

---

## DESAFÍOS EN LA FORMACIÓN DEL SUPERVISOR ESCOLAR COMO GESTOR DE COMUNIDADES ACADÉMICAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

---

CARLOS TOPETE BARRERA / MARÍA MYRIAM CHÁVEZ JARAMILLO /  
CECILIA GARCÍA MÁRQUEZ

### RESUMEN:

El propósito central del presente trabajo es identificar las competencias que requiere el supervisor escolar para gestionar comunidades académicas en la educación básica.

El enfoque metodológico utilizado fue el cualitativo; el universo de observación estuvo conformado por actores que estuvieran involucrados en el proceso de supervisión, fueran actores, investigadores, así como especialistas en sociedad del conocimiento a nivel nacional e internacional. Los principales resultados de la investigación están en torno a los desafíos que impone la sociedad del conocimiento a la educación básica, las principales transformaciones que enfrenta la gestión de comunidades académicas en la educación básica así como los obstáculos que debe vencer y las nuevas formas de trabajo académico. Dentro de las conclusiones se pudieron observar que dentro de las principales implicaciones para la formación de competencias que el supervisión escolar requiere para gestionar comunidades académicas en la educación básica, necesariamente tienen que contemplarse factores que tiene que ver con: la gestión del conocimiento, el capital intelectual, planeación estratégica, trabajo colaborativo, gestión de comunidades virtuales, iniciativa para la creación de nuevas formas de trabajo académico en un ambiente de liderazgo flexible y en red y el uso intensivo de las TIC.

**PALABRAS CLAVE:** supervisión escolar, gestión académica, sociedad del conocimiento, competencias.

### INTRODUCCIÓN

La llegada de las tecnologías de la información y la comunicación en la sociedad ha cambiado las formas en que se desarrollan e interactúan los sujetos, y eso se ha reflejado también en los espacios educativos. Como indica Brunner (2000), en

---

el contexto escolar esto tiene varias consecuencias. Por una parte, la adquisición de conocimiento ha dejado de ser un proceso lento y estable, y ha alcanzado un dinamismo antes inimaginable. Además, el establecimiento educacional ya no es el único espacio donde los jóvenes pueden adquirir conocimiento. Por otra parte, el papel tradicional del profesor y del texto escrito ha comenzado a ser cuestionado, ya que no son los soportes exclusivos del proceso educacional. Incluso, hay algunos que dudan respecto de que la sala de clases siga siendo el espacio clave de socialización y aprendizaje.

El objetivo del presente trabajo es identificar las competencias que requiere el supervisor escolar de educación física para hacer gestión académica dentro de la educación básica en la sociedad del conocimiento. El enfoque metodológico utilizado fue el cualitativo y las preguntas de investigación que guiaron el presente trabajo, fueron: ¿Cuáles son las competencias fundamentales que deben tener el supervisor de educación física? ¿Cuáles son las estrategias que debe seguir el supervisor escolar para generar comunidades académicas?

Dentro de las conclusiones se pudieron observar que dentro de las principales implicaciones para la formación de competencias que el supervisión escolar de educación física requiere para gestionar comunidades académicas en la educación básica, necesariamente tienen que contemplarse factores que tiene que ver con: la gestión del conocimiento, trabajo colaborativo, gestión de comunidades virtuales, iniciativa para la creación de nuevas formas de trabajo académico en un ambiente de liderazgo flexible y en red y el uso intensivo de las TIC.

## **SUPERVISIÓN ESCOLAR**

En el ámbito general, la función de la inspección surge con la escuela misma, sus orígenes pueden remontarse muchos siglos atrás, incluso antes de la formación de los primeros Estados modernos, que vislumbraron la función social de la educación y a la escuela como un medio de transmisión de conocimientos, creencias y valores.

---

En el caso de México, al igual que en muchos países, la función de la inspección escolar ha ido evolucionando con el tiempo, inicialmente fue concebida como una forma de fiscalización del trabajo de los maestros; más que función docente, fue institución de control y vigilancia administrativa.

Sin embargo es a partir de la Revolución Mexicana, como detonador de los ideales sociales del incipiente Estado mexicano y con la creación de la Secretaría de Educación Pública SEP en 1921, cuando surgió la inspección como una función especializada y estructurada, la cual se le concibió como una “función técnica”.

