

## **Gestión de competencias directivas: Retos de la educación superior post COVID**

**Management of managerial skills: Challenges of higher education post COVID-19**

**Gestão de competências de liderança: Desafios do ensino superior pós COVID-19**

**Juan Jesús Vega Mejía<sup>1</sup>**

**Juan Manuel Ramos Quiroz<sup>2</sup>**

**María del Carmen Trejo Cázares<sup>3</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.25087/resur15a14>

Recibido: 01/07/2022

Aceptado: 11/11/2022

### **Resumen:**

El presente artículo, es un reporte parcial de investigación de la tesis titulada “Gestión de competencias directivas: Estrategia para la Universidad José Martí en Colima, México, desarrollada en el programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional. La gestión de competencias directivas para la educación superior se convirtió, además de lo que ya era, en un tema fundamental a partir de la contingencia sanitaria generada por el virus del SARS-COV-2; el objetivo de la tesis fue diseñar una estrategia de gestión de competencias directivas, mediante la búsqueda en el contexto nacional e

---

1 Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración UST (México). Correo electrónico: [jvegam2002@alumno.ipn.mx](mailto:jvegam2002@alumno.ipn.mx)

2 Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración UST (México). Correo electrónico: [jramosq@ipn.mx](mailto:jramosq@ipn.mx)

3 Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración UST (México). Correo electrónico: [ctrejo@ipn.mx](mailto:ctrejo@ipn.mx)

internacional de estas, para proponer una herramienta que funcione como elemento para la toma de decisiones.

Basados en tres aspectos de la gestión directiva identificados a partir de diversos autores, se tiene en cuenta que, para la gestión de estas competencias es fundamental contemplar: Dimensiones de gestión (PNGI, 2001), ámbitos (Larios, 2015) y modelos (Casassus, 2000), así como los componentes de las competencias (Delors, 1996). La investigación cobra relevancia y conveniencia a partir de la transformación que gira en torno al hecho educativo, con respecto a mecanismos, modelos, procesos etc., derivados de la reestructuración del ser y quehacer por la ola de COVID-19.

Con respecto a la metodología empleada, se recurrió al paradigma cualitativo, para enriquecer la información obtenida, de finalidad aplicada y de corte transversal, debido a que se realizó en un solo momento del tiempo, respecto a la finalidad se refiere a una investigación descriptiva, ya que se diseñará la estrategia, pero no será aplicada, y de concepción ideográfica, sustentada en la teoría fundamentada, lo que permitió formular categorías para la construcción de: observables, instrumentos, la organización de la información y el análisis. A partir de lo diseñado para la tesis de maestría, se construyó el presente artículo con el fin de explorar aquellos retos a los que se enfrentaron quienes ejercían la labor directiva durante la pandemia, sistematizando la información documental.

**Palabras clave:** educación superior, gestión educativa, competencias directivas.

**Abstract:**

This article is a partial research report of the thesis entitled "Management of managerial competencies: Strategy for the José Martí University in Colima, Col., developed in the Master's program in Administration in Management and Development of Education at the Higher School of Commerce and Administration Santo Tomás Unit of the National Polytechnic Institute. The management of managerial competences for higher education became, in addition to what it already was, a fundamental issue based on the health contingency generated by the SARS-COV-2 virus; the objective of the thesis was to design a strategy for the management of managerial competences, through the search in the national and international context of these, to propose a tool that works as an element for decision making.

Based on three aspects of management identified from various authors, it is considered that, for the management of these competences, it is essential to contemplate: Management dimensions (PNGI, 2001), areas (Larios, 2015) and models (Casassus, 2000), as well as the components of the competences (Delors, 1996). The research becomes relevant and convenient from the transformation that revolves around the educational fact, with respect to mechanisms, models, processes etc., derived from the restructuring of being and work by the wave of COVID-19.

With respect to the methodology used, the qualitative paradigm was used to enrich the information obtained, of applied purpose and cross-section, because it was carried out in a single moment of time, with respect to the purpose refers to a descriptive research, since the strategy will be designed, but it will not be applied, and of ideographic conception, based on grounded theory, which allowed to formulate categories for the construction of: observables, instruments, the organization of information and analysis. Based on what was designed for the master's thesis, this article was built to explore those challenges faced by those who exercised managerial work during the pandemic, systematizing documentary information.

**Keywords:** Higher education, Educational Management, Managerial Competences.

### **Resumo:**

O presente artigo é um relatório parcial de pesquisa da tese intitulada "Gestão de competências de liderança: Estratégia para a Universidad José Martí em Colima, México", desenvolvida no programa de Mestrado em Administração em Gestão e Desenvolvimento da Educação na Escola Superior de Comércio e Administração, Unidade Santo Tomás, do Instituto Politécnico Nacional. A gestão de competências de liderança para o ensino superior se tornou, além do que já era, um tema fundamental a partir da contingência de saúde causada pelo vírus SARS-COV-2; o objetivo da tese foi projetar uma estratégia de gestão de competências de liderança, buscando essas competências no contexto nacional e internacional, a fim de propor uma ferramenta que funcione como um elemento para a tomada de decisões. Com base em três aspectos da gestão de liderança identificados a partir de diversos autores, é fundamental considerar, para a gestão dessas competências: Dimensões de gestão (PNGI, 2001), âmbitos (Larios, 2015) e modelos (Casassus, 2000), bem como os componentes das competências (Delors, 1996). A pesquisa ganha relevância e conveniência a partir da transformação que envolve o fato educacional, em relação a mecanismos, modelos, processos, etc., derivados da reestruturação do ser e fazer devido à onda

de COVID-19. Quanto à metodologia utilizada, recorreu-se ao paradigma qualitativo, para enriquecer as informações obtidas, de finalidade aplicada e de corte transversal, uma vez que foi realizado em um único momento no tempo. Em relação ao propósito, refere-se a uma pesquisa descritiva, pois a estratégia será projetada, mas não será aplicada, e de concepção ideográfica, sustentada na teoria fundamentada, o que permitiu formular categorias para a construção de observáveis, instrumentos, organização de informações e análise. A partir do que foi projetado para a tese de mestrado, este artigo foi elaborado com o objetivo de explorar os desafios enfrentados pelos que exerceram a liderança durante a pandemia, sistematizando as informações documentais.

**Palavras-chave:** Ensino superior, gestão educacional, competências de liderança.

### **Introducción**

Históricamente las tareas directivas que se han realizado en el contexto de la educación superior mexicana se ven directamente relacionadas con la gestión y la formación de aquellos que se desempeñan en cargos de toma de decisiones centrales para las Instituciones de Educación Superior (IES), los acontecimientos como la contingencia sanitaria generada por la COVID-19 que dio inicio y sigue vigente, invitan a la reflexión sobre lo capacitado que se esta para actuar ante escenarios cambiantes, no previstos y que son emergentes, aquellos que no se ven venir, no solamente en el ámbito de la educación, sino en todas las áreas del quehacer humano.

