido el caso de la pandemia COVID-19, esto obliga a modelar el desarrollo teniendo en consideración no sólo el futuro sino también los eventos del pasado, por lo que las competencias que tenga un líder que surja de estas condiciones, son un sello relevante para desarrollar una buena gestión (Rama, 2012).

Cada vez que las universidades forman a un individuo, podrían estar formando a un futuro académico, a una futura autoridad, a un político, economista o a un futuro rector o presidente universitario. Para González et al. (2004), la universidad con sus distintas funciones les ha otorgado a los estudiantes un papel central en esta sociedad del conocimiento, así lo reafirma el informe final del Proyecto Tuning, que señala la importancia de formar recursos humanos según la necesidad local y global de la sociedad No obstante, Tuning no considera los perfiles de los docentes y menos aún de los cargos de la administración de las instituciones, ni de sus autoridades, haciendo de la convergencia a la metodología un difícil proceso, un cambio de

paradigma incompleto en cuanto a las funciones y competencias de sus actores, acompañado por el rechazo del nuevo sistema del empresarialismo universitario (De Sousa Santos, 2007). Con el devenir de la emergencia sanitaria, la metodología Tuning implementada hace ya más de quince años, hace que se vuelva más inestable y con mayores demandas para quienes dirigen estas instituciones.

En la actualidad, en la era de la generación del desarrollo sostenible, este ocupa el centro del quehacer mundial donde la universidad es uno de los actores principales, que requiere de autoridades con un liderazgo de nivel 2.0, con un valor agregado demostrable.

Un estudio publicado por el Consejo Estadounidense de Educación señaló que desde 2011 aproximadamente un 20% de los presidentes de universidades contratados no eran académicos o no seguían ese camino, inclinando los perfiles de los contratados para dichos cargos, seleccionando a políticos, ejecutivos de empresas y otros profesionales no tradicionales para afrontar los desafíos del panorama de la educación superior contemporánea (Harper, et al. 2017).

Otro estudio, realizado recientemente, presentado por Balyer (2020), reafirma la necesidad de perfilar los cargos apuntando a que estos liderazgos deberían reforzar sus habilidades de administración.

En palabras de Balyer (2020):

(...) la mayoría de los rectores universitarios de esta muestra tienen habilidades administrativas deficientes y con frecuencia utilizan un estilo de gestión autocrático. No dirigen los consejos académicos de manera efectiva, crean una cultura organizacional positiva y no pueden transformar su universidad en una institución de educación superior de tercera generación. (p. 55)

De lo anterior, nacen cuestionamientos respecto del perfil de un rector o presidente y de las competencias y/o habilidades que deben tener para una gestión exitosa ¿Cuáles son las competencias que este rector debería tener? ¿Cuál debería ser el perfil del rector líder innovador que dirija a las IES? ¿Se ha modificado el rol de las máximas autoridades universitarias o se han adecuando a los tiempos actuales? en otras palabras ¿Cuáles son las características deseables para los líderes que ocupen cargos de máxima autoridad en las universidades del presente siglo?

El liderazgo de la máxima autoridad universitaria

El campo de estudio del liderazgo es muy diverso y han surgido varias teorías, y definiciones, en cambio el relacionado con los rectores como objeto de estudio, es relativamente poco investigado, a pesar de que ellos comenzaron a ser parte de la universidad desde sus inicios.

El rector como actor principal de la gobernanza universitaria y del gobierno universitario, debería adecuarse al modelo de universidad y al de su gobierno. Desde esta perspectiva, destacan los estudios y propuestas de modelamiento de Burton Clark, quien ya en 1983, distinguió tres formas de gobierno, las que identificó como modelos colegiados, jerárquicos o burocráticos y políticos; complementando posteriormente su estudio, en 1998, con el modelo empresarial, al que llamó *universidad emprendedora*. En este último modelo, Clark identifica cinco vectores de cambio sustentable en la universidad: (1) la necesidad de crear una base de financiamiento amplia y diversificada que permita la independencia institucional, (2) para impulsar el cambio y una gestión eficaz las universidades fortalecieron la capacidad de dirección y su gobierno central introduciendo tanto managers profesionales como reencauzando la participación de los cuerpos colegiados, (3) Clark muestra la importancia del impulso a toda una serie de actividades que denomina *la periferia extendida* de la universidad, en la que ubican las actividades de servicio, empresas creadas o en las que participa la universidad, los departamentos que interactúan con la sociedad o empresas externas, (4) resalta la importancia de estimular la creatividad, el compromiso y la capacidad de innovación del claustro académico ubicado en el corazón de la universidad, y (5) hace hincapié en la importancia de una cultura emprendedora que abarque a todos en la universidad resaltando la importancia de que el cambio y la innovación surjan tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba en la organización universitaria (Clark, 2011).

