

**“Las competencias como factor clave de éxito en la Gobernanza y la gestión
Directiva de las Instituciones de Educación Superior México-Quebec”**

RESUMEN

Organización Universitaria Interamericana OUI-IOHE

Resumen

Este documento presenta los resultados de la primera etapa de nuestro proyecto de investigación sobre competencias, durante el cual recogimos las opiniones y reflexiones de un grupo significativo de gerentes de educación superior mexicanos sobre las competencias que consideran esenciales para el desempeño de sus funciones.

El reporte consta de cuatro secciones: La primera consiste en una breve descripción de conceptos clave que nos permitieron introducir a las discusiones a los miembros del Grupo focal. La segunda sección trata sobre la organización del grupo focal la organización y operación de la misma, mientras que la tercera sección, presenta de manera sistemática los resultados de las discusiones que tuvieron lugar durante el encuentro así como los hallazgos relacionados con el ejercicio del grupo que resultan relevantes para el proyecto de investigación global.

Abstract

This document presents the results of the first stage of our research project on competencies, during which we gathered the opinions and reflections of a significant group of Mexican higher education managers on the competencies they consider essential for the performance of their duties.

The report consists of four sections: The first consists of a brief description of key concepts that allowed us to introduce the Focus Group members to the discussions. The second section deals with the organization of the focus group and its operation, while the third section systematically presents the results of the discussions that took place during the meeting as well as the findings related to the group exercise that are relevant to the overall research project.

Leticia Jiménez PhD

iglu@oui-iohe.org

Manuel Crespo PhD

manuel.crespo@umontreal.ca

Mtro. Jorge Ramírez

jorge.ramirez@oui-iohe.org

octubre 2020

Índice

Introducción

I. La noción de competencia

II. Organización del Focus Group

III. Resultados

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

2. GESTIÓN ACADÉMICA

3. RECURSOS

4. GESTIÓN DE PROYECTOS

5. AUTOGESTIÓN

IV. Observaciones finales

V. Referencias

Introducción

La competencia en la gestión de la educación superior se ha convertido recientemente en un tema de creciente interés entre los investigadores, los administradores de la educación superior y los responsables políticos. El proyecto de investigación “Las competencias como factor clave para el éxito de los altos directivos de las instituciones de educación superior: México-Quebec” está en línea con esta tendencia.

Financiado por el Ministerio de Relaciones Internacionales y La Francofonía de Québec (MIRF), este proyecto de investigación fue diseñado y está siendo implementado por la Organización Interamericana para la Educación Superior (IOHE) a través de su Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU, por sus siglas en español). Este proyecto tiene

como objetivo trazar un mapa de competencias estratégicas para una gestión eficaz entre los equipos líderes de las instituciones de educación superior en México y, posteriormente, en todo el continente.

Para este esfuerzo de investigación, IOHEI ha colaborado con la Asociación Nacional Mexicana de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Université de Montréal (Québec, Canadá) y la Universidad Veracruzana (México). Además, IOHE ha establecido una asociación exclusiva (a través de un memorando de entendimiento) con Advance HE, una asociación de educación superior con sede en el Reino Unido comprometida con mejorar las oportunidades de desarrollo para la educación superior en todo el mundo. A través de esta asociación en particular, ambas instituciones se beneficiarán de la experiencia de la otra en términos de metodología y alcance internacional en la implementación del proyecto de investigación.

El proyecto de investigación consta de dos fases. El objetivo de la primera fase (septiembre 2019-agosto 2020) consiste en identificar las competencias estratégicas. La segunda fase (agosto de 2020-julio de 2021) tiene como objetivo principal desarrollar competencias de gestión en base a los resultados de la investigación. La primera fase del proyecto de investigación comprende tres actividades:

- 1) Un Focus Group de gerentes de educación superior en la Ciudad de México (que tuvo lugar el 28 de febrero de 2020)
- 2) La administración de una encuesta a nivel nacional en asociación con Advance HE, y
- 3) La elaboración de un informe de investigación

Este Informe presenta los principales hallazgos del Focus Group realizado el 28 de enero de 2020 de 9:00 a 18:00 horas en el Centro de Innovación y Desarrollo ANUIES en la Ciudad de México, México. El Informe consta de cuatro secciones: La primera sección consiste en una breve descripción de la noción de competencia e introduce la definición de competencia que presidió las discusiones del Grupo Temático. La segunda sección trata sobre la organización del Focus Group, mientras que la tercera sección, que es la parte central del informe, presenta de manera sistemática los resultados de las discusiones que tuvieron lugar durante el Focus Group. Finalmente, la última sección discute algunos aspectos del ejercicio del Grupo de Enfoque y su relevancia para el proyecto de investigación conjunta en curso.

I. La noción de competencia

El término “competencia” proviene de la palabra latina “competente” que significa “autorizado para juzgar” o “tiene derecho a hablar”. Hace sesenta años, la noción de competencia apareció en la literatura científica. En su artículo “Motivación reconsiderada: el concepto de competencia”, R.W. White (1959) escribió que, para mostrar competencia, los trabajadores deben ser capaces de realizar ciertas tareas o tener habilidades con un nivel

específico de desempeño. Sin embargo, el enfoque propuesto por David McClelland (1973), que afirma que los mejores predictores de un mayor rendimiento laboral son las características personales resilientes que él denomina "competencias", más que el CI, es generalmente aceptado como el origen de la "Escuela de competencias" en el área de gestión empresarial y organizacional.

