



LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Raul David Ugalde Delgado
Universidad Autónoma de Chihuahua

Isabel Guzmán Ibarra
Universidad Autónoma de Chihuahua

Marie Leiner de la Cabada
Texas Tech University

Área temática: A.10) Política y gestión de la educación.

Línea temática: 4. Gestión de la educación.

Tipo de ponencia: Aportaciones teóricas.

Resumen:

La presente ponencia tiene como objetivo informar los resultados del proceso de identificación de las competencias en gestión educativa del coordinador de programa de posgrado. Asimismo, expone la revisión de la literatura especializada del “modelo arquetipo del coordinador de programa universitario”, en virtud de sugerir aquellas competencias necesarias para aquellos que buscan obtener este puesto en la educación superior, de igual forma ayuda a las instituciones educativas a designar al personal adecuado y el desarrollo de modelos de formación. Como principales resultados se han identificado siete dimensiones que según la literatura debe incluir el perfil por competencias en gestión educativa de estos actores escolares; administrativa, comunitaria, institucional, investigación, pedagógica, personal y profesional. Finalmente, las competencias más citadas en la temática para el área de la administración educativa son la gestión administrativa y de recursos, la relación y comunicación con la comunidad, aplicación de la reglamentaria y política institucional, investigación educativa, desarrollo del personal académico, autonomía y la comunicación formal e informal.

Palabras clave: Competencias, Directores, Desarrollo de Competencias, Educación Superior, Gestión Educativa.

Introducción

La calidad de la educación superior se ha promovido por organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], y de forma regional, a través del Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte [CONAHEC] (Haidar y Torres, 2015).

En México, a pesar del esfuerzo por brindar rutas de mejora, según el Congreso Mexicano de Estudios de Posgrado [COMPEPO], aún persiste una necesidad institucional y directiva por fortalecer el posgrado, a fin de mejorar su calidad educativa como un indicador de éxito nacional e internacional y profesionalizar a los distintos actores que lo conforman (Serna y Pérez, 2012; COMPEPO, 2015).

En ese sentido, la figura del coordinador de programa de posgrado retoma un rol fundamental en la gestión educativa, sin embargo, la literatura expone que aún es un campo estudio latente que demanda mayor atención y análisis (Elizondo, 2011; Poggi, 2001; Villarroel, Gairín, y Bustamante, 2014; Mejía, 2015; Villela, 2015), lo que implica un vacío en el conocimiento, que repercute en la aplicación del modelo educativo, en el desarrollo estos profesionales y en la calidad educativa.

Por tal motivo, el objetivo de esta ponencia es informar los resultados del proceso de identificación de las competencias en gestión educativa del coordinador de programa de posgrado en la literatura especializada. Algunas de las interrogantes que guían este trabajo que si bien, no responde todas las inquietudes, abre un espacio de análisis y reflexión sobre este actor escolar son:

- ¿Qué es la competencia en gestión educativa?
- ¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta para el diseño y evaluación de un perfil por competencias en gestión educativa del coordinador de programa de posgrado?
- ¿Cuáles dimensiones en gestión educativa integran el perfil del coordinador de programa de posgrado?
- ¿Cuáles son las competencias en gestión educativa que han sido estudiadas en la literatura especializada?

Según Aristimuño, Guaita, y Rodríguez, estas competencias en gestión escolar en la universidad, inciden en el éxito o el fracaso del proyecto educativo. Entonces, el identificar y desarrollar estos elementos en sus directivos permite el fortalecimiento de una figura difusa e impuesta, que en “la mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos” (2010, pág. 3).