Naturalmente, todos estos cambios en la medida en que fueron reconocidos e implementados por las universidades fueron incorporando a nuevos actores con características que respondieran a las necesidades de modernización, cualidades que demostraran una buena gobernabilidad. Según Sánchez (2011), quienes han observado y estudiado con más atención el sistema de gobierno de las universidades públicas latinoamericanas, llegan a la conclusión

de qué aquí uno de los factores que más inciden en su escasa gobernabilidad es la debilidad de los directivos y en particular de los rectores, situación que termina perjudicando el liderazgo del rector y así la toma de decisiones termina siendo el cumplimiento de compromisos de campaña ejerciendo un liderazgo político que favorece sólo a un sector.

En cuanto al estudio sobre el liderazgo de los rectores, es como suscriben Badillo et al. (2015), considerándola una rama de investigación poco abordada, a pesar de ser actores relevantes en la gestión académica y administrativa de las universidades.

La Educación Superior, tiene como marco de referencia el liderazgo, protagonizada por sus autoridades; en palabras de Hernández-Yáñez (2013) “comúnmente aparece asociado a la ocupación de un cargo formal en la estructura jerárquica de las instituciones” (p. 82), pero también se asocia al liderazgo académico en el aula y a la enseñanza del liderazgo estudiantil en la educación superior, donde estos actores no solo transmiten conocimiento sino que son capaces de gestionar nuevas formas de crearla.

Acosta (2010) menciona que, en el modelo colonial de universidad, la figura del rector representaba a una estructura dominada por la iglesia católica, donde el máximo órgano de gobierno era el Claustro, espacio presidido por el rector quien era nombrado por el Virrey de la Nueva España.

Diversos académicos investigadores de la materia se han esforzado por definir el concepto de *rector*. La Real Academia Española define como *rector* a la “persona que rige una universidad o centro de estudios superiores” (RAE, 2022), no obstante, los esfuerzos por definir a esta autoridad son en la mayoría de los países a cargo de aquellos, quienes preparan la regulación que sustenta la educación superior, por lo que generalmente, el concepto de rector se encuentra definido en el marco jurídico regulatorio de la materia de cada país o bien en los propios estatutos universitarios. Así, por ejemplo: Ecuador lo define en su Ley Orgánica de Educación Superior (LOES); Chile, lo menciona en la Ley N°21091 Sobre Educación Superior; Colombia, a través de la Ley 30 de 1992, Argentina, a través de la Ley Nacional de Educación Superior N°24521/1995, etc.

Para quienes han pretendido elaborar un perfil de esta autoridad, lo han hecho entregándole algunas características básicas y otras más específicas focalizadas principalmente en el poder, el liderazgo, la legitimidad, el emprendimiento y la innovación.

En México, por ejemplo, destacan académicos investigadores como Acosta-Silva con sus diversos estudios que se orientan a temas relacionados al poder y la legitimidad, señalan que “los rectores son, en grado variable, los centros simbólicos y prácticos de esas relaciones de poder y de las prácticas políticas que se desprenden en cada caso” (Acosta-Silva, 2010, p. 18); por su parte Didriksson (1994), afirma que son profesionales de la política universitaria, y no mediadores. (López-Zárte, 2007, 2010, 2013, en prensa), es el que más orienta sus investigaciones en la figura del rector, realizando estudios relacionados principalmente con la elección de esta autoridad y su impacto en el quehacer de la comunidad académica. Da cuenta, además, que, en los Estados Unidos de Norte América, hay mucha literatura sobre rectores de universidades y sobre estructuras de gobierno en la educación superior.