La gestión educativa es una cuestión de múltiples aristas, tan compleja y extensa que es posible que las IES construyan, con base en sus necesidades, modelos que las conducen y orientan en su quehacer. Para establecer un referente sólido sobre la gestión educativa, es imperativo llevar a cabo la revisión y análisis, primeramente, de: las dimensiones que los estudiosos del área han clasificado para la gestión educativa, así como sus ámbitos y finalmente llevar a cabo la revisión al menos un par de modelos, para alcanzar un nivel de comprensión sobre como puede ser configurada la gestión, ya que en la presente investigación representa uno de los ejes rectores.

Para Pozner (2000) el concepto de gestión educativa se observa como:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales.

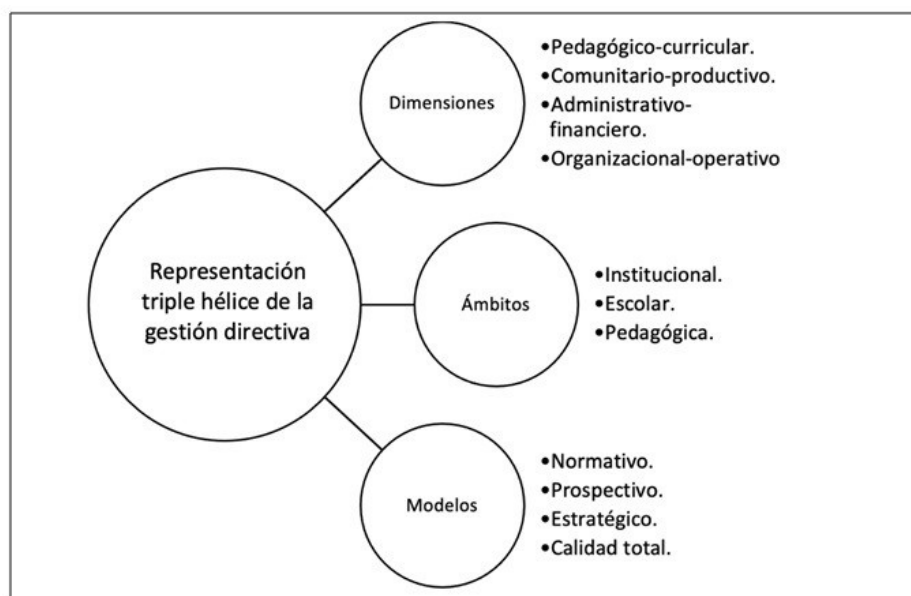
Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (P. 16)

Es decir que se hace referencia a un proceso articulador, en diversas direcciones, en donde se integran el conjunto de procesos que, dotan de vida a la práctica, ya que se apoyan entre sí actuando de forma conjunta, y no como acciones aisladas.

### Marco teórico

El fenómeno de la gestión educativa debe observarse como un proceso integrador, en donde todas las acciones sean inherentes, a fin de lograr, como lo menciona la autora, el mejoramiento continuo, los retos que enfrentan quienes dirigen los centros educativos se sobrepone a la práctica que se realizaba de forma cotidiana, representa una nueva concepción sobre los procesos, las encomiendas y directrices; lo emergente de la contingencia representa también la urgencia por encontrar las estrategias pertinentes para dar continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde la gestión educativa juega un papel fundamental.

*Esquema 1: Representación de triple hélice de la gestión directiva.*



**Fuente:** Creación propia con información de Larios (2015), Casassus (2000) y Pozner (2000).

El esquema integra lo que, desde la gestión se considera en cada una de las dimensiones, ámbitos y modelos para la acción de la gestión directiva, en donde se describen las tareas que se desarrollan dentro de los centros educativos, por mencionar algunas, ya que se debe recordar que, un centro es un ente complejo que se diferencia de los demás por su naturaleza, el liderazgo directivo de quienes llevan a cabo la toma de decisiones, así como de su interacción con el entorno.

La dimensión *pedagógico-curricular* nos refiere principalmente a la función madre de las instituciones, el proceso de enseñanza-aprendizaje, es ahí donde surge la enseñanza, la formación; es la dimensión donde cobra vida la práctica de la docencia, entre la interacción de los educandos y el docente; aquí la gestión debe conducir a estos procesos a cumplir con su encomienda social, la de brindar enseñanza a su población. La *comunitaria-productiva* nos remite a las acciones que se realizan en conjunto con la sociedad, en ella nace la vinculación y extensión de la vida universitaria para el desarrollo o bienestar de la sociedad a la que sirve, en actividades de formación, asistencialismo, capacitación, redes de colaboración o las que cada institución lleve a cabo según sus áreas de interés. La parte *administrativo-financiero* de la gestión indica cuales son los recursos necesarios o disponibles para la operación de las instituciones, así como la guía para dar el mayor rendimiento de estos, otorgándole funcionalidad a la información que maneja y se concentra dentro de las instituciones; para operar de forma eficiente los recursos es necesario contar con panoramas informativos que brinden el referente para actuar sobre lo que se tiene, las áreas de oportunidad, desde lo mayormente prioritario hasta las implicaciones que, de momento no parecen ser de primera necesidad. La dimensión *organizacional-operativa* se encargada de brindar el soporte a la institución, es aquí donde, el trabajo cotidiano, toma importancia; la parte operativa se encarga del hacer y la organizacional de la articulación entre los equipos, las personas así como de las actividades a desempeñar, estas, de la mano con las anteriores dimensiones aquí descritas, son una manera de categorizar el funcionamiento de una institución según las actividades que se realizan, coadyuvando al desarrollo de sus funciones sustantivas.

Por otra parte, con respecto a lo que se entiende por gestión, Larios (2015) señala que, se puede definir a la gestión educativa “como las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las

prácticas educativas (P. 1591). Larios aborda el concepto de gestión educativa como el encargado de proporcionar y poner en marcha las acciones necesarias por las organizaciones, integrando en estas una serie de cualidades que las hacen únicas para llevar a cabo la mejora continua de las prácticas educativas; en principio hace referencia al conocimiento y la acción de la gestión, así como a la ética, que sin duda alguna se debe convertir en un eje transversal en cualquier proceso.

Larios (2015) a partir de una revisión de otros autores, expone que la gestión educativa se ha dividido para su estudio en tres aspectos de acuerdo con el ámbito de su quehacer en: *Gestión Institucional* (relacionada con la Estructura), *Gestión Escolar* (relacionada con la Comunidad) y *Gestión Pedagógica* (relacionada con el Aula). Un ámbito es definido como el “espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades o disciplinas relacionadas entre sí” es decir que estos son segmentos o se segmentan según las características que les permiten agruparse y de alguna manera aislarse de otros ámbitos, aun cuando estos interactúan y guardan cierto tipo de relación. La recopilación que presenta Larios muestra un panorama sobre los momentos de actuación de la gestión según la clasificación que presenta, en la gestión institucional podemos encontrar las acciones que se encaminan de forma global, como un proceso que conduce a los proyectos entre sí bajo la intencionalidad de dotar a la institución de flexibilidad, pertinencia, madurez y las demás que él rescata desde Casassus (2005), por otra parte define a la gestión escolar como la más amplia, con lo necesario para transformar a la escuela en una organización competente.