De acuerdo al profesor Ramón García Ruiz (1963), la supervisión significa ver las cosas desde un plano superior, con el objeto de coordinar, orientar, dirigir y controlar las actividades de la escuela, en forma más eficaz. Agregando además que el término de inspección escolar no es muy propio para designar una función educativa por lo cual él prefiere el término de supervisión escolar.

Hoy día, el concepto de inspección se asocia más con la función de vigilancia, control y cuidado del *status quo* de la institución escolar; en cambio, el concepto de supervisión ha adquirido rápidamente un mayor interés y es mucho más dinámico en el sentido de que su finalidad es el mejoramiento constante de la calidad educativa, lo que supone una superación del concepto anterior estático de la inspección que sólo intenta velar por lo que ya existe.

Para autores como Glickman (1990) la supervisión, desde una concepción académica “es la función escolar que mejora la educación a través de la asistencia directa a los docentes, al desarrollo del currículo, al desarrollo del personal y al desarrollo de los grupos” (Arriaga, 1996). En la figura 1 podemos observar como Glickman esquematiza un modelo de supervisión por desarrollo que consiste en:

- 
- a) Pre- requisitos para el supervisor.
    - 1. Conocimientos (para saber como propiciar el crecimiento del maestro y el éxito de la escuela).
    - 2. Habilidades interpersonales (para la comunicación).
    - 3. Habilidades técnicas (para planear, observar y evaluar los logros educativos).
  - b) La función de la supervisión: el desarrollo.
  - c) Cinco tares básicas de la supervisión (asistencia directa a maestros, desarrollo del personal, desarrollo del currículo, desarrollo grupal y la investigación-acción).
  - d) Un elemento unificador que articule las necesidades del profesor con los fines organizativos (necesidades microeducativas con las necesidades macroeducativas).
  - e) El producto que es el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

El modelo de supervisión como inspección, aunque se afirma que ya ha sido superado, en la práctica sigue siendo un modelo vigente. Este modelo busca principalmente mejorar la eficacia del sistema, mantener un nivel y adaptarse a los fines aunque estos sean segmentados y fijados externamente. Pretende controlar a través del rendimiento de cuentas frecuentes (Arriaga, 1996).

En el caso de los supervisores de educación física son un grupo que conforma una elite, y tradicionalmente e históricamente se les ha otorgado un poder por respeto a su nombramiento, que para muchos de ellos consiste en el más alto puesto al que se puede aspirar dentro de las categorías del ejercicio profesional determinadas por el escalafón vigente. Son un grupo heterogéneo, con diferentes intereses y capacidades, que no poseen un modelo unificado de la supervisión y hay una gran diversidad de opiniones y de formas de concebir la supervisión.

---

## **LA GESTIÓN ACADÉMICA**

La gestión es la función que asegura el buen funcionamiento de la organización, es un proceso asociado con la operación de la misma, en particular con la coordinación de su estructura formal e informal (Brassard, 1996). También se define como “el proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de su misión. En la teoría clásica administrativa comprende las fases de planeación, organización, dirección, relaciones y control de la vida de una institución. La gestión de la calidad en la educación superior promueve cambios positivos al interior de la universidad en cuatro componentes básicos: dirección y liderazgo, desarrollo de procesos académicos, desempeño de los equipos de trabajo y comportamiento de los actores individuales” (Álvarez y Topete, 1997).

Por su parte, Quintanilla (2003), define a la gestión como la manera de hacer diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando y aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

Por otro lado, los procedimientos de decisión y de evaluación empleados hoy fueron establecidos para un mundo relativamente estable y para una ecología de la comunicación sencilla. En la actualidad se requiere de formas de organización o de tratamiento de información innovadoras, descentralizadas, más flexibles e interactivas. Para responder a la aceleración del cambio, es necesario un tratamiento cooperativo de los problemas complejos, que implique trabajo multidisciplinario, para lo que es fundamental la identificación de las personas y sus conocimientos (Lévy, 2004).

Según Wetthen y Cameron (2005) entre las competencias que debe tener un gestor académico, debe considerarse la capacidad de autorreflexión y autorregulación del estrés, así como la capacidad de abstracción y resolución de problemas. Debe de autoconocerse para tener siempre un marco referencial de valores sobre los cuales poder tomar decisiones y responder por éstas.