La trayectoria de los rectores, llamados presidentes fue uno de los primeros análisis desarrollados en Estados Unidos sobre el liderazgo presidencial. Stoke (1959) investigó los perfiles de los presidentes de universidades estadounidenses, Ferrari (1970) continuó esta línea de trabajo.

El American Council of Education (ACE), a través del Center for Leadership Development, publica periódicamente un perfil de los presidentes de universidades estadounidenses.

En la década de 1970, Cohen y March (1974) llevaron a cabo un importante estudio de los presidentes de universidades, analizando las *carreras pre-presidenciales* como primer paso para describir cómo los antecedentes de los presidentes influyen en su desempeño. Después de 10 años, Clark Kerr y Marian L. Gade (1986) también estudiaron las *muchas vidas de los presidentes académicos* y criticaron algunas de las evaluaciones de Cohen y March sobre la imagen de los presidentes (López Zárte, 2007).

James J. Duderstadt (2010), ex presidente de la Universidad de Michigan, en su obra *Una universidad para el siglo XXI*, hace un recorrido por sus experiencias como presidente de la

Universidad de Michigan, indicando los roles que cumple un rector o presidente los que muchas veces no se ven desde afuera, sin embargo, son parte de la vida al ejercer este cargo.

De los dichos de Duderstadt (2010) destacan:

La responsabilidad final de un rector en una institución y en los constituyentes a los que brinda servicios: sus estudiantes, su nación y el mundo. Se espera que el rector sea el defensor de la fe de la institución misma y de los valores académicos, tan importante para una universidad. Hay una concepción muy trillada del rector de la universidad moderna como alguien que vive en una casa grande y se da la gran vida; pero para ser preciso, si tienen numerosos rectores que viven en casas grandes y majestuosas dentro de sus campos, también se espera que todos se comprometan activamente con la recaudación de fondos. (pp. 15, 18, 20)

Escotet (2009), afirma que al rector no se le debe asociar al poder académico, cultural o espiritual como era en siglos pasados, sino al poder político, económico y social.

Las máximas autoridades universitarias, deben cumplir altas expectativas en este siglo y los pasados, dominando no solo el conocimiento de su área sino además estar “dotado de otras habilidades y competencias: versatilidad y posibilidad de trabajar en la enseñanza (pregrado y posgrado), en investigación y extensión y que cuente con la capacidad y la flexibilidad para ser un gestor” (Marback 2005, p. 7 como se citó en Ganga et al. 2019 p. 446).

Rojas y Bernasconi (2014), señalan varias características para un rector líder, como, por ejemplo, que los académicos ascendidos a puestos de decano o rector hoy deben contar con experiencia gerencial que les permita negociar en un mundo de la administración, su lengua, sus herramientas y principios, y que el liderazgo directivo requiere una actitud de diálogo y mecanismos de negociación para ajustar y facilitar las decisiones de abajo hacia arriba con los objetivos corporativos generales. Además, expresan que un líder universitario debe ocuparse de articular su universidad con el entorno más amplio. Un rector es en el sentido más complejo del término, también un político. Se supone que debe representar, persuadir, convencer mediante diversas técnicas, mediar y actuar de intermediario en acuerdos a favor de su universidad.

Ganga et al. (2019), afirman que “no es fácil encontrar todas esas habilidades en un solo individuo” (p. 446) y que la mayor dificultad está en que no se busca posesionar a una persona dotada de las competencias necesarias para el poder, sino que eligen personas con

estilos de liderazgo transaccionales, especialmente con habilidades políticas. Así también, hay algunas universidades más pequeñas en las que el rector ni siquiera conoce el presupuesto de su institución.

Con respecto a la definición del concepto de competencias, *a priori*, resulta complejo definir unívocamente el término analizado. Dentro de la bibliografía consultada y la teoría abordada, existe una amplitud de definiciones ofrecidas por distintos autores y organizaciones. Se cita como ejemplo, la referencia que realiza Puiggrós (2004), quien intenta dar un concepto superador, al referirse a *saberes socialmente productivos*; o la OECD (2017) al referirse a las competencias como un “conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse” y conforman el capital humano de la sociedad.