No existe una definición única de lo que es una competencia. Como ejemplos, las siguientes definiciones proporcionan, de manera complementaria, los componentes centrales de la noción de competencia. Incode (2012) define la competencia "como el saber hacer complejo que resulta de la integración, movilización y adaptación de capacidades y habilidades a situaciones que comparten características comunes". Según Carbone et al. (2016), "las competencias humanas [se conciben] como asociaciones sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes, demostradas por el desempeño dentro de un contexto organizacional particular, agregando valores tanto empresariales como sociales" (p. 48). Mientras que para Boyatzis (1982), la competencia es "una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente con un desempeño efectivo o superior en el trabajo" (p. 21). Finalmente, para Bush et al. (2017), la competencia es un conjunto de calificaciones personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que permiten al individuo un desempeño superior. Este conjunto de calificaciones personales se asocia frecuentemente a expresiones como actuar, movilizar recursos, integrar conocimientos múltiples y complejos, aprender a aprender (learn how to learn), aprender a tomar posiciones, asumir responsabilidades y tener una visión estratégica.

Las diferentes definiciones del concepto de competencia revelan los siguientes aspectos: la competencia es una síntesis compleja de conocimientos, habilidades y actitudes; conduce a una aplicación, una acción, una actividad; pertenece al dominio de la práctica y la verificación empírica; tiene como objetivo ejercer de manera eficaz funciones o tareas críticas en un entorno de trabajo específico, y; sus resultados deben anticiparse y medirse cualitativa y / o cuantitativamente.

Considerando las numerosas definiciones del concepto de competencia, el presente proyecto de investigación ha integrado, en una sola formulación, las definiciones de Incode (2012) y Carbone et al. (2016) para la discusión y el análisis de los resultados. Esta definición es:

"La competencia humana consiste en un saber hacer complejo resultante de una integración, movilización y aplicación sinérgicas de conocimientos, habilidades y actitudes, verificables mediante un desempeño específico en situaciones que tienen la misma característica".

Como se mencionará a continuación, esta definición se utilizó como guía durante las discusiones del Grupo de Enfoque. Hay al menos tres formas (o perspectivas) de analizar las competencias en la gestión: 1) Competencias y roles gerenciales; 2) Competencias básicas y funcionales; y 3) Competencias y sectores de gestión dentro de la organización.

A continuación, se muestra un resumen de las características de cada uno de estos tres enfoques según Mintzberg (1989):

La perspectiva que vincula competencias y roles gerenciales considera a las primeras como herramientas necesarias para ejercer, de manera efectiva, roles gerenciales o administrativos. Mintzberg identifica diez roles diferentes divididos en categorías interpersonales, informativas y decisorias. Con respecto a las categorías de roles interpersonales, Mintzberg incluye los roles de símbolo, líder y agente de enlace. En la categoría de roles informativos, incluye los de observador activo, difusor de información e interlocutor. Finalmente, en cuanto a las competencias ligadas a los roles decisorios, considera las de emprendedor, regulador, asignador de recursos y negociador.

La perspectiva que insiste en las funciones gerenciales considera las competencias como herramientas necesarias para ejecutar eficazmente las diferentes funciones gerenciales (OIEA, s.d.). Considera dos tipos de competencias: básicas y funcionales, la primera consiste en capacidades transversales que se aplican en la mayoría de las actividades de gestión y la segunda especifica actividades de gestión particulares. Cabe señalar que esta perspectiva no tiene en cuenta áreas específicas de gestión como, por ejemplo, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de proyectos, gobernanza, gestión académica, garantía de calidad, gestión del conocimiento, etc.

Según esta perspectiva, las competencias centrales son: trabajo en equipo; planificación y organización, comunicación y resultados obtenidos. En cuanto a las competencias funcionales, esta perspectiva identifica lo siguiente: liderazgo y supervisión; pensamiento analítico; compartir conocimientos y aprendizajes; credibilidad tecnocientífica; gestión del cambio; compromiso con un proceso de mejora continua; desarrollo de esfuerzos asociativos; orientación al cliente; persuasión e influencia y resiliencia.

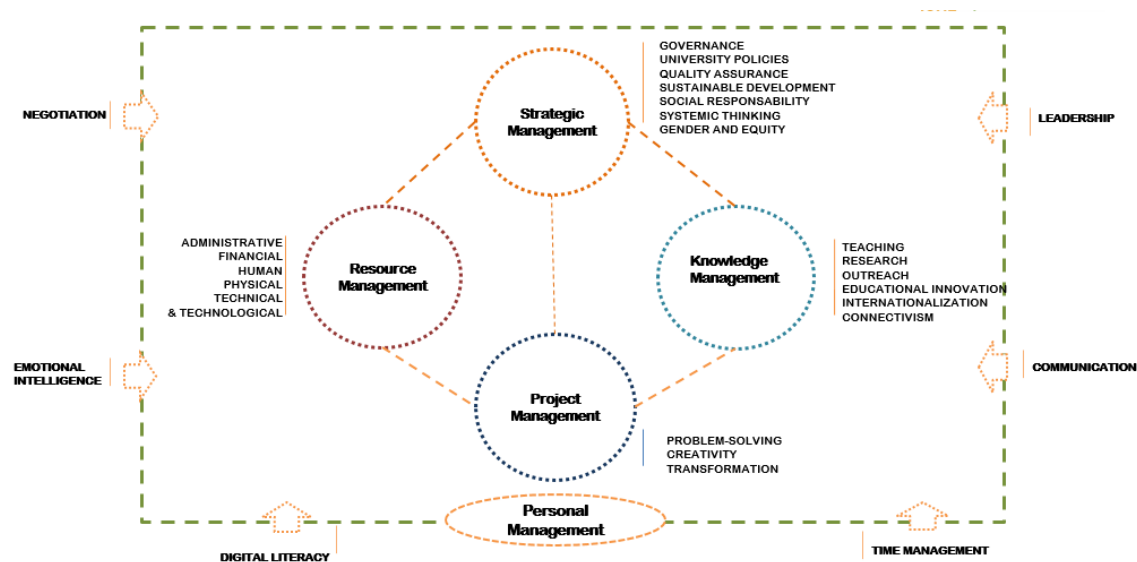
Finalmente, la perspectiva de vinculación de competencias con sectores gerenciales considera a los primeros como herramientas necesarias para una ejecución efectiva de tareas asociadas a un sector o subsector gerencial específico dentro de la organización. No existe un método único para agrupar sectores y subsectores. A efectos de discusión y análisis, el enfoque adoptado aquí es el propuesto dentro de los cursos de formación de IGLU para directivos de educación superior (Jiménez, 2017). La agrupación de sectores y subsectores de la IGLU no es perfectamente coherente ya que también incluye, entre los componentes de determinados sectores, tipos de competencias básicas o funcionales.