Desarrollo

La gestión educativa es un sistema estructurado de actividades y procesos que buscan alcanzar el objetivo del plan institucional educativo (Arana, 1998). Por tanto, “La gestión escolar implica una mirada sistémica y global de la escuela que hace referencia a la interacción de diversos aspectos o elementos internos, así como externos presentes en la vida cotidiana de la escuela” (Paredes, Sánchez, y Badillo, 2016, pág. 1615)

En lo referente al coordinador de programa el COMEPO (2015, pág. 92) señala: “No existe en el país un concepto único del coordinador [este último] depende de diversos factores”. No obstante, en términos generales el coordinador de programa de posgrado es aquel profesional que es responsable de un programa universitario que sucede al pregrado, que posee ciertas competencias que le permiten cumplir con los objetivos del currículo y de la institución, que tiene varias funciones y actividades relacionadas con el desarrollo eficaz y eficiente de las cuestiones administrativas, pedagógicas, científicas y de extensión, además de poseer atributos propios que lo distinguen en lo personal y profesional.

Durante las últimas décadas se han realizado aportaciones yuxtapuestas y de diferentes ramas de la ciencia del término competencia. Por tanto, siguiendo a Perrenoud (2007) y a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2005), se entiende como: La movilización de recursos cognitivos y físicos en contextos pluridisciplinarios que resultan del tratamiento analítico mixto (cuantitativo-cualitativo) de la realidad para la integración activa del sujeto en cuestiones complejas. Se conforma entonces, por procesos y relaciones dinámicas a conciencia del individuo que se realizan de forma ética, holística y que responden a la resolución de complejidades apoyadas en la creatividad, la innovación y el desarrollo humano integral.

Según Venegas (2011), la gestión de la educación adquiere sentido cuando se hace referencia al enfoque por competencias dado el momento social actual, referente al mundo globalizado y a la sociedad del conocimiento. “La gestión educativa requiere de competencias para articular conocimientos y acción; ética y eficacia; política y administración, como componentes de éstas” (Subsecretaría de Educación Superior, 2014, pág. 3). Con base en lo anterior, presupone una interdisciplinariedad en varias ciencias según Pozner (2000, pág. 17), estas competencias suponen una interdependencia de:

- a. una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- b. prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- c. juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
- d. principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción;
- e. temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

La competencia en gestión educativa es el conjunto de cualidades personales de eficacia y dinamismo, capacidad de organización, habilidades de gestión y adaptación que permite a los gestores educativos enfrentar las demandas del medio en el que se desenvuelve y realizar tareas en forma exitosa en el área de la administración escolar. Son conocimientos y tecnicismos que soportan la gestión de las instituciones con una visión hacia la calidad educativa, la complejidad y la dinámica globalizante. Son atributos intrínsecos y físicos del gestor educativo que le permiten actuar de forma novedosa, creativa y espontánea, son competencias variables según el escenario donde se desempeña el sujeto.

Un aporte central de este trabajo es la recuperación en la literatura especializada del perfil del “coordinador de programa prototipo” en el área de la gestión educativa. Esto conlleva el rescate de competencias que resultan necesarias para aquellos involucrados en esta tarea en el nivel universitario nacional y además definen algunas vías de desarrollo para la elaboración de una propuesta formativa para estos profesionales.

En ese sentido, se revisaron documentos elaborados entre el periodo 2000 - 2017, se consultaron recursos de libre acceso, en diferentes bases de datos y publicaciones bibliográficas. Para la selección de los recursos se aceptaron los que refirieran el tema de competencias en gestión educativa, buscando como fuentes primarias los trabajos donde la población-muestra fuera el nivel universitario. Sin embargo, se aceptaron también los que describieran otros niveles académicos. Al realizar la búsqueda se utilizaron los términos de director académico, líder educativo, director como sinónimos de este término, además de las nociones de efectivo, éxito como referentes a la calidad educativa.