Casassus (2000, p. 4) nos dice que:

Hay distintas maneras de concebir la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Según el énfasis que se ponga —en el objeto o en el proceso contemplado—, se obtendrán definiciones que, por una parte, pongan de relieve el hecho de responder a componentes de una organización tales como arreglos institucionales, articulación de recursos y objetivos.

Con base en la percepción de Casassus acerca de cuáles son las maneras en las que se puede identificar la gestión, se podrían de alguna manera, retomar las características de las instituciones en cuanto a su forma de actuar y conducirse en sus procesos, de esta manera e identificar los modelos de gestión que constituyen con base a sus necesidades, como se expone en la siguiente tabla.

**Tabla 1:** Modelos de gestión educativa.

Modelos de gestión	Características
Normativo	Implementación de los planes nacionales de desarrollo. Influencia de la OCDE, CEPAL y la ILPES sobre los países Latinoamericanos. Introdujo la racionalidad sobre el ejercicio de gobierno. Uno de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo. Crecimiento cuantitativo. Visión lineal del futuro.
Prospectivo	Se concibe al futuro como uno incierto y múltiple. Las características de este modelo son similares al del normativo, la diferencia radica en la formulación de futuros con múltiples escenarios. El manejo financiero continúa siendo el elemento central. Predomina el criterio del análisis costo- beneficio.
Estratégico	Basado en normas. Considera los medios para alcanzar los que se desea. Capacidad de articular los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros). Se hacen visibles a las organizaciones a través de su identidad institucional. Se sitúa en una perspectiva competitiva.
Estratégico situacional	Viabilidad de las políticas. La gestión se presenta como un proceso de resolución. Viabilidad: técnica, económica, organizativa e institucional. Importancia de la realidad. Búsqueda de acuerdos y lograr consensos sociales. Fragmentación del proceso de planificación. Descentralización educativa.
Calidad total	Planificación. Control. Mejora continua. Identificación de los usuarios y sus necesidades. Diseño de normas y estándares de calidad. Diseño de procesos que conducen a la calidad. Reducción de márgenes de error. Preocupación por el resultado del proceso educativo. Emitir juicios acerca de la calidad. Sistemas para medir y evaluar la calidad.
Reingeniería	Reconocimiento de contextos cambiantes. Marcos de competencia global. Se requieren cambios cualitativos. No basta con la mejora continua. Descentralización. Apertura del sistema. Necesidad de un re-arreglo social. Rediseño radical de procesos.
Comunicacional	Procesos de comunicación que facilitan o impiden acciones. Se considera al gestor como un coordinador de acciones. Desarrollo de compromisos. Capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Casassus (2000).



Según Caracheo (2002, p. 4), “puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares”. De manera más sintética Aguilera (2000, p. 10) dice que “El modelo es una representación parcial de la realidad”, las definiciones presentadas logran que las características que presenta Casassus en cada modelo, sea entendido como la forma en la que el autor logró reconocer cada una de estas según su forma de actuar. Ciertamente no se podría establecer un modelo general o base de gestión, ya que cada institución cuenta con necesidades y tareas específicas que pueden tener relación o no con las de otras IES, es por eso por lo que cuando un centro educativo desea establecer algún modelo, lo hace con base en sí mismo, en cómo se desarrolla y se compone.

Casassus brinda la oportunidad de identificar que partes de los modelos que él considera, tiene una IES y con base en ello establecer criterios para la mejora y el crecimiento del modelo, también es verdad que en una IES se podrían identificar características de varios modelos, por muchas razones que se podrían explicar mediante la observación y el involucramiento en su dinámica funcional. Lo más importante no es adaptarse a un modelo, sino utilizarlo para mejorar las acciones propias, dar rumbo a lo que se hace y sobre todo identificar las áreas de oportunidad con las que se cuentan, conocer el modelo da una pauta al aprendizaje y la comparación, pero no se conoce para replicarlo, ese puede ser un error que llevaría a una IES al fracaso inmediato.

Con respecto a las competencias que les permiten a los directivos ser agentes de cambio y afrontar las adversidades como lo fue la pandemia por el COVID-19, se tiene en cuenta que, hablar de competencias compromete a definir: su concepto, los componentes con las que estas cuentan, así como las clasificaciones para comunicar al lector el enfoque adoptado. Según Boyatzis (1982, en Ríos, 2008, p. 48) se entiende por competencia a la “característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”, es decir que las competencias son intangibles y propias de cada persona, por ello se encuentran ligadas al desempeño personal o profesional, en coincidencia, Pereda y Berrocal (2001, en Ríos, 2008, p. 48) mencionan que “... la competencia es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización

concreta”, haciendo alusión, como Boyatzis, a que las competencias se observan, por lo tanto, pueden ser evaluadas directamente en la práctica, debido a que es ahí donde se manifiestan.

Por otra parte, Pozner (2000) nos dice que las competencias pueden ser entendidas como aquellas que le permiten al individuo realizar una actividad profesional, mediante un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones, etc., para resolver problemas dentro de su profesión. Menciona además que una de las fortalezas de una formación basada en competencias se encuentra en la ampliación de los conocimientos más allá de la sola ejecución de tareas delimitadas, es decir que el individuo competente se encuentra preparado para intervenir en un mundo complejo en donde interactúa con todos los componentes de la sociedad.

Para su estudio, las competencias se han clasificado según su aplicación o tipología, es decir que se habla de competencias básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales que a su vez se dividen en específicas y transversales, las competencias básicas hacen referencia a las que se desarrollan en la educación inicial, como su nombre lo indica, permiten al individuo adaptarse a cualquier ambiente, las competencias de empleabilidad son aquellas capacidades que requiere el individuo para ingresar y desenvolverse en el mundo laboral, las conductuales son allegadas a los atributos de la persona, es decir que explican desempeños destacados en cualquier ambiente, finalmente las funcionales se denominan así por su naturaleza, son requeridas para desempeñar la función laboral bajo esquemas y estándares previamente establecidos. A su vez estas se dividen en específicas, estas se determinan según la actividad que se desarrolla y se caracterizan por ser en un alto rango exclusivas de esa actividad y las transversales se encuentran en una gran cantidad de ocupaciones ya sean laborales, sociales, sentimentales etc. (Fundación Chile, 2004 en Becerra y Campos 2012, p. 12-13).

Según Puga y Martínez (2008, p. 89), las competencias de los directivos deben adaptarse constantemente para enfrentar las nuevas exigencias del cargo, exigencias que evolucionan con el avance del tiempo, ya que el éxito de las organizaciones depende más de las fortalezas intelectuales a su infraestructura física. Los autores presentan el siguiente esquema para representar las competencias directivas frente a escenarios globales, a las cuales consideran como esenciales para poder adquirir las que el entorno globalizado exige día con día.