---

En cuanto a las competencias sociales, destacan: la capacidad de trabajar en grupo así como la capacidad de persuasión y tolerancia. Por lo que es muy importante aprender de los errores y aceptar los riesgos que presuponen los procesos de innovación.

En lo que refiere a las competencias interpersonales, en una comunidad académica es muy importante establecer procesos de comunicación así como la resolución de conflictos entre los diversos grupos académicos que constituyen la organización educativa con el propósito de despejar el camino de obstáculos y que existan mejores procesos de colaboración para lograr la misión institucional (Figura 2)

### **LA GESTIÓN ACADÉMICA EN LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS**

Para tratar de visualizar cuál es la nueva gestión académica se debe tener en cuenta que uno de los objetivos de la gestión académica es la creación de nuevo conocimiento científico. Esto implica la creación de redes comunitarias que aprovechen no sólo la inteligencia colectiva sino que incluya y se retome el trabajo colaborativo entre pares que permita retornar a la vida académica original y no bajo las normas burocráticas de evaluación que llevan en muchos casos a la simulación. En ese sentido, se hace evidente la necesidad de generar nuevas herramientas de gestión académica que renueven las que actualmente operan.

En el antiguo paradigma el aprendizaje se enarboló lo individual sobre lo colectivo en donde la acción de colaborar se consideraba como hacer trampa. Actualmente se comprende al aprendizaje como un fenómeno fundamentalmente social que forma parte de nuestra naturaleza, como lo es el comer o dormir y que requiere de una participación activa en el mundo.

Para tal efecto, es necesario entender en primera instancia que las comunidades son configuraciones sociales donde nuestra participación se define como *valiosa* y es reconocible como *competencia*. Una comunidad de práctica tiene tres dimensiones:

- 
- 1) un compromiso mutuo,
  - 2) una organización conjunta y
  - 3) un repertorio compartido.

De acuerdo con Wenger (2001), las comunidades de prácticas no sólo son *conocer*, sobre todo si por “conocer” entendemos algún tipo de competencia instrumental. Se trata también de estar juntos, de vivir de una manera significativa, de desarrollar una identidad satisfactoria y, en general, de ser humanos, por tal razón, la afiliación a una comunidad de práctica no se puede otorgar de una manera arbitraria. También son el contexto para *transformar* nuevas visiones en conocimiento.

Existe una sutil diferencia entre la imitación o la interiorización de normas por parte de los individuos y la construcción de identidades dentro de comunidades de práctica. Participar de manera activa en las *prácticas* de las comunidades sociales y en construir *identidades* en relación con estas comunidades, da *forma* a lo que hacemos, *conforma* quiénes somos y cómo *interpretamos* lo que hacemos.

Para los *individuos* el aprendizaje consiste en participar y contribuir a las prácticas de sus comunidades; para las *comunidades* el aprendizaje consiste en refinar su práctica y para las *organizaciones* el aprendizaje consiste en sostener interconectadas las comunidades de práctica.

Finalmente, las comunidades de práctica deben emplear el mundo que las rodea como un recurso de aprendizaje y ser un recurso de aprendizaje para el mundo, es decir, la práctica es un proceso de aprendizaje interactivo, y que a su vez, permite el inserte a comunidades ya existentes.

---

## **LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS**

Las comunidades de práctica pueden ser presenciales o virtuales. Cualquiera de los dos modelos, presencial o virtual, es igualmente válido, pero las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden contribuir de manera positiva a la implantación y el desarrollo de las mismas.

Sin embargo, no basta con la ayuda de las TIC para que una comunidad de práctica funcione. En el caso de las comunidades de práctica virtuales –más que en las presenciales– es necesaria la figura de un moderador- animador. Éste es el encargado de animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias. Es fundamental que este animador o moderador sea un miembro respetado de la comunidad de práctica, además de que pertenezca a dicha comunidad. Esta condición es necesaria debido a que sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la comunidades de práctica: lo que es importante compartir, las ideas emergentes y, sobre todo, las personas que forman la comunidades de práctica y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas. Sin embargo, las funciones del moderador no se quedan ahí. El moderador o *coordinador* tiene las siguientes funciones clave:

- Identificar temas importantes que deben tratarse en el ámbito de las comunidades de práctica.
- Planificar y facilitar las actividades de las comunidades de práctica. éste es el aspecto más visible del papel del moderador.
- Conectar informalmente a los miembros de las comunidades de práctica, superando los límites entre las unidades organizacionales, y gestionar los activos del conocimiento.
- Potenciar el desarrollo de los miembros de las comunidades de práctica.