Asimismo, se pueden mencionar diversas definiciones, sin embargo, se ha optado por algunas notas esenciales sobre el concepto que brindan Corominas, et al. (2006) y que resumen Romo-Sabugal et al. (2020). Los autores señalados, indican que las competencias, se relacionan con la acción, porque se desarrollan y se actualizan en un contexto específico; están integradas por distintos elementos, tales como el saber, el procedimiento, la actitud y la norma. Asimismo, tienden a resolver favorablemente distintas situaciones laborales y son educables. Para Acosta (2010), se aprecia que el rector debe ser más administrador que académico.

El rector, como líder, debe ser quien promueva los procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad, y contagie este ímpetu de manera transversal y longitudinal en la organización, además, debe contar con una visión prospectiva, ser capaz de adelantarse a los cambios y emprender acciones ante los requerimientos de la contingencia (Bustos, et al., 2016).

Para lograr identificar todo lo que necesita tener un líder a la cabeza de una universidad en el siglo XXI, es necesario conocer la política, los antecedentes institucionales y la forma de organización de estas instituciones. Teniendo claro lo anterior, podremos identificar frente a qué tipo de líder nos encontramos (Madrigal-Torres & Ramírez-Mata, 2019).

Según el rector de la Universidad de Palermo, Argentina, (Popovsky, 2011), el liderazgo en una organización que utilice el modelo burocrático está asignado a un mánager profesional, y se espera que sea emprendedor, capaz de establecer estrategias, proponer planes de acción ejecutables, tomar decisiones acertadas y conducir a la organización hacia los objetivos propuestos. Rojas & Bernasconi (2014), por su parte, al caracterizar el cargo de rector, manifiestan principalmente, que como políticos, es importante que éstos líderes mantengan buenas relaciones con los ministerios gubernamentales, con autoridades regionales y locales, manteniendo una relación de apertura de confianza y de empatía con las autoridades, no dejando de lado también la participación en la deliberación de las soluciones a aplicar en el diseño y elaboración de las políticas relacionadas con materias universitarias. Cabe hacer mención que, para estos autores, el hecho de que el rector mantenga una función política no necesariamente significa que debieran estar afiliados a un partido político, ya que la actividad política militante de parte de estos cargos y en general de los académicos universitarios debería evitarse dentro del campus.

Según Rhodes (2009), el rector debería dedicar toda su capacidad para soñar una institución nueva, para lanzar un reto a su grandeza, para elevar sus deseos y extender sus alcances, para energizar nuevos niveles de éxito y galvanizar niveles más elevados de logros en cada área de su vida institucional, pero esto no es esfuerzo de una sola persona, sino que, de todo un equipo, requiere de imaginación, percepción, explotación, creatividad y audacia. También requiere ayuda, crítica y tiempo.

Para que en las universidades se destaque un cambio significativo es importante que los rectores sean líderes transformacionales para crear un clima que estimule la innovación en todos sus ámbitos (Madrigal-Torres y Ramírez-Mata, 2019), además de generar una cultura de investigación (Redroban-Ortiz, 2022) e incentivar la vinculación con otras instituciones a nivel nacional e internacional con el trabajo en redes académicas y profesionales para el desarrollo personal y colectivo, en el auge de la información y el conocimiento (Cedeño-Tapia, 2022).

Guevara (2009), plantea que el cargo de rector presenta diferentes enunciaciones con predominio de una cuádruple significación: representante, autoridad, órgano directivo y

funcionario, además de ser responsable de un conjunto de asuntos, de los cuales se destacan los legales, académicos, administrativos, de gestión, financieros, cívicos, oficiales, de dirección, organizacionales, etc.

Mendoza-Torres & Ortiz-Riaga (2006), afirman que “los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo” (p. 123).

Popovsky (2011), en su artículo *La gobernanza de la universidad. Conceptos y modelos*, entrega un valioso aporte, ya que caracteriza al *rector Líder* de acuerdo con los modelos organizacionales y de gobierno universitario. En la Tabla 1 se reconoce: (1) el modelo anárquico, (2) el modelo colegial, (3) el modelo político, (4) el modelo de la Gobernanza compartida, (5) el modelo burocrático weberiano y, (6) el modelo Mintzbergiano.