El programa de formación de IGLU considera cinco sectores distintos de la gestión en las instituciones de educación superior: 1) Gestión estratégica; 2) Gestión de recursos; 3) Gestión del conocimiento; 4) Gestión de proyectos y; 5) Autogestión (como se ve en el Cuadro 1 a continuación).

- El Sector de Gestión Estratégica comprende gobernanza, políticas, garantía de calidad, desarrollo sostenible, responsabilidad social, pensamiento sistémico y género e igualdad.

- El sector de Gestión de Recursos comprende recursos administrativos, recursos financieros, recursos humanos, recursos técnicos y recursos tecnológicos.
- El sector de la Gestión del Conocimiento incluye los siguientes subsectores: gestión académica, gestión de la investigación, relaciones universidad-industria, innovación educativa, internacionalización y conectivismo.
- El Sector de Gestión de Proyectos se compone de estos subsectores: resolución de problemas, creatividad y transformación.
- Finalmente, la Autogestión Personal incluye liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, alfabetización digital, inteligencia emocional y negociación.

Cuadro 1: Modelo académico de IGLU



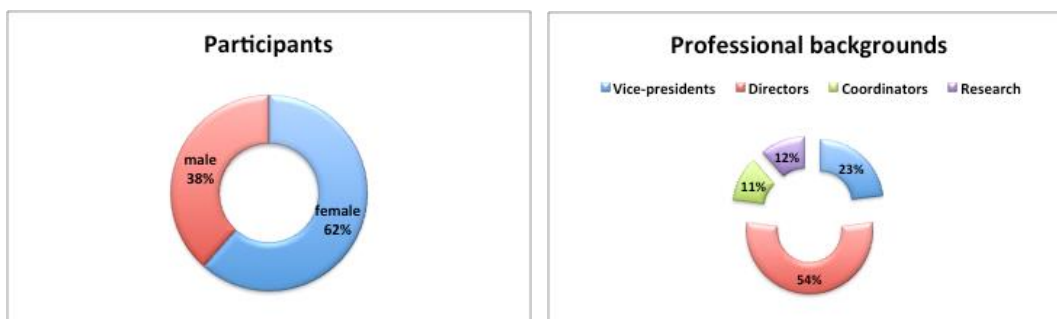
II. Organización del grupo de enfoque

Gracias a una alianza entre la OUI, su programa IGLU y ANUIES, se envió una invitación para asistir al grupo focal a un amplio grupo de gerentes de educación y directores de instituciones de educación superior miembros de México. Si bien la asistencia fue voluntaria, la respuesta fue muy satisfactoria y la sesión contó con la presencia de representantes no solo de la Ciudad de México, sino también de diferentes regiones del país.

a) Muestra: 26 gerentes y directores de educación superior.

Estos representantes:

- Tuvo diferentes antecedentes profesionales dentro de la gestión de instituciones de educación superior: vicepresidentes (académicos, administrativos), Directores de Departamento (planificación, internacionalización, transferencia de conocimiento, investigación, administración y finanzas) Coordinadores de áreas disciplinares y coordinadores de investigación.



- Provenía de 20 instituciones de educación superior diferentes:



b) Estructura de las sesiones de debate

Los participantes se distribuyeron en cinco mesas de trabajo o paneles de discusión, uno para cada sector de gestión principal del programa de formación de IGLU, según sus preferencias. A cada mesa de trabajo o panel de discusión se le solicitó identificar tres competencias prioritarias para una gestión eficaz de la educación superior y brindar información enmarcada en la definición de competencia adoptada. En primer lugar, se suponía que el panel debía justificar su selección de una determinada competencia como una prioridad y luego proporcionar información puntual sobre los diferentes elementos de la definición adoptada de competencia (conocimientos, habilidades y actitudes). También se les pidió que propusieran qué indicadores podrían usarse para mostrar la efectividad de la competencia seleccionada para alcanzar objetivos específicos, si es que tuvo éxito, y que sugirieran medidas cualitativas y / o cuantitativas apropiadas para evaluar empíricamente el éxito de la competencia en lograrlos. Finalmente, se invitó a los participantes a enumerar tareas específicas que contribuyeron empíricamente al éxito de la competencia.

c) secretario del panel

Cada mesa de trabajo o panel de discusión eligió entre sus miembros a un secretario (o relator) que tomaría notas y prepararía una síntesis para ser presentada en la sesión final del Focus Group.