- 
- Gestionar la frontera entre las comunidades de práctica y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizacionales.
  - Ayudar a construir la práctica, incluyendo el conocimiento base, la experiencia adquirida, las mejores prácticas, las herramientas y los métodos, y las actividades de aprendizaje.
  - Valorar la salud de las comunidades de práctica y evaluar las contribuciones de los miembros a la organización.

### **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

La investigación utilizó el método cualitativo para el análisis de las entrevistas a profundidad que se han hecho tanto a especialistas internacionales, a supervisores y a actores en ejercicio de sus funciones dentro de la educación básica. Esto conlleva la codificación y construcción de unidades hermenéuticas que permiten explicar, por medio de un mapa conceptual subyacente, la identificación de los factores que intervienen en las competencias de los supervisores de educación física dentro de la educación básica en la sociedad del conocimiento.

Dada la orientación cualitativa del estudio y tomando en cuenta que la base metodológica está sobre informantes clave y expertos sobre la gestión académica, se trató de una muestra típica. El trabajo de campo se enriqueció con la asistencia a cursos, intercambios académicos y congresos en los que se contactó a los expertos con respecto a la gestión académica en la sociedad del conocimiento.

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Como parte de las nuevas formas de trabajo académico en la educación básica, podemos observar que en las tablas 1, 2 y 3 los expertos expresan que es ineludible el desarrollo de la inteligencia colectiva y el desarrollo del trabajo en

---

red y de comunidades de prácticas. Por otra parte los actores destacan la importancia de tener cuidado con las prácticas académicas indebidas que puedan impedir el desarrollo del trabajo colaborativo tan mencionado tanto por los expertos como por los actores.

Parte importante de una nueva forma de trabajo académico, es que la gestión académica en la educación básica sea menos burocrática, más en un sentido de comunicación y coordinación que de cumplimiento; de tal manera que exista un margen para el desarrollo grupos de discusión, reflexión y retroalimentación.

Para tal efecto, el uso de las TIC se vuelve relevante para comunicarse y acceder de manera más rápida al conocimiento que se está construyendo dentro y fuera de la institución, localidad o país. Dicho trabajo en red obliga a una descentración, a replantear los propósitos, criterios, normas, lineamientos sobre los cuales se entienda la dinámica de trabajo.

El trabajo en red permite o alienta el intercambio entre pares, entre profesores y estudiantes y entre alumnos entre sí. Fomenta el trabajo colaborativo, aunque de pronto puedan existir ciertas dinámicas que entorpezcan este cometido, como son los procesos de estímulos al desempeño docente o de investigación en los cuales promueven la producción individual. Por tanto es necesaria una figura que estimule la producción de conocimiento de manera colaborativa; dicha figura podría recaer en la figura del supervisor escolar de educación física en la educación básica.

En cuanto a las competencias y características del supervisor escolar de educación física en la educación básica, podemos observar en las tablas 1, 2 y 3 que para responder a las circunstancias actuales, el supervisor escolar de educación física en la educación básica debe contar con un perfil nuevo. Una de las principales competencias del supervisor es impulsar, a través de un liderazgo eficaz, el trabajo académico, la producción original y socialmente útil del conocimiento. Los procesos administrativos fijos no deben afectar al desarrollo académico. Los expertos señalan que una competencia esencial es la gestión de redes y comunidades de prácticas, así como la gestión del capital

---

intelectual, el desarrollo del prestigio y el consenso en la comunidad académica que facilite la gobernabilidad, la capacidad para la planeación estratégica y el dominio de aspectos emocionales y resolución de conflictos, la capacidad de autorregulación. Por otra parte los actores hacen énfasis en que una de las principales competencias de los supervisores escolares debe ser el diseño de proyectos que den identidad académica e imagen a la educación física en la educación básica, capacidad de integrar y conciliar intereses en los equipos de trabajo así como desarrollar al máximo habilidades y competencias de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo académico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, I. y Topete C. (1997). "Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior". *Gestión y Estrategia*. 11□12 (número doble: Enero-diciembre). Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Arriaga, R. (1996). *Sentido y realidad de la Supervisión Escolar en Educación Primaria: el punto de vista del supervisor y del docente*. México: Tesis de Maestría. UDLA.
- Brassard, A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion*. Montreal: Éditions Nouvelles.
- Brunner, J. (2000): *Educación: escenarios de futuro. Nuevas tecnologías y sociedad de la transformación*. Documento núm.16, PREAL.
- García, R. (1963). *Principios y técnicas de la Supervisión Escolar*. Instituto de Capacitación del Magisterio, México: SEP.
- Glickman, C. (1990). *Supervisión of Instruction, A Developmental Approach*. Second Edition. Massachussets: Ally and Bacon
- Quintanilla, I. (2003). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Biblioteca Cognición y desarrollo humano núm.. 38. Barcelona, España: Paidós.