En lo general, en la revisión de literatura prevalecen cuatro aspectos fundamentales que deben ser considerados al realizar una investigación sobre el perfil en competencias en gestión educativa en coordinadores de programa de posgrado (Elizondo, 2011; Poggi, 2001; Villarroel, Gairín, y Bustamante, 2014; Mejía, 2015; Villela, 2015):

1. Es necesario lograr una estandarización o encontrar un marco común para volver a tales competencias medibles (Jornet, 2017).
2. Al lograr encontrar un modelo de medición único aplicable, se debe evaluar su validez por diversas metodologías.
3. Asimismo, es necesario cerrar el abismo existente entre la administración escolar y lo pedagógico en cuestiones de evaluación y formación directiva.
4. Es importante definir una propuesta formativa basada en competencias que integre los aspectos cualitativos y cuantitativos de los resultados de la evaluación.

Así mismo, la evaluación de la educación superior es una actividad compleja y limitada. Por tanto, se tendrá que considerar las controversias entorno a la evaluación de competencias en el área universitaria; el uso de la evaluación para la institución y los administradores escolares (Silva, 2007; Rueda y García, 2013;

Aguilar, 2001; Barrios y Valenzuela, 2019); la naturaleza de la evaluación ya que, esta tiene un origen ajeno a las universidades y no se rescatan los aspectos cualitativos (Díaz Barriga, 1993; Silva, 2007), el uso de los resultados dado que no es clara aún la utilidad que se le dará a los resultados de la evaluación que en momentos son punitivos (Moreno, 2015; Silva, 2007; Rueda y García, 2013; De Vincenzi, 2013) y la definición de rubros de evaluación y el perfil de evaluador aceptando la participación de los evaluados rescatando experiencias y situaciones complejas de sus actividades cotidianas (Rueda y García, 2013; González, García, y Triviño, 2014; Moreno, 2015).

Tabla 1: Estudios sobre Competencias en Gestión Educativa Universitaria

AÑO	RECURSO	AUTOR	PUBLICACIÓN
2000	LIBRO	PILAR POZNER	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA: DIEZ MÓDULOS DESTINADOS A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA
2002	LIBRO	JOHN R. HOYLE	APTITUDES DEL DIRECTIVO DE CENTROS DOCENTES
2005	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	CARMEN BONNEFOY	GESTIÓN DIRECTIVA UNIVERSITARIA: UN INSTRUMENTO PARA SU EVALUACIÓN
2005	LIBRO	DAVID A. WHETTEN	DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS
2006	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	NURYS GONZÁLEZ	PERFIL DEL DIRECTOR: COMPETENCIAS DE LA POSICIÓN DE DIRECTOR O DIRECTORA DE UN CENTRO EDUCATIVO
2007	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	CARLOS CONCHA ALBORNOZ	CLAVES PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES ESCOLARES
2007	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	JOAN TEIXIDO SABALLS	COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR: BASES PARA UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS ESCOLARES BASADO EN COMPETENCIAS
2009	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	CARLOS TOPETE BARRERA	DESAÍOS DE LA FORMACIÓN DE COMPETENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN
2009	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	PEDRO QUIROZ CALLE	LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRECTOR
2009	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	RAÚL ALPÍZAR FERNÁNDEZ	LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS ACADÉMICOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANAS
2011	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	GONZALO MUÑOZ	COMPETENCIAS Y FORMACIÓN PARA UN LIDERAZGO ESCOLAR EFECTIVO EN CHILE
2011	INFORME	JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN	COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS EN IBEROAMÉRICA
2011	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	LETICIA ELIZONDO	COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN DIRECTOR ACADÉMICO UNIVERSITARIO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR BASADA EN COMPETENCIAS
2011	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	PEDRO VENEGAS	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS: ELEMENTOS PARA SU INTERPRETACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
2014	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	DANIEL VILLARROEL	COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL DIRECTOR ESCOLAR EN CENTROS SITUADOS EN CONTEXTOS VULNERABLES
2014	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	LAURA ZERMEÑO	COMPETENCIAS DIRECTIVAS: SU IDENTIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
2014	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	MIRIAM BITTEROVÁ	SCHOOL LEADER`S COMPETENCIES IN MANAGEMENT AREA
2014	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	YAMINA BOUCHAMMA	SCHOOL MANAGEMENT COMPETENCIES: PERCEPTIONS AND SELF-EFFICACY BELIEFS OF SCHOOL PRINCIPALS
2015	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	ROSARIO VILLELA	MODELO DE COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR
2016	REPORTE	AASCU*	COMPETENCIES FOR STATE COLLEGE AND UNIVERSITY PRESIDENTS
2016	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	MINERVA MARTÍNEZ	MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