III. Resultados

Si bien los paneles de discusión se organizaron de acuerdo con los cinco sectores de gestión del programa de formación de IGLU, los resultados se presentarán bajo categorías de competencias funcionales. No fue posible mapear competencias específicas por subsectores de gestión. Además, algunas competencias funcionales se consideraron prioritarias para una gestión eficaz en más de un sector de gestión. Sin embargo, para propósitos de congruencia con la estructuración del Focus Group, un panel específico presentará las prioridades de competencia.

Así, tras la definición de la competencia específica y la justificación proporcionada para su condición de prioritaria, los resultados tratan sucesivamente de:

- 1) Los conocimientos necesarios para la competencia;
- 2) Las actitudes necesarias para la competencia;
- 3) Las habilidades necesarias para la competencia;
- 4) Los indicadores de éxito de la competencia,
- 5) La medición de los indicadores de éxito; y
- 6) Las tareas de competencia.

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las competencias descritas en este apartado tienen como objetivo el desarrollo de habilidades de liderazgo para asegurar la viabilidad organizacional, gobernabilidad y aseguramiento de la calidad en línea con el logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva sistémica.

1.3 Comunicación asertiva

Definición	Los participantes en el panel de Gestión Estratégica definen la competencia de “comunicación asertiva” de la siguiente manera: El gerente comunica claramente ideas y proyectos, delimita a las personas lo que asegura la viabilidad y gobernanza y une esfuerzos para la consecución de objetivos. Justifican la prioridad de esta competencia señalando que asegura la viabilidad y une esfuerzos para la consecución de objetivos.
Conocimiento	Para una comunicación asertiva eficaz, el gerente debe tener conocimientos lingüísticos, así como conocimiento de las características sociodemográficas, culturales y políticas de su audiencia. El gerente

	también debe tener un conocimiento profundo de los entornos intra, inter y extra organizacionales.
Actitudes	En cuanto a las actitudes para una comunicación asertiva efectiva, el gerente debe ser veraz, objetivo y constructivo.
Habilidades	Los participantes identifican la capacidad de comunicar mensajes de manera efectiva, la capacidad de escuchar atentamente e interpretar el significado de situaciones y comportamientos variados como habilidades necesarias.
Los indicadores de éxito	Los participantes identifican tres indicadores de éxito para evaluar la eficacia de la comunicación asertiva: comprensión del mensaje entregado; aceptación de ideas o conceptos propuestos; y acciones tomadas por los actores.
La medición de los indicadores de éxito	Para medir los indicadores de éxito propuestos, los participantes sugieren respectivamente: porcentaje de personas que comprenden el mensaje; porcentaje de seguidores que apoyan las propuestas y número de acciones efectivas
Las tareas de competencia	Identifica las características de los actores intervinientes

1.2 Toma de decisiones

Definición	Los participantes en el panel de Gestión Estratégica definen la competencia para la toma de decisiones de la siguiente manera: El gerente interviene en situaciones específicas en el momento oportuno y de manera adecuada. Justifican la prioridad de esta competencia afirmando que proporciona una base segura al comportamiento organizacional con miras a la consecución de los objetivos institucionales.
Conocimiento	Para lograr una toma de decisiones eficaz, los participantes de este panel señalan que los gerentes deben tener un conocimiento profundo del entorno institucional particular, así como una buena comprensión del contexto que rodea la decisión a tomar.
Actitudes	Los participantes señalan que los administradores de la educación superior deben ser objetivos y perspicaces.
Habilidades	Según los participantes de este panel, los gerentes deberían poder evaluar la pertinencia relativa de diversos escenarios y evaluar los posibles riesgos.
Los indicadores de éxito	Con respecto a los indicadores de éxito para una efectiva toma de decisiones, los miembros del panel proponen lo siguiente: consecución de los objetivos perseguidos; la reducción de riesgos. y resultados acordes con los objetivos institucionales.

La medición de los indicadores de éxito	La medición de los indicadores de éxito, propuesta por el panel, es la siguiente: porcentaje de objetivos alcanzados; porcentaje de decisiones con resultados exitosos; y porcentaje de objetivos positivos alcanzados.
Las tareas de competencia	• Prepara diagnósticos • Emplea metodologías adecuadas

1.4 Visión innovadora

Definición	Los participantes en el panel de Gestión Estratégica definen la visión innovadora de la siguiente manera: El gerente anticipa situaciones y eventos futuros de manera planificada. Esta competencia ha sido priorizada porque abre opciones que permiten a la institución posicionarse de manera creativa e innovadora.
Conocimiento	Los participantes de este panel afirman que la visión innovadora se basa en análisis prospectivos de situaciones, análisis organizacionales y análisis de tendencias.
Actitudes	Un visionario innovador es capaz de predecir los posibles riesgos, actuar bajo presión y ser audaz en las decisiones.
Habilidades	Los participantes no establecen una clara diferencia entre actitudes y habilidades con respecto a la competencia de visión innovadora. Citan "asumir riesgos" y "trascender lo evidente" como habilidades necesarias.
Los indicadores de éxito	Para esta competencia, los participantes sugieren tres indicadores de éxito: incorporación de estrategias de pronóstico y contingencias; resultados obtenidos a través de nuevas estrategias o políticas; y acciones innovadoras emprendidas.
La medición de los indicadores de éxito	Los criterios de medición propuestos para los indicadores de éxito son: reducción del número de contingencias (Atlas de riesgos institucionales); porcentaje de actividades exitosas; y porcentaje de acciones innovadoras exitosas.
Las tareas de competencia	Diseña proyectos innovadores de éxito

2. GESTIÓN ACADÉMICA

Los retos que impone la sociedad del conocimiento actual obligan a los gestores de la educación superior a desarrollar permanentemente habilidades para afrontar circunstancias cambiantes y, simultáneamente, armonizar su libertad para crear, enseñar y aprender, sin olvidar ser responsables del logro (o no) de sus objetivos.