---

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación

Lévy, Pierre (2004, marzo). Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio. Washington. Extraído el 3 de julio de 2008 desde <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/>

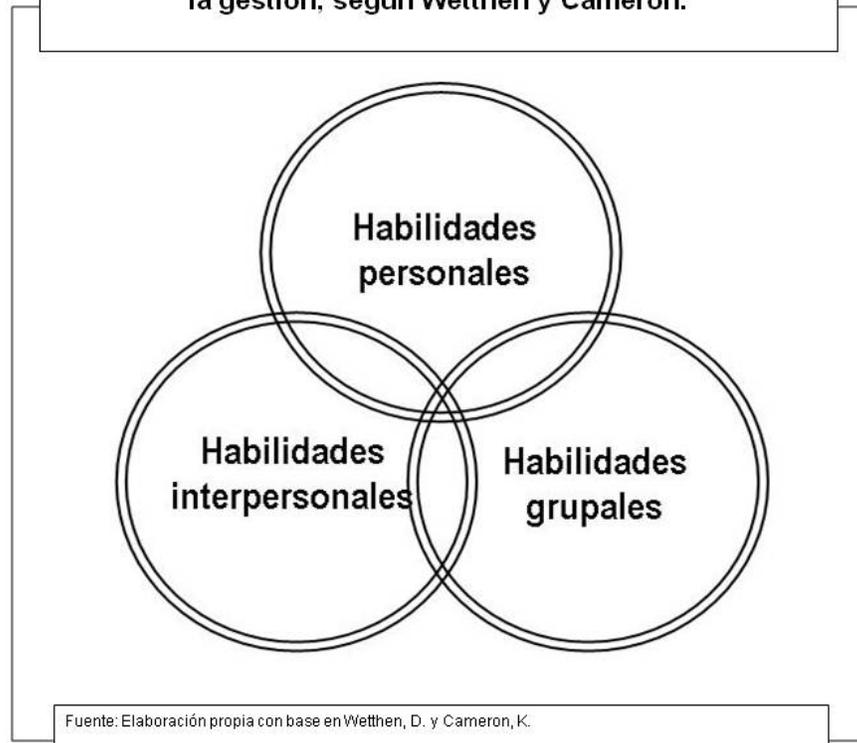
**CUADROS Y ESQUEMAS**

Figura 1. Modelo de supervisión como desarrollo propuesto por GLICKMAN



Fuente: Elaboración propia con base en Glickman, C.

Figura 2. **Modelo para la formación de competencias para la gestión, según Wetthen y Cameron.**



**Tabla 1. Desafíos de la gestión académica en la sociedad del conocimiento desde la perspectiva de los expertos**

<b>Nuevas formas de trabajo académico en la educación básica</b>	<b>Transformaciones en la gestión académica en la educación física</b>	<b>Obstáculos de la educación básica en su transición a la sociedad del conocimiento</b>	<b>Competencias de los supervisores de educación física dentro de la educación básica en la sociedad del conocimiento</b>
Desarrollo de nuevos modos de producción del conocimiento Impulso del trabajo colaborativo sobre el individual Desarrollo del trabajo en red y de comunidades de prácticas Revitalización de la vida académica con pares Hacer evaluación real, fuera de los contextos burocráticos	Gestión en red Necesidad de formación de tutores en red Formación de competencias en TIC y de gestión del conocimiento Gestión de consorcios y de espacios comunes Construcción de un sistema de indicadores progresivos de gestión según estrategias y objetivos	Paradigmas obsoletos en la formación profesional Modos de producción primario del conocimiento Proceso de educación rígido y monolítico Estructuras organizacionales monodisciplinarias Infraestructura sin acceso a las TIC Resistencia a la enseñanza en red Precariedad académica	Gestión del conocimiento Gestión de recursos humanos Gestión del capital intelectual Gestión de redes Formación y dirección de equipos Prestigio y consenso en la comunidad académica Capacidad de comunicación Liderazgo de comunidades Dominio de aspectos emocionales y resolución de conflictos Capacidad de relación con el entorno Capacidad de planeación estratégica para el incremento de la calidad y producción de nuevo conocimiento