Tabla 1: Características del rector Líder según Modelo Organizacional y de gobierno universitario

Modelo	Quienes proponen el Modelo	Cómo conciben al Rector Líder
Anárquico	Cohen y March – 1974	Son facilitadores más que líderes que señalan el rumbo.
Colegial	Baldrige, Curtis, Ecker y Riley - 2000	El rector es electo y es preferiblemente un académico respetado, un par en quien sus colegas confían su liderazgo.
Político	Baldrige - 1971	El rector es electo. El liderazgo se convierte en la habilidad de unir, liderar y facilitar las labores de los expertos del conocimiento. El líder se convierte en un mediador y negociador entre bloques de poder.

Gobernanza compartida	Duderstadt - 2010	Quienes acceden a posiciones de autoridad deben ser seleccionados en base a méritos, conocimientos y experiencia en la gestión universitaria.
Burocrático Weberiano	Max Weber - 1947	El rector es designado y no electo. Las capacidades y/ o habilidades del Líder son elaboradas en función de alineamiento con la cultura de la universidad. Se espera que el Líder sea: emprendedor, capaz de establecer estrategias, proponer planes de acción ejecutables, tomar decisiones acertadas y conducir la organización hacia los objetivos propuestos.
Minzbergiano	Henry Mintzberg – 2000	Especialista del conocimiento, debidamente entrenados

Fuente: Elaboración propia con base en Popovsky (2011)

Cabe destacar, por ejemplo, que, bajo el modelo político, el liderazgo del rector se convierte en la habilidad de unir, liderar y facilitar las labores de los expertos del conocimiento, siendo este líder quien tome decisiones acertadas y conduzca a la organización hacia los objetivos propuestos. El investigador señala, además, que las instituciones de educación superior del siglo XXI se estructuran con gobiernos formados por cuerpos colegiados unipersonales y colectivos, donde sus máximas autoridades son “responsables de conducir a sus instituciones obteniendo los fondos, que garanticen su funcionamiento, asumiendo el riesgo de pagar los sueldos, gastos e inversiones e imponiéndoles un criterio de eficiencia” (Popovsky, 2011).

Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a buscar el interés colectivo y desde el área de orientación se convierte en un mentor que es capaz de responder a sus inquietudes, se preocupa por sus necesidades y requerimientos.

Bracho Parra y García Guilianny (2013) analizaron los planteamientos del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009), llegaron a la reflexión de que “este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante” (p. 175) y debe tener factores como la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica.

Propuesta de insumos para la elaboración de un perfil de rector

En la Tabla 2, se entrega una propuesta de las características que debería reunir el perfil de un rector líder innovador basado en la teoría del liderazgo transformacional, mostrando las posibilidades de acciones de liderazgo y los efectos que podrían producir en sus seguidores:

Tabla 2: Características del perfil del rector líder innovador

Característica	Acciones de Liderazgo	Efectos producidos en los seguidores
Carisma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducta ética y moral. ▪ Excitación intelectual. ▪ Consideración individual. ▪ Diseño de trabajo innovador. ▪ Identificación de oportunidades y amenazas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealtad. ▪ Respeto. ▪ Establecen un vínculo emocional con el líder.
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se focaliza en lo colectivo. ▪ Se concentra en el logro de los propósitos esenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación por el logro de los objetivos.
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de asumir riesgos. ▪ Demostrar la importancia asignada al aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar la creatividad.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mostrar competencia para asumir la responsabilidad de dirigir. ▪ No mostrar temor al futuro. ▪ Mostrar apertura de mente, visión prospectiva. ▪ Capacidad de crear sinergia. ▪ Dar a conocer sus ideas. 	
Interactividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar su interactividad en el trabajo en equipo. ▪ Motivar al uso de las nuevas tecnologías. ▪ Estimular cambios de manera conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso con la organización.
Visionario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificarse con la visión de la organización. ▪ Fomentar la participación. ▪ Apoyar las habilidades de comunicación. ▪ Informar, guiar y orientar al seguidor. ▪ Generar ideas compartidas. ▪ Fomentar el espíritu colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación. ▪ Confiar en sus capacidades. ▪ Identificar los valores de la organización
Orientación a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender a las necesidades de cada seguidor. ▪ Conducta empática. ▪ Vigilancia de los conflictos. ▪ Considerar su posición de líder como provisional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo personal. ▪ Mayor vinculación.
Coherente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar coherencia entre el discurso y la praxis. ▪ Demostrar adaptabilidad. ▪ Procurar que lo que piensa, dice y hace tenga armonía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza.