2.3 Negociación

Definición	Los participantes en el panel de Gestión Académica definen la competencia de negociación de la siguiente manera: El gerente negocia con todos los actores internos o externos dentro de su entorno de trabajo utilizando las habilidades adecuadas. No indican por qué esta competencia constituye una prioridad.
Conocimiento	Los participantes en el panel de Gestión Académica identifican un amplio abanico de conocimientos relevantes para una negociación fructífera: conocimientos en términos de la negociación; conocimiento en la estructura y funcionamiento del sistema de educación superior; así como conocimiento en marcos normativos y legales
Actitudes	El gerente debe comportarse de manera ética, ser proactivo, responsable y la discreción en sus tratos públicos.
Habilidades	Con respecto a las habilidades necesarias, los participantes en este panel señalan: ser capaz de escuchar las opiniones de los demás, ser capaz de ser persuasivo, tener capacidad para tomar decisiones, mostrar liderazgo y capacidad de comunicación eficaz.
Los indicadores de éxito	Como indicadores de éxito de esta competencia, los integrantes de este panel proponen el aumento de recursos en un lapso determinado, el número de proyectos autorizados, así como la transparencia y la rendición de cuentas.
La medición de los indicadores de éxito	Los participantes proponen dos medidas para estos indicadores: incremento porcentual de recursos en un período determinado y número de proyectos autorizados. No se sugieren medidas de transparencia y responsabilidad.
Las tareas de competencia	• Gestiona oportunidades • Prioriza las necesidades • Optimiza los recursos

2.2 Trabajo en equipo

Definición	Los participantes de este panel definen la competencia para el trabajo en equipo de esta manera: El gerente motiva y promueve la participación y el compromiso de los miembros dentro del ámbito de su mandato. No proporcionan ninguna justificación para elegir esta competencia como una prioridad.

Conocimiento	En medio de los conocimientos necesarios para un trabajo en equipo eficaz, los participantes mencionan la planificación, la organización y las nuevas tecnologías de la comunicación.
Actitudes	Los gerentes deben mostrar actitudes positivas, compromiso con el servicio escucha, conocimiento y empatía.
Habilidades	Para esta competencia, los participantes identifican la delegación de funciones, la integración en equipos de trabajo, la gestión del trabajo colectivo, y ser un buen interlocutor, motivador y líder como habilidades esenciales.
Los indicadores de éxito	Los indicadores de éxito que se proponen a los participantes son la tasa de rotación de personal, la programación del proyecto y la satisfacción del personal involucrado.
La medición de los indicadores de éxito	Las medidas propuestas por el panel no son específicas, a excepción de la "programación del proyecto", cuya medida sugerida es el porcentaje de avance según un cronograma establecido.
Las tareas de competencia	• Distribuye y supervisa tareas • Administra el tiempo • Da retroalimentación a los miembros del equipo

2.3 Gestión de cambios

Definición	Los participantes en el panel de gestión Académica definen la gestión del cambio de la siguiente manera: El directivo estimula la resiliencia ante las distintas situaciones que se presentan durante su mandato. No proporcionan ninguna justificación para elegir esta competencia como una prioridad.
Conocimiento	Según los participantes, para gestionar el cambio se debe tener un conocimiento profundo del entorno interno y externo y un conocimiento práctico de las tecnologías.
Actitudes	Las actitudes necesarias para gestionar el cambio son, según los participantes las siguientes: creatividad, productividad, inteligencia emocional y receptividad.
Habilidades	En cuanto a las competencias necesarias, los participantes del panel de Gestión Académica identifican resiliencia, innovación, poder trabajar bajo presión y ser convincente.
Los indicadores de éxito	En cuanto a la gestión del cambio, los indicadores de éxito sugeridos por los participantes incluyen participación en proyectos innovadores, firma de convenios y sistematización de procesos.
La medición de los	Para medir los indicadores de éxito, los participantes proponen respectivamente: el número de participaciones en proyectos innovadores, el número de convenios firmados y el número de procesos sistematizados.

indicadores de éxito	
Las tareas de competencia	• Maneja contingencias • Participa en la planificación y organización de tareas. • Ayuda a los miembros del equipo a estar abiertos al cambio

3. RECURSOS

Los recursos son los medios que las instituciones necesitan para lograr sus objetivos. Como tal, cada vez que se invoca la gestión de recursos como parte de las responsabilidades globales de los administradores de la educación superior, es importante pensar en un conjunto de competencias que impulsarían tanto la optimización como la eficiencia.

3.1 Liderazgo académico

Definición	Los participantes en el panel de Recursos definen la competencia de liderazgo académico de la siguiente manera: El gerente inicia y maneja grupos de trabajo y redes de talentos. Justifican la prioridad de esta competencia al afirmar que favorece la construcción colectiva del conocimiento.
Conocimiento	En cuanto a los conocimientos necesarios para la realización efectiva de esta competencia, los participantes señalan los siguientes elementos: aspectos técnicos de la comunicación; modelos de investigación; gestión y evaluación de tareas y proyectos; dominio de la disciplina relevante; y técnicas de gestión de recursos humanos
Actitudes	Los participantes identifican varias actitudes con respecto a la competencia de liderazgo académico: apertura, energía, motivación del personal, positivismo, aprendizaje continuo, apoyo y cooperación.
Habilidades	Finalmente, entre las habilidades necesarias propuestas por los participantes, están el aprender a escuchar, el manejo del tiempo, la responsabilidad y la capacidad de análisis y síntesis.
Los indicadores de éxito	Los indicadores de éxito propuestos por los miembros del panel son: creación de grupos de trabajo; creación de redes de talentos; productos de la gestión del conocimiento; Reporte de progreso; y recursos financieros externos.
La medición de los indicadores de éxito	Se proponen varias medidas de indicadores de éxito, algunas de las cuales son de carácter cualitativo: productos y logros de equipos de trabajo y redes de talento; impacto del producto; número de productos e impactos; diversidad de productos e impactos; y existencia de recursos financieros.