2016	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	ROGER PATRÓN-CORTÉS	COMPETENCIAS DE DIRECTORES ACADÉMICOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO
2017	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	LINA BAIRAŠAUSKIENĖ	HEADMASTER'S COMPETENCIES IN MANAGEMENT AREA: EVALUATING THE SIGNIFICANCE LEVEL OF MANAGERIAL COMPETENCIES IN LITHUANIAN COMPREHENSIVE SCHOOLS
2017	ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN	NEMECIO NÚÑEZ ROJAS	PERFIL POR COMPETENCIAS GERENCIALES EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Nota: American Association of State Colleges and Universities.

Se consideró solamente al primer autor para referenciarlo en la tabla.

Fuente: elaboración propia con base en autores consultados

En la tabla 1, se muestra la bibliografía consultada, en la cual se puede observar que se encontraron referencias a las competencias en gestión educativa del coordinador de programa universitario en estricto genérico. No obstante, algunos trabajos están enfocados a la educación básica y medio superior, algunas de estas competencias pueden ser extrapoladas al nivel superior, independientemente del sujeto de estudio que se evaluó. Así mismo, los recursos consultados fueron 24, siendo el artículo científico el mayormente elaborado en la literatura, esto permite que sean contribuciones de diversos países.

En esta línea, se agruparon las competencias identificadas en las siguientes dimensiones partiendo de la propuesta realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2011), además de incluir tres dimensiones más con base en el contenido de las competencias que no fue posible conglomerarlas en las esferas de la primera proposición, a continuación se describen cada una de ellas:

1. Institucional: Esta dimensión hace referencia a la organización de la institución para el buen funcionamiento, utiliza a los procesos de sistematización y análisis, es necesario incluir a los actores internos y externos de la institución y gestionar las políticas y la cultura organizativa.
2. Pedagógica: Hace hincapié en el proceso de enseñanza-aprendizaje, todo aquello que hace referencia a las metodologías didácticas, de planeación curricular y de las prácticas educativas de docentes y alumnos.
3. Administrativa: La dimensión administrativa se enfoca en el proceso administrativo enfocado a los procesos educativos. Es decir, a la planeación, organización, integración, control y evaluación en el área educativa.
4. Comunitaria: Hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad que integra en el contexto inmediato, pero también se refiere a las conexiones con otras instituciones y sistemas.
5. Investigación: Analiza las funciones de investigación que se llevan a cabo para la mejora de los procesos, además de las contribuciones al conocimiento y la práctica en la gestión educativa.

6. Personal: Agrupa aquellas competencias que son propias del sujeto, que lo distinguen como un ser único, relacionado con actitudes, intereses personales y relacionales, que ayudan al desarrollo humano, y al desenvolvimiento en el contexto de la gestión.
7. Profesional: Expone la profesionalización que va adquiriendo el profesionista, es decir, aquellas competencias y habilidades que adquiere en el proceso de gestión escolar que se transfieren a otros escenarios de su vida académica o profesional que lo forman como un ser humano integral, o viceversa, hace referencia a aquellos atributos, conocimientos, técnicas que posee el gestor educativo que traslada de su rama inicial de formación académica al contexto de la gestión.

En la tabla 2, se exponen las dimensiones en gestión educativa con mayor frecuencia en la literatura especializada, aquellas que están más presente hacen referencia a los procesos administrativos, a las competencias directivas, no a lo educacional, así mismo, la dimensión de comunidad e investigación son menos reconocidas en las investigaciones.