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr establecer las características principales del cargo de rector para una universidad latinoamericana en este siglo, es necesario considerar como base la realidad del contexto actual de los países en Latinoamérica, ya que la mayoría de ellos se encuentran en vías de desarrollo.

En este sentido, debemos considerar, en primer lugar, las sugerencias establecidas por organizaciones no gubernamentales vinculadas a la educación superior y comprometidas con su desarrollo, principalmente hablamos del Banco Mundial, la OCDE y la UNESCO; en segundo lugar, considerar que estos países también deberían estar orientados y alineados a los compromisos a nivel global como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS; en tercer lugar, si estos países forman parte de tratados internacionales como el acuerdo de Bolonia o Tuning; en cuarto lugar, se debe considerar su regulación jurídica en torno a la educación superior; en quinto lugar, tener claro el tipo de Gobernanza y más específicamente, el tipo de gobierno y de qué forma se seleccionan o su forma de elección; su financiamiento, es decir, si es administrada con fondos públicos o privados; en sexto lugar, considerar sus herramientas de gestión como lo son principalmente: sus Estatutos, su modelo educativo, su planificación estratégica, sus manuales de descripción de cargos y técnicas de elección y selección del rector líder. En séptimo lugar, y avocándonos a las características de este líder, sería importante definir un marco conceptual sobre el liderazgo, determinando que tipo de liderazgo es el que se espera, ¿un liderazgo situacional?, ¿un liderazgo transaccional?, ¿un liderazgo transformacional?, ¿un liderazgo burocrático? o ¿uno carismático? Al respecto, la elaboración de un perfil de rector líder demandaría el estudio profundo del liderazgo y sus teorías. Desde los inicios del siglo XX, y pensando en la autoridad máxima universitaria como un *líder innovador*, se han realizado estudios profundos respecto del liderazgo, para determinar cuál *estilo es el más adecuado* para la figura de esta autoridad, pero no existe un perfil por competencias como estándar.

CONSIDERACIONES FINALES

En atención con la documentación estudiada para la elaboración de este artículo, se concluye, en general que, la línea de investigación acerca de los rectores como actores líderes de los sistemas educativos, no se ha desarrollado bastante a nivel latinoamericano, puesto que no existe evidencia suficiente para lograr definir un perfil de *rector como líder innovador*. Tampoco existe una definición estándar y es común que cada IES, o país latinoamericano

busque sus propias y ajustadas conceptualizaciones según sus estructuras universitarias reguladas por medio de sus leyes.

Si bien existen diversos modelos de liderazgo, el modelo transformacional es el ideal para elaborar el perfil de un *rector líder innovador* y que, para sobresalir, debe ser capaz de pasar entre los distintos tipos de liderazgo y adaptarse a cada situación particular, siendo competente para comunicar su propósito estratégico.

A la luz de la evidencia encontrada es justamente el liderazgo transformacional el estilo en el que coinciden muchas universidades que es el necesario que tenga la máxima autoridad universitaria, al ser más eficaz tomando en cuenta el rol de la universidad, la autonomía y la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. El rector gozaría de la confianza de sus seguidores y generaría un sentido de pertenencia con la organización y compromiso para conseguir los objetivos trazados desde la misión y visión institucional.

La investigación y los aportes desarrollados académicamente en torno a la autoridad máxima de las universidades, es precaria, por lo que son un gran nicho de investigación empírica y multidisciplinar futura, sería ideal conocer cómo las formas de gobierno tienen efecto en la vinculación con otros actores, su influencia en el aseguramiento de la calidad de la educación superior y cómo actuar entre variables como poder-liderazgo-legitimidad. Finalmente, es necesario repensar y proponer una tipología de rector relacionada con los distintos modelos de gobernanza universitaria.