	Cabe señalar que varias de estas medidas son demasiado generales para una medición precisa del éxito.
Las tareas de competencia	• Inicia y supervisa equipos de trabajo y redes de talento. • Monitorea y evalúa proyectos • Gestiona financiación alternativa

3.2 Comunicación

Definición	La definición de esta competencia por parte de los participantes en el panel de Recursos es la siguiente: El gerente interactúa con pares de diferentes latitudes y de especialidades tanto disciplinarias como interdisciplinarias, lo que amplía la visión institucional. Justifican la elección de la comunicación como competencia prioritaria al afirmar que considera el contexto internacional para enriquecer la formación y la experiencia local.
Conocimiento	Los participantes señalan como conocimientos necesarios para una comunicación eficaz el dominio de los idiomas, el conocimiento de otras culturas, el conocimiento del método científico y el conocimiento de la propia disciplina como conocimientos necesarios para una comunicación eficaz.
Actitudes	Las actitudes necesarias propuestas para una comunicación eficaz son: aceptación de la diversidad, inclusión, adaptabilidad
Habilidades	Los participantes identifican como habilidades necesarias la capacidad de discernir áreas de oportunidades y fortalezas, comunicación oral y escrita, observación y liderazgo.
Los indicadores de éxito	Como indicadores de éxito de esta competencia, los participantes proponen publicaciones, citas, proyectos de colaboración interinstitucional e internacional, presentaciones en encuentros nacionales e internacionales y ejecución de nuevos proyectos.
La medición de los indicadores de éxito	Los participantes proponen las siguientes medidas: número de artículos científicos publicados; número de artículos publicados con pares internacionales; número de citas; número de proyectos; aumento de la competitividad; aumento de la visibilidad institucional; número de becas de investigación aprobadas; porcentaje de proyectos que logran sus objetivos; y mejora de las medidas de interdisciplinariedad.
Las tareas de competencia	• Hace que el conocimiento esté disponible • Participa en reuniones, seminarios, etc. nacionales e internacionales. • Negocia propuestas y proyectos

3.3 Gestión de sistemas y tecnologías

Definición	Según los participantes, el gestor que ejerce esta competencia utiliza sistemas y tecnologías para la creación y difusión del conocimiento. La consideran importante porque esta competencia amplía los canales de comunicación, vincula al personal y la información de manera asimétrica y mejora las técnicas de análisis de datos.
Conocimiento	Se identifican tres tipos de conocimiento como funcionales para una gestión eficaz de sistemas y tecnologías: sistemas de software; herramientas y plataformas tecnológicas; y programación.
Actitudes	Entre las actitudes requeridas, los participantes incluyen las siguientes: aprendizaje continuo, actualización y emprendimiento
Habilidades	Finalmente, con respecto a las habilidades necesarias, los participantes notan concentración, análisis y síntesis, organización, disciplina y creatividad.
Los indicadores de éxito	Como indicadores de éxito de esta competencia, los participantes proponen lo siguiente: creación de sistemas innovadores; existencia de métodos para la creación y difusión de conocimiento; funcionalidad de los recursos tecnológicos; y oferta formativa para investigadores con apoyo tecnológico.
La medición de los indicadores de éxito	En cuanto a las medidas de indicadores para esta competencia, los miembros del panel sugieren: número de proyectos desarrollados; porcentaje de usuarios satisfechos; número de plataformas u otros recursos tecnológicos; número de usuarios del producto; costo-beneficio de los recursos tecnológicos; impacto del uso de recursos tecnológicos; número de estudiantes formados con recursos tecnológicos y porcentaje de consecución de los objetivos de formación de los investigadores.
Las tareas de competencia	• Diseña ecosistemas de innovación • Diseña estrategias de creación y difusión de conocimiento • Utiliza las TIC para la generación, aplicación y difusión de conocimiento • Utiliza las TIC para formar investigadores

4. GESTIÓN DE PROYECTOS

4.1 Liderazgo

Definición	Los participantes en el panel de Project Management definen la competencia de liderazgo en estos términos: El gerente asegura, basado en el conocimiento del entorno, una visión prospectiva y global que motiva a los miembros del equipo en la búsqueda de metas y objetivos establecidos. También dieron las razones por las que la competencia de liderazgo debería

	ser una prioridad en la gestión de la educación superior. Según ellos, el liderazgo es de suma importancia dado que el líder incita a las personas a trabajar por el cumplimiento de las metas y objetivos del proyecto.
Conocimiento	El panel identificó el conocimiento del medio ambiente y de la tecnología como crucial.
Actitudes	Entre las actitudes que favorecen una gestión eficaz de proyectos, los participantes citan las siguientes: motivación, influencia positiva, flexibilidad y tolerancia.
Habilidades	En cuanto a las habilidades necesarias, el panel destacó el trabajo interdisciplinario, la escucha, la inclusión y la comunicación asertiva.
Los indicadores de éxito	Los miembros del panel sugieren, como indicadores de éxito de esta competencia, la consecución de objetivos y la motivación para el trabajo en equipo.
La medición de los indicadores de éxito	Para medir estos dos indicadores de éxito, los participantes proponen, respectivamente, el porcentaje de objetivos alcanzados y el porcentaje de satisfacción entre los miembros del equipo.
Las tareas de competencia	• Lidera compañeros y equipos de trabajo • Asigna tiempo al trabajo colaborativo • Toma decisiones para alcanzar objetivos • Motiva a los miembros del equipo