Tabla 2: Agrupación de Competencias en Gestión Educativa Universitaria por dimensiones

DIMENSIÓN	TOTAL DE COMPETENCIAS
ADMINISTRATIVA	106
COMUNITARIA	28
INSTITUCIONAL	44
INVESTIGACIÓN	6
PEDAGÓGICA	44
PERSONAL	80
PROFESIONAL	59
TOTAL	367

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura

De igual forma, la tabla tres presenta aquellas competencias con mayor frecuencia, después de la agrupación realizada, se observan las tres principales competencias por dimensión que se encontraron en la revisión, los desempeños que se enlistan, fueron elaborados a partir del análisis de los atributos, palabras clave, sinónimos, entre otros aspectos que integraban las competencias propuestas en la literatura, es decir, se compararon las descripciones gramaticales y las representaciones puntuales realizadas por cada autor, después se elaboraron los siguientes enunciados generales que las integran:

Tabla 3: Competencias en gestión educativa con mayor frecuencia en la literatura especializada

DIMENSIÓN	COMPETENCIA EN GESTIÓN EDUCATIVA - DESEMPEÑOS	FRECUENCIA
ADMINISTRATIVA	REALIZA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS	16
	PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO	6
	MANTIENE RELACIONES LABORALES EFECTIVAS CON LOS MIEMBROS	4
COMUNITARIA	RELACIONA Y COMUNICA A LA COMUNIDAD LOS PROCESOS EDUCATIVOS	7
	CONOCE EL CONTEXTO QUE RODEA A LA INSTITUCIÓN	4
	INTEGRA A INTERLOCUTORES AL CONTEXTO EDUCATIVO	4
INSTITUCIONAL	PROMUEVE Y APLICA LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y ESTATUTOS DE LA INSTITUCIÓN	9
	MANTIENE SUS ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS CON ORIENTACIÓN A LA VISIÓN INSTITUCIONAL	9
	PROMUEVE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES INSTITUCIONALES	7
INVESTIGACIÓN	REALIZA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA	2
	REALIZA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PROBLEMAS INSTITUCIONALES EN DIVERSAS FUENTES	2
	COMPRENDE E INVESTIGA LOS PARADIGMAS EDUCATIVOS QUE SURGEN EN SU INSTITUCIÓN	1
PEDAGÓGICAS	DESARROLLA AL PERSONAL ACADÉMICO	16
	PROMUEVE Y REALIZA ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA DOCENTE	5
	CONOCE EL MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	5
PERSONAL	MANIFIESTA AUTONOMÍA	24
	LIDERAZGO	19
	HABILIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	10
PROFESIONALES	COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	16
	ÉTICA PROFESIONAL	10
	BUSCA EL DESARROLLO PROFESIONAL	7

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura

Conclusión

En la educación universitaria, el desarrollo de competencias se ha convertido en una estrategia de mejoramiento continuo de la calidad educativa, tras realizar una revisión de documentos oficiales, programas y planes institucionales, es posible afirmar que este nivel educativo se encuentra en evaluación (Pedroza, 2006).

La identificación de las competencias en gestión educativa comienza a formar parte del quehacer investigativo, las primeras contribuciones han ido aportando las premisas iniciales que construyen este perfil en el nivel universitario (Monterrubio, 2017). Asimismo, “para identificar y describir el accionar de un directivo y su influencia en la efectividad de la escuela, se hace necesario distinguir cuáles son las competencias que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica” (Uribe, 2010, pág. 308), entonces se procederá a su evaluación.

La evaluación en el campo de la investigación educativa es reciente, son necesarios estudios que analicen a otros actores clave del contexto académico universitario, como aquellos encargados de la toma de decisiones [coordinadores de programa] a través de diseños metodológicos complejos que satisfagan normas que justifiquen la validez y confiabilidad del conocimiento que se obtenga, y con ello, no se parte de la parsimonia inherente a las investigaciones científicas (De la Garza, 2004). Entonces, la evaluación hará un tejido analítico en tratos cualitativos y cuantitativos que asegure la calidad educativa.