## Esquema 2: Competencias directivas



**Fuente:** Puga y Martínez (2008)

Con respecto a la competencia del liderazgo, mencionan que el liderazgo emergente se construye a partir de la premisa de situar al talento humano en un primer plano, sustituyendo al típico liderazgo centrado en procesos de control; es necesario construir un liderazgo humano y empático, basado en el talento humano como el ingrediente principal; la habilidad de comunicación va más allá de una simple transferencia de información, debe ser una capacidad para recibir y transmitir mensajes, sin equivocaciones, de forma clara y precisa, sin importar el canal por el cual sea transmitido, una comunicación efectiva permite al directivo estar en sintonía con el talento humano con el cual interactúa. Seguido de la comunicación presentan a los valores éticos, es decir los cimientos sobre los cuales descansan e interactúan la relaciones laborales, aquellos que le permiten al directivo actuar con congruencia basado en el respeto de las individualidades, así como las conexiones entre todos los actores con los que se involucra, incluida la sociedad a la que sirve, este desempeño no se limita al cumplimiento de la normativa, sino que va más allá con aspectos como la responsabilidad social, relaciones humanas de calidad, la cohesión social, etc. Hasta el momento se puede observar que las habilidades y competencias señaladas van de la mano y trabajan como un conjunto y no de forma aisladas, que es de lo que habla la siguiente competencia: Trabajo en equipo, como el desempeño colectivo sobre el individual, la colaboración del trabajo en equipo desde la perspectiva de los autores, rebasa el

simple límite de la conformación de estructuras de trabajo colegiado, sino que incluye una filosofía de esfuerzo y logros compartidos, así como un compromiso con la colectividad sobre el desempeño individualista. Finalmente, la competencia orientada al conocimiento tiene relación con el comentario inicial, indicando la importancia de tener directivos capaces de adaptarse a las realidades emergentes, a los retos del presente, pero más a los retos del futuro, así como la capacidad de planeación y altamente capacitados.

### **Estado del arte**

Adicional al apartado teórico, se realizó una revisión del estado del arte sobre el objeto de estudio, con el propósito de tener un panorama amplio sobre las acciones ligadas a la gestión directiva antes y después del COVID-19, logrando así importantes hallazgos con base en una perspectiva comparada.

Las investigaciones fueron seleccionadas mediante una búsqueda palabras clave para la investigación tales como: Gestión educativa, gestión directiva, directivos de educación superior, habilidades y competencias directivas, en la plataforma Mendeley, así como en portales como Redalyc y Scielo, posteriormente se realizaron fichas de trabajo en las que se incluían: Título, referencias bibliográficas, objetivo, muestra, metodología, resultados, conclusiones y los aportes.

Se clasificaron según la circunstancia, es decir en dos bloques, en el primero se encuentran los artículos pre-pandemia y en el segundo durante la pandemia, esta compilación permite establecer un referente sobre la situación antes de la contingencia, permitiendo realzar una comparativa técnica sobre el antes y el durante.

Morales, Guevara y Cerecedo (2018), en un artículo arbitrado e indexado por Latindex titulado: *Crisis y realidad en la formación de directivos escolares en México*, tienen por objetivos hacer una comparativa sobre las competencias de los viejos y nuevos directivos con una muestra de la población de la zona 10, además de documentar el sentir de los directivos, en cuanto a la autonomía de gestión que el estado está encomendando en la persona del director; se identifica entonces que el objeto de estudio son 13 directivos de la zona centro de la Ciudad de México, los autores aplicaron una metodología de corte cualitativo, descriptivo y microetnográfico para proponer alternativas de formación que influyan en la autonomía de gestión, acompañado de un liderazgo educativo.

Con respecto a los resultados que se presentan en el artículo, mencionan que ocho de los directivos seleccionados consideran que mediante el liderazgo participativo lograrán corresponsabilizar a los docentes, estudiantes y padres de familia para mejorar los conocimientos esperados, en cuanto a la autonomía de gestión los 13 directivos consideran que no existe como tal, además de hacer énfasis en la importancia de la experiencia para liderar una escuela. Finalizan el artículo concluyendo que con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver problemas, identificando que la tarea principal del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y habilidades, así como la importancia de que los directivos cuenten con espacios de intercambios pedagógicos y conozcan bien a sus docentes, al igual que a los estudiantes, para que con base en esto sugiera estrategias de mejora.

Patrón Cortés en 2016 en un estudio denominado: *Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México*, publicado en la Rev. De gestión de la educación, presentan como objetivo el identificar las competencias que utilizan los directores seleccionados, así como las que necesitan para mejorar su gestión laboral y contribuir al desarrollo de la institución y de México, su objeto de estudio son cuatro directores del área de ciencias sociales de una universidad pública ubicada en el sureste de México.

Aplicando como metodología estudio de tipo exploratorio y descriptivo, por lo que su diseño es no experimental. Se utiliza como método un estudio de campo basado en cuatro casos seleccionados. Para identificar las competencias empleadas por dichos gerentes y la necesidad de adquirir otras con miras a mejorar la productividad escolar, se maneja la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) citadas en este trabajo. Se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los directores de las Facultades y con el personal a su cargo. La recolección de datos incluyó observaciones de la jornada laboral durante una semana.

Como resultados presentan que los directores requieren autoevaluarse para fortalecer su gestión directiva y, por tanto, sus competencias de desarrollo personal, así como adquirir varias de las competencias señaladas por los directores como utilizables, tales como orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación, comunicación, empatía, trabajo en equipo y desarrollo personal. Cierran el artículo mencionado las diferencias entre conocimientos y competencias, pues, aunque los directores tienen la preparación que les permite estudiar y

comprender aspectos relacionados con la educación superior, se les dificulta al momento de aplicarlos. En cuanto a las competencias intratécnicas, la complejidad en su desempeño la manifestaron, en mayor grado, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo y, en menor grado, la organización, la delegación y el *coaching*.

Elizondo (2011) desarrollo una investigación de tipo documental denominada “Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias” en donde el objeto de estudio fueron las competencias de un director académico, estableciendo como objetivos el formar un marco teórico y conceptual sobre las competencias que deben poseer los directivos universitarios que se enmarcan en una educación basada en competencias. El resultado de la investigación documental fue la presentación de un modelo tri-circular para las competencias de un directivo académico, en el que se establecieron estrategias para cumplir con las responsabilidades del directivo.

El autor concluyó mencionando que, dentro de la planeación estratégica de una universidad, se pueden establecer las acciones que brinden respuestas sobre la creciente preocupación que se manifiesta acerca de la preparación profesional de directivos, acciones centradas en la persona, para que pueda realizar sus funciones con las competencias requeridas, asegurando así la calidad académica de la institución.

Mezher, Cuba, Calánchez y Chavéz (2016) en su artículo: La gestión educativa: Proceso de transformación social, tienen por objetivo resaltar la importancia de la gestión educativa como proceso de transformación social, mediante una investigación documental con enfoque interpretativo fenomenológico-hermenéutico. Se enfocan en estudiar a la gestión en cuatro grandes áreas: directiva, pedagógica y académica, comunidad, administración y financiera.