4.2 Trabajo en equipo

Definición	Los miembros del panel definen la competencia para el trabajo en equipo de la siguiente manera: El gerente ejecuta las tareas y actividades planificadas destinadas a alcanzar las metas y objetivos del proyecto considerando la estructura organizacional y favoreciendo la integración, la colaboración y el compromiso. También proporcionan una justificación de la prioridad de esta competencia. Según ellos, el trabajo en equipo maximiza las potencialidades y responsabilidades entre las diferentes áreas y redes involucradas en el proyecto.
Conocimiento	El panel propone los siguientes conocimientos para un trabajo en equipo eficaz: conocimiento de las estructuras organizativas, técnicas de trabajo y gestión del tiempo.
Actitudes	Con respecto a las actitudes necesarias, los participantes en el panel de Gestión de Proyectos mencionan planificación, integración, delegación y comunicación.
Habilidades	

Los indicadores de éxito	Los participantes proponen dos indicadores de éxito: actividades cumplidas y objetivos alcanzados.
La medición de los indicadores de éxito	Como medida de esta competencia, los participantes proponen el porcentaje de actividades realizadas y el porcentaje de proyectos cumplidos de manera oportuna.
Las tareas de competencia	• Motiva a los miembros del equipo • Participa en los esfuerzos colaborativos • Analiza el progreso de las tareas asignadas • Evalúa continuamente el progreso del proyecto hasta su finalización. • Informa el progreso de las actividades en curso de los proyectos

4.3 Negociación

Definición	Los participantes definen la competencia negociadora de la siguiente manera: El gerente se enfrenta a diferentes escenarios desde un enfoque crítico y estratégico, con énfasis en la gestión de conflictos y con una actitud empática y asertiva para una toma de decisiones efectiva. La competencia debe ser una prioridad porque convence, obtiene recursos, concilia intereses divergentes, define metas y permite compartir objetivos
Conocimiento	Entre los conocimientos necesarios para una negociación eficaz, los miembros del panel enumeran el manejo de conflictos, el lenguaje verbal y no verbal, el manejo de escenarios variados y la toma de decisiones.
Actitudes	Las actitudes que los participantes promueven como cruciales para una negociación efectiva son: tolerancia, honestidad, paciencia, cortesía, asertividad y empatía.
Habilidades	El panel de miembros como importante para una negociación eficaz identifica varias habilidades: análisis de la información disponible; manejo del estrés; comunicación y pensamiento crítico y estratégico.
Los indicadores de éxito	Los participantes sugieren solo un indicador: número de conflictos resueltos
La medición de los indicadores de éxito	Para este indicador, los participantes sugieren medir el porcentaje de acuerdos negociados.
Las tareas de competencia	• Aplica estrategias para la resolución de conflictos • Gestiona y evalúa escenarios

	• Actúa como intermediario de los intereses en conflicto de los miembros. • Investiga todos los aspectos de una negociación en particular
--	--

5. AUTOGESTIÓN

En este apartado se presenta la necesidad de desarrollar capacidades que permitan a los gerentes desempeñar sus funciones de manera eficiente con liderazgo, comunicación efectiva, negociación e inteligencia emocional en un marco de responsabilidad y ética.

5.1 Emprendimiento

Definición	Los participantes en el panel de Autogestión no definen la competencia empresarial. Sin embargo, proporcionan una justificación de su prioridad. Según ellos, el emprendimiento debe ser una competencia prioritaria porque favorece el autoaprendizaje, genera conocimiento conduce a la innovación y fortalece al individuo para enfrentar riesgos.
Conocimiento	En cuanto a los conocimientos útiles para la competencia en emprendimiento, los participantes destacan el conocimiento del entorno, la conciencia de las fortalezas personales y de equipo, así como los conocimientos tecnológicos.
Actitudes	Las siguientes actitudes conducen, según los participantes, a un emprendimiento efectivo "compromiso, entusiasmo, iniciativa, humildad y determinación".
Habilidades	En cuanto a las habilidades necesarias, los miembros del panel identifican liderazgo, comunicación efectiva, socialización y pensamiento crítico.
Los indicadores de éxito	Los participantes proponen los siguientes criterios como indicadores de éxito de la competencia empresarial: implementación de soluciones para procesos administrativos y operativos e incremento en la formación de los miembros del equipo.
La medición de los indicadores de éxito	Los dos indicadores de éxito se miden respectivamente, según lo propuesto por los participantes, por el porcentaje de proyectos iniciados y ejecutados, y la diferencia entre desarrollos actuales y anteriores.
Las tareas de competencia	• Propone soluciones innovadoras a problemas • Lidera acciones efectivas • Gestiona planes de desarrollo profesional para los miembros del equipo.