REFERENCIAS

- Acosta Silva, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*. ANUIES- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 95 . <http://dspaceudual.org/handle/Rep-UDUAL/599>
- Alfonzo, I. M. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. *Contexto Editores*. Venezuela.
- Armengol, C., & Castro, D. (2003-2004). Análisis de los nuevos escenarios universitarios: Reflexión previa a los procesos de cambio. *Contextos Educativos*, (6-7) 137-158. DOI: <https://doi.org/10.18172/con.532>

- Arráez, Morella, C.J. , & Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *SAPIENS*, 7(2), 171-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070212>
- Badillo, R., Krücken, G., y Buendía, A. (2015). Liderazgo de los Rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: Visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(65), 393-417. <https://bit.ly/3BRmc8Z>
- Balyer, A. (2020). University Rectors' Administrative Skills. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(2), 55-68. DOI: <https://dx.doi.org/10.15345/ijoes.2020.02.004>
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California.
- Bracho Parra, Otilia, & García Guilianny, Jesús (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. [fecha de Consulta 9 de Octubre de 2022]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Bustos, M., Vega, R., y Rojo, D. (2016). El liderazgo del rectorado en los procesos de evaluación con fines de acreditación internacional. *Gestión de la Educación*, 6(1), 53-70. DOI: <https://doi.org/10.15517/rge.v1i1.22720>
- Cedeño-Tapia SJ. Redes profesionales para el desarrollo personal y colectivo, en el auge de la información y el conocimiento. *Rev. Unidad Sanit. XXI*. 2022; 2(5): 6- 11. <http://ojs-revunidadesanitaria.com.ar/index.php/RUSXXI/article/view/21>
- Clark R., B. (2011). *Cambio sustentable en la universidad*. Fundación Universidad de Palermo.
- Corominas, E., Tesouro, M., Capell, D., Teixidó, J., Pèlach, J. y Cortada R. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación* (341), 301-336. <https://bit.ly/3AjZ7Lj>
- De Sousa Santos, B. (2007). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. Plural editores.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A., y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Didriksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Revista Perfiles Educativos*. (64), 19-28 México. <https://bit.ly/3bL6PVa>
- Duderstadt, J. (2010). *Una Universidad para el siglo XXI*. Fundación Universidad de Palermo.

- Escalona Márquez, L. N. (2022). Estándares de evaluación del docente de educación superior en México y Argentina. *Gobierno Y Administración Pública*, (3), 30-47. <https://doi.org/10.29393/GP3-2EELE10002>
- Escotet, M. A. (2009). Gobierno, rendición de cuentas y financiamiento de la universidad. En G. U. (GUNI), *La educación superior en tiempos de cambio. Nuevas dinámicas para la responsabilidad social* (pp.126-132). Ediciones Mundi-prensa Libros S.A.
- Ganga, F., Pérez, A., y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123-136. <https://bit.ly/3bGYeTh>
- Ganga, F., Rodríguez, E., Navarrete, E., y Pedraja, L. (2018). Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Revista Interciencia*, 43(3), 160-167. <https://bit.ly/3p2KS6X>
- Ganga, F., Suárez, W., Calderón, A., Wandercil, M., & Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidad. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 8(3), 435-456. DOI: <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456>
- González, J., Wagenaar, R., y Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: Un Proyecto de las Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación* (35), 151-164. <https://bit.ly/3QcN2wC>
- Guevara R, R. (2009). Universidades públicas, autonomía política universitaria y elección de rectores: preconfiguración del Campo Político Universitario. *Pedagogía y Saberes* (31), 69-76.
DOI: <https://doi.org/10.17227/01212494.31pys69.76>
- Harper, D., Mathuews, K., Puicini, B., y Tackett. (2017). El papel del presidente de la universidad: Un examen de narrativas contemporáneas en educación superior. *Revista de Gestión de la Educación Superior*, 32(1), 149-166. <https://bit.ly/3prePhr>
- Hernández-Yáñez, M. (2013). Liderazgo Académico. *Revista de la Educación Superior (RESU)*, Volumen 42(167), 105-131. <https://bit.ly/3vP83ph>
- Homer Haskins, C. (2013). *El surgimiento de las universidades*. Fundación Universidad de Palermo.
- Kaplin, W., y Lee, B. (2006). *The Law of Higher Education A Comprehensive. Guide to Legal Implications of Administrative Decision Making*. (Vol.1). Published by Jossey-Bass.
- Leithwood, Ke., Mascall, B., y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson.