Concluyen estableciendo que, la importancia de la gestión radica en la sinergia de todas sus áreas, es decir que la sumatoria de los esfuerzos tiene mayor impacto si se realiza un trabajo conjunto. Establecen también que quienes participan en el proceso de la gestión educativa, deben reflexionar sobre las problemáticas que afronta este ejercicio.

Soto, Morillo, Calderón-Hernández y Betancur (2020) en un artículo elaborado con base en una investigación financiada por la Universidad de Medellín titulado: El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa, donde el objetivo fue analizar la relación entre el enfoque de gestión y las características personales y profesionales del directivo docente de las instituciones educativas de los 117 municipios no certificados de

Antioquia, considerando las cuatro dimensiones de gestión educativa (directiva, administrativa, académica y de comunidad) en tres formas de gestión denominadas funcionalista, estructuralista y crítica.

La investigación fue cuantitativa, descriptiva e inferencial, realizada en 242 directivos docentes de instituciones educativas, seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado y encuestados a través de cuestionarios autoadministrados. Los resultados revelan que muchas de las prácticas de los directivos docentes en cada una de las dimensiones de la gestión todavía son de carácter funcional y estructural, pero se puede afirmar que los directivos docentes en sus instituciones han venido dando un giro hacia la denominada gestión crítica, además demuestran una tendencia estadísticamente significativa de los directivos docentes que tienen estudios de posgrado y más de diez años de experiencia a ubicarse en la gestión directiva crítica. De igual manera, quienes tienen menos experiencia tienden a una gestión de comunidad funcionalista y, a mayor experiencia, mayor prevalencia de gestión crítica en esta dimensión.

Por su parte García, Slater y López (2010), desarrollaron una investigación llamada: El director escolar novel de primaria, Problemas y retos que enfrenta en su primer año, el propósito de este trabajo fue examinar los problemas y situaciones que enfrentan los nuevos directores de educación primaria. Participaron diez directores, cinco del sexo femenino y cinco del masculino, en su primer año en el cargo en un estado del norte de México, para llevar a cabo la investigación utilizaron el enfoque cualitativo, obtuvieron la información a través de un guion de entrevista semi-estructurada, así como un grupo focal, los cuales exploraron los retos, problemáticas y estrategias empleadas durante su primer año. A manera de resumen exponen que los retos más relevantes a los que se enfrenta el directivo durante su primer año es la carga administrativa y el trabajo con los docentes, aunque la presente investigación se enfoca en el nivel superior, las problemáticas que presenta cierto grupo de directivos podrían ser similares a las de sus pares en otros niveles educativos.

Sotomayor, Muñoz, Martínez y Araya (2020) en un artículo publicado en la *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, titulado: Liderazgo, cultura y practicas inclusivas desde la mirada de equipos directivos de establecimientos educativos, presentan una investigación con enfoque cualitativo, con objetivo de investigación descriptivo y cuyo diseño corresponde a un estudio de casos, específicamente dos establecimientos educativos de la Región de Coquimbo, Chile, este estudio se sustenta en el Paradigma Interpretativo.

Los participantes del estudio fueron seleccionados de manera intencionada en función de su relevancia con el tema y objetivos de la investigación, considerados informantes clave al tener la posibilidad, disposición e interés de referirse a su experiencia y dar a conocer los significados de los conceptos que guían la investigación.

Los hallazgos evidencian la identificación de los conceptos de participación y toma de decisiones colectiva como elementos centrales del liderazgo inclusivo, enfatizando en la centralidad de los valores inclusivos en la instauración de culturas inclusivas. Se concluye que las prácticas inclusivas identificadas parecieran ser sólo un primer paso de una reflexión-acción mucho más amplia y profunda para una necesaria mirada holística y estratégica de la inclusión.

Los siguientes artículos hacen referencia al papel desarrollado por la gestión educativa durante la contingencia sanitaria, lo que apoya a la presente investigación brindándole contexto y actualidad desde la visión nacional e internacional.

Álvarez, Labraña y Brunner (2021) en un artículo denominado “La educación superior técnico profesional frente a nuevos desafíos: La cuarta revolución industrial y la pandemia por COVID-19” identificaron desde una perspectiva comparada, los desafíos adaptativos del sector educativo, que son comunes a la cuarta revolución industrial y a la crisis provocada por la pandemia, los autores centraron su investigación en tres ámbitos que consideraron esenciales: el acceso, la calidad y la equidad. Para establecer los referentes, se describen los impactos de la cuarta revolución industrial en mercados laborales, la educación superior, además examinan los efectos actuales por la pandemia del COVID-19, finalmente examinan en qué consisten los nuevos retos de forma combinada para dar paso a sugerencias de políticas públicas que apoyen a los mencionados frente a los retos.

Uno de los resultados que se rescatan es que: El COVID-19 afecta el acceso a la educación en áreas donde la formación profesional y el mercado laboral son especialmente intensas (P.23), además concluye estableciendo que: La evidencia comparada muestra que, producto de la epidemia por COVID 19 se han tenido que implementar, muchas veces mediante ensayo y error, modalidades de enseñanza y aprendizaje que serán muy útiles en el futuro (p.32). No se encuentra de forma explícita en el artículo el método de investigación, sin embargo, a partir de la lectura y el análisis se deduce investigación de tipo documental.

Es imprescindible indagar sobre los efectos de la pandemia del COVID-19, sobre todo el cómo ha afectado a la educación superior, Ordorika (2020) del Instituto de Investigaciones



Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, presenta un resumen basado en la encuesta realizada por la International Association of Universities, en donde se proporcionan datos sobre las tendencias en educación superior en el contexto de la pandemia, expone que: el 80% de las IES que respondieron, señalan que se tendrá un impacto negativo sobre la matrícula de estudiantes que se inscriben a la educación superior, especialmente en IES privadas. El autor también señala el papel de los estudiantes ante la crisis, mencionando que se han visto afectados de diversas maneras, enfatiza que en el caso de la educación superior existen fuertes desigualdades según la condición socioeconómica de los estudiantes. Con respecto a los retos institucionales, resalta que se enfrentan los problemas para garantizar la salud de estudiantes, profesores y trabajadores, así como asegurar la continuidad académica de calidad. Especialmente refiere que en México se destacan dos problemáticas: la cancelación de fideicomisos para el apoyo a la investigación y la aprobación de la Ley General de Educación Superior.