5.2 Visión compartida

Definición	Los participantes en el panel de Autogestión personal no proporcionaron una definición de la competencia de visión compartida. Justifican el estatus de prioridad de esta competencia argumentando que facilita la comprensión y resolución de temas problemáticos con una visión integral.
Conocimiento	Para una visión compartida, los participantes deben ser propensos a los siguientes elementos: conocimiento del plan estratégico; conocimiento del clima organizacional y conocimiento de la normativa institucional
Actitudes	Según los participantes, un gerente con una visión compartida es empático, respetuoso y responsable.
Habilidades	En cuanto a las habilidades necesarias, un gerente con una visión compartida necesita liderazgo, habilidades de negociación y manejo de conflictos, pensamiento creativo y comunicación efectiva.
Los indicadores de éxito	Para medir el éxito en esta competencia, los miembros del panel sugieren: compromiso mínimo aceptable del colaborador e índice de satisfacción de los grupos de interés.
La medición de los indicadores de éxito	Para medir los dos indicadores de esta competencia, los participantes proponen, respectivamente, el aumento de los índices de compromiso y satisfacción.
Las tareas de competencia	• Supervisa las medidas de logro • Evalúa objetivos • Gestiona eficazmente los procesos organizativos

3.5.3 Comportamiento ético

Definición	Como en el caso de las otras dos prioridades de competencia, los miembros del panel no dieron una definición precisa de la competencia de comportamiento ético. Sin embargo, justificaron su elección como competencia prioritaria porque, según ellos, esta competencia favorece la dirección y el control del comportamiento humano.
Conocimiento	Un gerente que se comporte éticamente debe conocer, según los miembros del panel, las normas, principios y comportamientos institucionales.
Actitudes	En cuanto a las actitudes, el gerente ético debe ser respetuoso, honesto, servicial, integral y responsable.

Habilidades	Los participantes proponen, como habilidades necesarias para un comportamiento ético, las siguientes características: conciliación, discernimiento y pensamiento crítico.
Los indicadores de éxito	Los participantes sugieren solo un indicador de éxito para esta competencia: Incidencia de comportamiento no técnico en la organización.
La medición de los indicadores de éxito	Para medir el indicador de éxito sugerido, los participantes recomiendan el número de quejas y de acciones administrativas realizadas.
Las tareas de competencia	• Resuelve conflictos de acuerdo con las normas establecidas • Asigna tareas y recursos • Promueve el desarrollo personal

IV. Observaciones finales

Las discusiones del Grupo de Enfoque proporcionaron un mapeo útil, aunque preliminar, de competencias para una gestión eficaz de la educación superior. Con la excepción de una competencia, la gestión de sistemas, todas las competencias prioritarias son competencias básicas o funcionales. Además, cuatro de estas competencias aparecen en dos sectores de gestión diferentes de IGLU. La comunicación aparece como una competencia prioritaria en los sectores de Gestión Estratégica y Gestión de Recursos. La negociación aparece tanto en los sectores de Gestión Académica como de Gestión de Proyectos. El trabajo en equipo se encuentra tanto en el sector de Gestión Académica como en el sector de Gestión de Proyectos. Finalmente, el liderazgo fue elegido una competencia prioritaria en los sectores de Gestión de Recursos y Gestión de Proyectos.

No se debe olvidar que se pidió a los participantes que identificaran solo las tres competencias más relevantes (o con estatus de prioridad) entre todas las competencias que podrían conducir al éxito en un campo o área de gestión determinada. Además, el hecho de que cada una de las cuatro competencias reportadas aparezcan en dos sectores diferentes de IGLU acentúa su vigencia, relevancia y efectividad, otorgándoles, en cierto sentido, un estatus de prioridad platino.

Pero independientemente del mapeo restringido de competencias prioritarias resultante de las discusiones del Focus Group, los datos que surgen de las contribuciones escritas de los participantes (al completar las categorías del instrumento de trabajo proporcionado) son muy significativos. De hecho, los datos sobre conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada competencia prioritaria ayudan a comprender lo que se necesita para un despliegue de competencias efectivo. Además, los esfuerzos por proponer indicadores empíricos de éxito y su medición contribuyen a entender las competencias como una

respuesta conductual verificable y medible en entornos y situaciones organizacionales comparables.

En una investigación cuantitativa clásica, los grupos focales están destinados a proporcionar los materiales para probar y ampliar aún más el conocimiento sobre una pregunta o tema específico de investigación. Dado que el siguiente paso del proyecto conjunto consiste en la elaboración y validación de un cuestionario de encuesta, los resultados del Focus Group de México sobre competencias en la gestión de la educación superior podrían brindar insumos significativos en términos de confirmar el estatus de prioridad de las competencias propuestas, verificando si Las tareas competenciales propuestas son coherentes con los objetivos que se persiguen con la puesta en práctica de la competencia específica, comprobando la utilidad de los conocimientos, habilidades y actitudes identificadas por los participantes y, finalmente, verificando la validez de los indicadores de éxito y su medición empírica.

Dada la pericia y experiencia de los participantes, el Focus Group México, a pesar de sus deficiencias, parece haber alcanzado razonablemente su objetivo principal de brindar conocimiento de primera mano sobre qué competencias podrían ser relevantes para una gestión eficaz de la educación superior. También permitió obtener una visión útil de las características básicas de un comportamiento competente exitoso en un entorno de educación superior.

I. References

Bush, Rochon Guilherme, Claudia Souza Passador, Gilberto Tadeu Shinyashiki (2017). The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*, 52: 233-245.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: John Wiley

Carbone, P.P., H.C. Tonet, J.R. Silva Bruno, K.I. Brandao e Silva (2016). *Gestao par competencias*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Incode (2012). Innovation competencies development as integral part of higher education. <http://www.incode-eu.eu/en/>

International Atomic Energy Agency (s.d.). *The Competency Framework. A Guide to IAEA Managers and Staff*. New York: IAEA

Mc Lelland, David (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*. 28(1): 1-14

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York and London: Free Press/Collier McMillan.

White, R.W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5): 297-333.