- López-Zárate, R. (2007). Four trajectories of rectors in Mexican public universities. *High Educ*, 54(6), 795–817. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9025-5>
- López-Zárate, R. (2010). Los Rectores de las universidades públicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(46), 969-974. <https://bit.ly/3zDvp1W>
- López-Zárate, R. et al. (2010) Las formas de elección de los rectores: Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100002
- López-Zárate, R. (2013). Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y liderazgo de los rectores. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18(58), 811-837. <https://bit.ly/3vSgno9>
- Madrigal-Torres, B., y Ramírez-Mata, M. (2019). *La Ética y el Liderazgo en las Instituciones Latinoamericanas de Educación Superior en la Cuarta Revolución Industrial*. Fondo Editorial Universitario.
- Martínez Iñiguez, J. E., Tobón S, & López Ramírez, E. (2019). Currículo: un análisis desde un enfoque socioformativo. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 10 (18),43-63.[fecha de Consulta 5 de Octubre de 2022]. ISSN: 2007-4336.
- Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521658238004>
- Mendoza-Torres, M. R. y Ortíz-Riaga C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 118-134. <https://bit.ly/3BWMTJK>
- Ordorika, I. (2015). Elección de rector: panorama internacional. *Revista de la educación superior*, 44(175), 07-18. DOI: [10.1016/j.resu.2015.09.004](https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.09.004)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2017). Diagnóstico de la OCDE sobre La Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México. Resumen Ejecutivo. <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Popovsky, R. (2011). La gobernanza de la Universidad. Conceptos y modelos. En R. San Martín (Ed), *Entre la tradición y el cambio*. Perspectivas sobre el gobierno de la Universidad (págs. 223-256). Fundación Universidad de Palermo.
- Puiggros, A., Gaglino, R., y Visacovsky, N. (2004). *La fábrica del Conocimiento. Los saberes socialmente productivos en América Latina*. Ed. Homo Sapiens
- RAE. (2022). Real Academia Española. Recuperado el 09 de agosto de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/rector>
- Rama, C. (2012). La utopía de pensar la universidad latinoamericana del siglo XXI. *Innovación Educativa*, 12(60), 105-123. <https://bit.ly/3JMFY7Q>

- Redroban-Ortiz, C. L. . (2022). Desarrollo de la investigación desde y para las carreras sociosanitarias en América Latina. *Revista Unidad Sanitaria XXI*, 2(6). Recuperado a partir de <http://ojs-revunidadesanitaria.com.ar/index.php/RUSXXI/article/view/33>
- Rhodes, F. H. T. (2009). *La creación del futuro*. Fundación Universidad de Palermo
- Rojas, A., y Bernasconi, A. (2014). La Gobernanza universitaria en tiempos de incertidumbre y de cambio. En P. Altbach, *Liderazgo para universidades de clase mundial: Desafíos para países en Desarrollo* (pp. 81-111). Universidad de Palermo.
- Romo-Sabugal, C., Tobón, S., & Juárez-Hernández, L. G. (2020). Diseño y validación de un instrumento para evaluar la práctica docente centrada en la metacognición en el aula. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 11(2), 55-76. <https://doi.org/10.18861/cied.2020.11.2.2981>
- Sánchez-Martínez, E. (2011). Desafíos de la gobernabilidad universitaria en un contexto de creciente complejidad. En D. e. Atairo, *Entre la tradición y el cambio: Perspectivas sobre el gobierno de la universidad* (pp. 17-62). Universidad de Palermo - UP.
- Tobón, S. (2015). Cartografía conceptual: estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías. CIFE. Disponible en https://issuu.com/cife/docs/e-book_cartograf_a_conceptual#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Cartograf%C3%ADa%20Conceptual,siguiendo%20ocho%20ejes%20como%20m%C3%ADnimo.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias.
- Virgili Lillo, M. y Cedeño-Tapia SJ. (2020). Estructuras organizacionales de gobiernos universitarios y su máxima autoridad. Estudio comparado Universidad de Guayaquil-Ecuador y Universidad de Concepción-Chile. CRAI-Universidad Santo Tomás. <https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.01642>