Meza, Torres y Mamani-Benito (2020), en “Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú”, desarrollaron una investigación en donde el objetivo fue analizar el efecto de la gestión educativa sobre el desempeño docente del profesor de educación básica regular durante la pandemia de COVID-19. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con alcance explicativo y de diseño no experimental, requirió de la participación de 650 docentes de 10 unidades de gestión educativa local, rescatando la información mediante la aplicación de un cuestionario y una escala, dentro de los resultados se encontró la correlación efectiva entre la gestión educativa y el desempeño docente, así como en variables tales como: la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Los autores afirman que:

Los resultados brindan evidencia de la importancia de optimizar la gestión educativa para impulsar un desempeño adecuado en los docentes en pos de mejorar la calidad educativa, esto en función del trabajo en equipo, la calidad de los procesos y el ejercicio del liderazgo directivo (Meza, Torres y Mamani-Benito, 2020, p. 54)

Finalmente concluyen aportando una apreciación valiosa acerca de las dimensiones de la gestión educativa: La gestión educativa, a través de las acciones y estrategias que permiten dirigir los recursos humanos, materiales y financieros del sector educación (gestión administrativa), el marco de referencia para orientar la planificación, programación y evaluación del quehacer

institucional (gestión institucional), el liderazgo y control que ejecuta el personal directivo para hacer cumplir la normativa sobre el desarrollo de las actividades (gestión pedagógica) y los mecanismos orientados al análisis de las necesidades y capacidad de respuesta para la sociedad (gestión comunitaria), predicen el nivel de cumplimiento óptimo de funciones y rendimiento profesional del docente de educación básica regular, en este caso del departamento de Puno.

Por otra parte, Peralta y Marín (2020), en un artículo ubicado en la Revista Cientific CENTROS, denominado “Alternativas de la Administración Educativa a nivel superior ante el efecto de la covid-19” redactan las alternativas utilizadas por la Universidad de Panamá, dentro de las que presentan, mencionan que se dio una capacitación rápida a los docentes, así como darles la libertad para que experimentaran cualquier opción válida de la educación no presencial. Realizaron además un diagnóstico en el marco de un seminario, en donde los participantes afirmaban que las estrategias de entornos virtuales no eran apropiadas para la educación superior. Así mismo reconocían que contaban con muy pocas competencias que les permitían el manejo de aplicaciones tecnológicas como las aulas virtuales.

Como conclusiones, establecen que el liderazgo y el asertividad fueron factores que le permitieron a la Universidad de Panamá enfrentar las necesidades que se presentaron tanto de estudiantes, como profesores y demás personal, por otra parte, refieren que el éxito de su continuidad académica reside en gran parte en las habilidades y competencias de directivos y docentes, sobre todo las que corresponden a entornos virtuales. Manifiestan que la pandemia evidencio que no existen respuestas perfectas ante emergencias, sin embargo, se deben establecer opciones viables que se ajusten a la nueva normalidad, sobre todo en tiempos tan inciertos como los que ofrece el siglo XXI.

Vivas, Martínez, y Solís (2020), también hacen referencia a la gestión durante la pandemia en su artículo: Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. El objetivo fue analizar los procesos administrativos de la gerencia educativa en el desarrollo de las actividades académicas de un Liceo en Chile, la investigación fue descriptiva, contaron con una muestra de 25 directivos-docentes, aplicaron un cuestionario con escala tipo Likert, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental.

Según los resultados que se expresan en la segunda variable del instrumento la cual hacía referencia a las habilidades del directivo, quienes respondieron el cuestionario manifiestan que

los directivos de ese liceo no se encuentran actualizados para desempeñar su labor, considerando estrategias, formación continua así como el desempeño en procesos administrativos, además perciben que el director como gerente de la institución no posee la preparación necesaria para llevar a cabo la administración en la educación remota en tiempos de pandemia, debido a que no reúne las competencias para el cargo, demostrando esto al no llevar la buena marcha de los procesos administrativo ya que no aplica estrategias administrativas efectivas para el cargo. Los autores también señalan la importancia de que los directivos se mantengan actualizados en cuanto a habilidades y competencias que les permitan desarrollar su actividad ante cambios y transformaciones imprevistas.

Hernández Mondragón (2020) de la Universidad La Salle México en un artículo denominado: COVID-19: El efecto en la gestión educativa, establece como propósito de su investigación reflexionar sobre el impacto de esta emergencia sanitaria en la gestión educativa, algunas acciones instrumentadas y escenarios a considerar por la responsabilidad social del sistema educativo y los centros de formación. En el artículo se advierte que la gestión educativa cobra mayor importancia bajo escenarios como los que atraviesa el mundo actualmente por la pandemia del COVID-19, sobre todo en el aspecto de la organización y coordinación del quehacer educativo para la viabilidad de los ciclos escolares, ya que la contingencia ha permitido establecer un punto de inflexión, un antes y un después en el quehacer educativo y en el papel que desarrolla la gestión educativa.

La autora señala que los gestores educativos requieren adquirir, desarrollar o consolidar un conjunto de competencias, a fin de lograr un impacto positivo en sus prácticas, adicionalmente la pandemia del COVID-19 revela que es de alta importancia la adquisición de competencias que se encuentren relacionadas con las TICS, así como habilidades socioemocionales como la empatía, solidaridad, flexibilidad, etc.

Finaliza con la importancia de la planeación, sin embargo, ante escenarios como la pandemia, no existe planeación que anticipe contextos de catástrofe, o al menos no existían, establece que para lograr la planeación se debe formular una línea de comunicación de los probables sucesos que se puedan presentar.

Las investigaciones fueron seleccionadas de un banco de 50 estudios, primeramente, buscados en el portal de Mendeley, se seleccionaron los artículos con más actualidad y que tuvieran relación con los componentes del marco de referencia, del total de los estudios, se

incluyeron en el estado del arte los que guardaban mayor relación con la temática a abordar según el criterio del investigador. Además, derivado de la contingencia sanitaria se le otorgó prioridad a las investigaciones relacionadas entre las temáticas de búsqueda y la COVID-19, para dotar de actualidad al estado del arte.

Con base a los hallazgos de las investigaciones seleccionadas se expone tres conclusiones globales:

- Es necesario desarrollar y consolidar estrategias que permitan a los directivos actuar ante situaciones emergentes, sea cual sea la naturaleza de estas, con el fin de garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y las demás funciones de las IES.
- El liderazgo, la asertividad y empatía, permiten actuar ante situaciones no esperadas y posibilitan dar continuidad a los procesos.
- El desarrollo de la gestión directiva debe cambiar hacia acciones colectivas, fundamentadas, menos mecánicas y más humanas, de bien común y mejora continua.

## **Metodología**

La metodología que se empleó para el presente estudio consistió en la construcción de un perfil holístico, que permitiera establecer una visión amplia sobre el tema estudiado, sobre todo por la naturaleza del fenómeno, debido a que el surgimiento de este se dio a partir de una crisis sanitaria a nivel mundial.

Se comenzó estableciendo como eje rector al paradigma cualitativo sobre el cuantitativo, a razón de emitir juicios basados en la propia experiencia durante la contingencia sanitaria, este paradigma, gracias a sus características según Zapata (2005, pp. 114-115)

Permite comprender e interpretar la información que es obtenida, la naturaleza de este paradigma hace posible que el diseño sea flexible y que, las categorías, los indicadores, conceptos etc., se construyan en el proceso de investigación, presenta una diversidad de técnicas para la recogida de información.