Fuente: entrevista a expertos en sociedad del conocimiento, elaboración propia

**Tabla 2. Desafíos de la gestión académica en la sociedad del conocimiento desde la perspectiva de los actores**

Nuevas formas de trabajo académico en la educación básica	Transformaciones en la gestión académica en la educación física	Obstáculos de la educación básica en su transición a la sociedad del conocimiento	Competencias de los supervisores de educación física dentro de la educación básica en la sociedad del conocimiento
Accesibilidad a los estudiantes, los maestros, los supervisores y los investigadores, de los conocimientos que se necesitan para avanzar en lo que se está haciendo. Promoción del trabajo colaborativo y en red	Fomento de la autonomía de los actores para innovar Gestión de financiamientos externos Concertación de convenios nacionales e internacionales Establecimiento de un perfil mínimo de ingreso para cumplir la función de supervisor escolar en educación física con eficacia (visión estratégica, producción de consensos e identidad institucional)	La burocratización del trabajo académico olvidando la misión original de la educación física en la educación básica Normatividad financiera de las actividades académicas obsoleta. El individualismo que genera la especialización y limita el trabajo colaborativo	Diseño de proyectos que integren la identidad académica con el comportamiento subjetivo de los actores para encontrar sentido y significado a su labor Formación básica en dirección y gestión académica en donde exista contacto con expertos sobre gestión y otros directivos Producción de consensos entre los grupos de poder dentro de la organización y su manejo e influencia para la consecución de la misión Conocimiento de la comunidad en la cual se va a desempeñar Iniciativa para crear nuevos programas o centros Actitud de aprendizaje constante en ámbitos diferentes de formación inicial Capacidad de integrar y conciliar intereses en un equipo de trabajo Aprovechar las habilidades de cada miembro del grupo para potenciar el desarrollo del mismo Consenso, aquiescencia de la comunidad en la cual se inserta

Fuente: entrevista a actores de la gestión académica de la educación básica, elaboración propia

**Tabla 3. Prácticas de gestión decrementales e incrementales y las competencias apropiadas para superarlas**

Pensamiento directivo	Tipo de práctica de gestión	Relación con las prácticas de la gestión	Implicaciones para el desarrollo académico e institucional (observaciones grupales)
Cero	DECREMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediocridad en la toma de decisiones</li> <li>• Desconocimiento de los procesos institucionales</li> <li>• Desconocimiento de la problemática institucional</li> <li>• Indiferencia por el cargo que detenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento académico, no se puede lograr el cumplimiento de la misión</li> <li>• Ruptura y/o segmentación de grupos de actores que intervienen en la educación básica (académicos, personal de apoyo, investigadores, alumnos, sindicato, etcétera)</li> <li>• No existe el respeto por los valores institucionales</li> <li>• Falta de compromiso con la institución</li> <li>• Mediocridad en la calidad de los procesos de gestión</li> </ul>
Creativo o innovador	INCREMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una actitud reflexiva</li> <li>• Es visionario</li> <li>• Está comprometido</li> <li>• Actitud transformadora</li> <li>• Vincula el ámbito administrativo con la organización, enfatizando lo académico</li> <li>• Promueve redes de colaboración horizontales</li> <li>• Ejerce y permite ejercer liderazgos múltiples dentro de la comunidad</li> <li>• Delegación de responsabilidades con confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza la problemática y propone cambios para la mejora continua</li> <li>• Analiza el entorno, aprende de él y lo enriquece</li> <li>• Propone e implementa procesos de trabajo innovadores y flexibles</li> <li>• Tiene visión de futuro</li> <li>• Hace funcional a la organización a través del apoyo a su capital humano</li> <li>• Cuenta con competencias y habilidades para el liderazgo</li> <li>• Aplica la continua evaluación de resultados e indicadores de desempeño</li> <li>• Redefine estrategias de trabajo</li> </ul>

Fuente: entrevista a actores de la gestión académica, elaboración propia