Se establecieron una serie de criterios de clasificación necesarios para establecer los alcances y límites metodológicos, a fin de regular los mecanismos para la obtención de la información, de esta manera, se aseguró la confiabilidad de los resultados y fue evitado el vacío de información, técnicas, requerimientos, procesos, etc., estos criterios de clasificación son los siguientes:

- Según su alcance temporal, fue transversal, debido a que la indagación se dio en un solo momento del tiempo, con el propósito de recoger la experiencia y catalogar los retos de la gestión durante la contingencia.
- Según el criterio de profundidad, el estudio fue descriptivo, porque su objetivo centro su atención en describir fenómenos, situaciones y contextos, para detallar como se experimentó y fue manifestado.
- El criterio de concepción del fenómeno nos remite a una investigación ideográfica, la cual enfatiza la singularidad del fenómeno que es objeto de estudio.

El método empleado dispone de las ventajas que ofrece la teoría fundamentada, empleándose debido a la carencia de los datos sobre los retos directivos que surgieron a partir de la contingencia de la COVID-19, ofreciendo la oportunidad de establecer categorías, seleccionar los métodos, técnicas e instrumentos necesarios para agrupar la información que recopiló. La muestra fue no probabilística e intencional, este tipo de muestreo es el que se adaptó mayormente a la realidad del fenómeno, los sujetos son identificados gracias al organigrama dispuesto por la Universidad; de un total de 7 directivos, solo se seleccionaron 5 para el estudio. La muestra considerada abarcó a 1 hombre y 4 mujeres, con un rango de edad que va de los 24 a los 40 años, desempeñando cargos como directivos.

A continuación, se presenta una tabla donde se desglosa el objeto de estudio a través de: Categorías de análisis, observables e instrumentos que fueron empleados:

**Tabla 2:** Desglose del objeto de estudio.

<b>Objeto de estudio</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Observables</b>	<b>Instrumentos</b>
Retos directivos en la educación superior después del COVID-19	Gestión directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones de la gestión</li> <li>• Ámbitos de la gestión</li> <li>• Modelos de gestión</li> </ul>	Entrevista semiestructurada
	Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componentes</li> <li>• Competencias transversales o blandas</li> <li>• Competencias específicas</li> </ul>	

**Fuente:** Creación propia.

## Hallazgos

Posterior al trabajo de búsqueda e identificación de los retos directivos observados durante la pandemia, se llegó a los siguientes hallazgos:

- El liderazgo como área de oportunidad representa un aspecto urgente de atender, ya que, se dice que “se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración, (...) así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos” (IIPE-BA, 2000, P.9)
- Es importante resaltar el papel que juega la gestión en la dinámica de las instituciones, se reconoce como tarea compleja reconocerla, todo podría ser gestión o estar directa o directamente ligado a un proceso que emane de esta, sin embargo, quien logra identificar estos procesos dentro de las IES es capaz de encausar acciones de mejora continua, impulsando las directrices necesarias para transformar estos pesados ciclos burocráticos que pudieran llegar a entorpecer o ralentizar su función, el reto y uno de los hallazgos que cobra relevancia radica en redirigir la gestión para lograr los fines, cualesquiera que estos sean, elevar la calidad académica o abonar directamente las funciones sustantivas.
- Se expone como hallazgo y propuesta original también la estructuración de la gestión directiva mediante tres elementos o momentos que consideran la participación de los directivos de forma integral (Ámbitos, dimensiones y modelos), es arriesgado, pero fue construido el apartado de gestión como un modelo, ya que fue así como se observó la realidad de actuación de directivos de educación superior y un modelo responde a las representaciones de la realidad, apoyado con información de expertos en gestión educativa como Pilar Pozner y Juan Casassus.
- La complejidad de la formación para directivos de IES, radica en lo diferentes y complejas que son las instituciones, cada una, independientemente de su naturaleza tiene funciones que les son específicas, por lo tanto la formación debe ser contextualizada, lo anterior no es impedimento para emprender investigaciones como la que se expuso, por el contrario, buscar y encontrar aquellas competencias que, basadas en el ejercicio de la gestión directiva y sustentadas en la propia dinámica de la gestión,

permiten llegar de manera transversal a todos los directivos de IES, pues sus características horizontales las convierten en funcionales y que puedan mantenerse por un largo tiempo.

- Se identifica además como aportación la reclasificación de las categorías construida por IGLU a un instrumento amigable, con menos categorías y que no pierde la esencia holística de las competencias que deben desarrollar los directivos de educación superior, basado en las aportaciones de Whetten y Cameron, que sirve como instrumento para instituciones, debido a su fácil aplicación y análisis.

### **Conclusiones**

La investigación que se lleva a cabo sobre la formación de directivos en instituciones de educación superior es escasa, como se pudo observar y demostrar durante la presente, sin embargo, esa afirmación es un aliciente para seguir investigando sobre el tema, asegurar la calidad de la educación también requiere de profesionales que estén preparados para el desarrollo de sus actividades.

La gestión de la educación superior como articulador de todos los procesos que se llevan a cabo en las Universidades, se encuentra presente en todo el quehacer universitario; revalorizar las atribuciones de una buena gestión sustentada en el liderazgo y la formación que recibe quienes se encuentran en cargos de toma de decisiones, no debe ser solamente discursivo, llevarlo a la práctica es imprescindible, necesario y obligatorio para el éxito del fin último de todas y cada una de las casas de estudio del país y del mundo, educación de excelencia para todas y todos los seres humanos, como derecho inalienable.

Comprender la robusta estructura de la gestión que se lleva a cabo en las IES es una tarea compleja que requiere de un análisis profundo para, primeramente, conocer cuáles son las vertientes que tiene la gestión, no para saberlas todas, sino para enmarcar la función, delimitar las tareas y considerar analizarla de esa manera, debido a que cada IES lleva a cabo según sus necesidades, las tareas de gestión que le ayuden a realizar todos y cada uno de sus menesteres.

No es tarea menor conocer la estructura de una competencia para poder convertir a la gestión en el eje rector de esa fórmula. Lo que hace a una competencia ser ella misma, es su razón integral, conformada por una serie de conocimientos, acciones, actitudes y valores, divididos en cuatro componentes que le dan vida: Ser, hacer, conocer y convivir, los llamados

pilares de la educación para el siglo XXI. La gestión de una competencia directiva deriva en la selección de aquellas competencias con la capacidad de ser horizontales, transversales y mantenerse vigentes por un periodo de tiempo prolongado, que estén ligadas con una de las funciones centrales de un directivo, que de forma general es la toma de una decisión.

Dentro del recorrido realizado se logró identificar al liderazgo como una de las competencias directivas de mayor peso, es por lo que se destacó de las demás, y en reiteradas veces fue mencionado que: Puede haber gestión sin liderazgo, pero no contaríamos con una gestión funcional. El liderazgo es el factor determinante del éxito o fracaso de un proceso de gestión; si existe un liderazgo autoritario, sin apertura y cerrado a los cambios, muy difícilmente el proceso de gestión fluirá y las funciones de las IES serán entorpecidas. Acertadamente Pilar Pozner categorizo las prácticas de liderazgo para la gestión educativa, y que para efectos de la presente investigación fueron insertadas en la gestión directiva

El ejercicio de la gestión sin liderazgo, desde la experiencia de esta investigación, se expone que está dirigido al fracaso, debido que el propio proceso de gestión exige realizar tareas colegiadas, llevar a cabo consensos, diálogos, acuerdos, socializar acciones, tareas etc., entonces es claro que en las negociaciones existen mecanismos de poder e de identificación de liderazgos, para saber cómo proceder. La educación sin duda debe transformarse, para que esta pueda servir a los educandos, independientemente del nivel, y que se olvide la arcaica idea de que el educando debe adaptarse. La educación no es una vasija que se debe llenar, es algo que, quienes nos dedicamos a algún ámbito de esta no podemos olvidar, debemos extraer de ella y de las mentes de quienes de forman, todo su potencial. Esa es la visión de futuro de este proyecto de investigación, la mejora continua, transformación, el cambio para el progreso.

### **Referencias:**

- Álvarez, J., Labraña, J., & Brunner, J. J. (2021). La educación superior técnico profesional frente a nuevos desafíos: La Cuarta Revolución Industrial y la Pandemia por COVID-19. *Revista Educación, Política Y Sociedad*, 6(1), 11-38.  
<https://doi.org/10.15366/refs2021.6.1.001>
- Arnal, J., Del Rincón, D., & Latorre, A. (1992). Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona: EDITORIAL LABOR, S.A. Disponible en  
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/InvestigacionEducativa.pdf>



- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (Memoria para optar al título de Psicólogo). Chile: Universidad de Chile. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. & Passeron, J. (2002). El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina. Disponible en [http://www.op-edu.eu/media/El\\_oficio\\_de\\_sociologo\\_Bourdieu\\_Passeron.pdf](http://www.op-edu.eu/media/El_oficio_de_sociologo_Bourdieu_Passeron.pdf)
- Brito, R. & Galaz, J. (2013). *La gestión en los institutos tecnológicos desde la perspectiva de sus académicos. Revista de la educación superior, Vol. XLII (3), No. 167 julio - septiembre de 2013; (4), No. 168 octubre - diciembre de 2013, pp. 189 – 214.* Disponible en <http://publicaciones.amui.es/revista/168/2/7/es/la-gestion-en-los-institutos-tecnologicos-desde-la-perspectiva-de-sus>
- Caballero, R. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. México: CENGAGE Learning. Disponible en <https://www.grupoases.pe/libros/4.pdf>
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico: México.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO. Disponible en <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Cruz-Morales, V., Guevara-Valdez, J & Cerecedo-Mercado, M. (2018). Crisis y realidad en la formación de directivos escolares en México. *VINCULATEGICA EFAN, año 3, No. 2, Julio 2017 – junio 2018 ISSN: 2448-5101*. P. 142-150 Disponible en [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculatégica\\_2/0%20VinculaTegica%202.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculatégica_2/0%20VinculaTegica%202.pdf)
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7),162-167. ISSN: 2007-865X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa*,

- 29(1),205-218. ISSN: 0212-4068. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322813012>
- García, F., Juárez, S. Y Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. Revista Cubana de Educación Superior, 37(2), 206-216. Recuperado de [Http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es](Http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es).
- García, J., Slater, C., & López, G. (2010). El director escolar novel de primaria, problemas y retos que enfrenta en su primer año. RMIE, octubre-diciembre 2010, Vol. 15, Núm. 47, pp. 1051-1073. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v15n47/v15n47a4.pdf>
- Hernández Mondragón, A. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 3(1), 37-41. Recuperado a partir de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Larios-Gómez, E. (2015). *La gestión educativa para la universidad pública y privada en México: una comparación competitiva*. Red internacional de investigadores en competitividad, Memoria del IX Congreso, ISBN 978-607-96203-0-4.
- Lolas, F. (2006). *Sobre modelos de gestión universitaria*. Calidad en la educación No 24, julio 200, pp. 37-45. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060361>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. CIENCIAMÉRICA, N° 3, diciembre 2014, pp (34-39) Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador: Centro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos, Universidad Tecnológica Indoamérica. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Meza, L., Torres, S., & Mamani-Benito, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23 - 35. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Mezher, T., Cuba, M., Calánchez, A., & Chavéz, J. (2016). La gestión educativa: Proceso de transformación social. *Educ@ción en Contexto*, ISSN-e 2477-9296, Vol. 2, N°. Extra 0, 2016, págs. 228-243. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296673>

- Ministerio de Educación. (2001). Gestión estratégica de escuelas, cuaderno para directivos escolares nº2. Argentina: Programa Nacional de Gestión Institucional. Disponible en <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Cuadernillo%20%20-%20Gestion%20estrategica%20de%20escuelas.pdf>
- Murillo, M. (2019): “Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (marzo 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html//hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista De La Educación Superior*, 49(194), 1-8. Recuperado a partir de <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1120>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232, 2017. Chile: Universidad de Tarapacá. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Patrón-Cortés, R. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Revista gestión de la educación, Escuela de Administración Educativa.*, Vol. 6, Nº 2, [1-18], ISSN: 2215-2288. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25479/25740>
- Peralta, M., & Marín, J. (2020). Alternativas de la Administración Educativa a nivel superior ante el efecto de la covid-19. *Centros: Revista científica universitaria.*, ISSN-e: 2304-604X, Vol. 9, núm. 2, 2020. Disponible en <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/228/2281247011/html/index.html>
- Portugal, J. (2013). *La Gestión Educativa: Una Visión hacia la Formación Docente*. Revista Nº12 Motricidad y Persona: serie de estudios, pp. 33-40. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735522>
- Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Argentina: IIPEE, UNESCO Buenos Aires.
- Puga, J., & Martínez, (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109),87-103. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>

- Sánchez, J. Pacheco, Ma. & Gándara, Ma. (2006). *Modelo de calidad para instituciones de educación superior. Mercados y negocios, Volumen 13, Año 7 enero-junio 2006, pp. 113-139. Disponible en*  
<https://pdfs.semanticscholar.org/926e/983fe6eec8b6e982d88ee2109e7f3e4879eb.pdf>
- Soto, N., Morillo, S., Calderón-Hernández, G., & Betancur, D. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136. E pub November 20, 2020. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Sotomayor P., Muñoz, J., Martínez, P., & Araya, A. (2020). Liderazgo, cultura y prácticas inclusivas desde la mirada de equipos directivos de establecimientos educativos. *Comuni@cción*, 11(1), 5-15. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.375>
- Torres, S., y Hernán, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Disponible en  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>
- Valdez, A., Orozco, J., de León, A. & Castillo, V. (2011). *Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. México: Universidad de Guadalajara.* Disponible en  
[http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD\\_EDU\\_CUCEA\\_UDG.pdf](http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD_EDU_CUCEA_UDG.pdf)
- Véliz, A., Dörner, A., Soto, A., & Toledo (2021). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos. *Hallazgos*, 18(35), 31-53.  
<https://doi.org/10.15332/2422409X.5753>
- Vivas, D., Martínez, M., & Solís, J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. *Revista Scientific*, 5(18), 24-45. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>
- Zapata, O. (2005). Metodología de la investigación, Para laborar tesis e investigaciones socioeducativas. México: Editorial Pax México.