Por lo anterior, el definir el perfil por competencias en gestión educativa mejora los procesos de trabajo y la calidad de los resultados, brinda sentido, transformando a los coordinadores de posgrado permitiéndoles comprender y actuar en la realidad de forma articulada, gestionando la introducción de la ruta de mejora, la reflexión en los programas sobre sus prácticas y posición a sus gestores como pilares fundamentales en los procesos de cambio.

De igual forma, el actual modelo por competencias en la universidad, dan poca cabida al desarrollo de competencias de gestión pedagógica y al desarrollo de personas, no solo se trata de enfocarse en la formación, además debe hacer énfasis en “la incidencia que tienen estas dimensiones de competencias en el logro de una educación de calidad exige [...] difundir su importancia en el sistema y generar conciencia sobre la relevancia del rol pedagógico de los líderes escolares” (Muñoz y Marfán, 2011, pág. 78).

Finalmente, es necesario que se desarrollen las estrategias de capacitación y formación profesional afín de ser adaptadas de manera concurrente con las nuevas capacidades profesionales que se vayan identificando en los administradores educativos. Entonces, los pilares básicos en los que deberían sustentarse las propuestas formativas son: a) establecer competencias básicas fundamentadas en las necesidades reales; b) desarrollar un plan de formación integral y c) incorporar aspectos y consideraciones propuestas por los evaluados.

Referencias

- Aguilar, M. (2001). La evaluación institucional de las universidades. Tendencias y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales*, 2-3(93), 23-34.
- Arana, M. (1998). *Principios y procesos de la gestión educativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Aristimuño, M., Guaita, W., y Rodríguez, C. (15 de Junio de 2010). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Barrios, C., & Valenzuela, L. (2019). Evaluación Institucional de la Gestión Universitaria. *Brazilian Journal of Development*, 5(6), 5002-5024.
- Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado, A. C. [COMPEPO]. (Octubre de 2015). *Diagnóstico del Posgrado en México: Nacional*. Obtenido de Posgrados UNAM: http://www.posgrado.unam.mx/sites/default/files/2015/10/comepo_regiones.pdf
- De la Garza, E. (2004). La evaluación educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 807-816.
- De Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(9), 76-94.
- Díaz Barriga, A. (1993). La Evaluación Universitaria en el Contexto del Pensamiento Neoliberal. *Revista de la Educación Superior*, 22(88), 1-12.
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un Director Académico Universitario para la Educación Superior Basada en Competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 205-218.
- González, S., García, M., y Triviño, M. (2014). La Evaluación Institucional en la Universidad; percepción del profesorado y del Personal de Administración y Servicios. *Revista de docencia universitaria*, 12(4), 17-37.

- Haidar, E., y Torres, G. (2015). La gestión mecanicista de las Instituciones de Educación Superior: un estudio desde la modelación sistémica. *Contabilidad y Administración*, 796-816.
- Jornet, J. (2017). Evaluación Estandarizada. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5-8.
- Mejía, E. (2015). Evaluación de las competencias directivas. *Congreso Latinoamericano de Medición y Evaluación Educativa [COLMEE]* (págs. 1-7). Ciudad de México: Instituto Nacional de Investigación Educativa.
- Monterrubio, B. (2017). La alteridad como potenciador de las competencias para la gestión educativa y el perfil docente en instituciones de inspiración eucarística mercedaria. *XIX Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e innovación 2017 "Hno. Salvador González"*. México: Dirección de Posgrado e Investigación, Universidad La Salle A. C.
- Moreno, T. (2015). Las competencias del evaluador educativo. *Revista de la Educación Superior*, 44(174), 101-126.
- Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 63-80.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: Lance Grafico S.A.C.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2005). *La definición y selección de competencias clave*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].
- Paredes, L., Sánchez, F., y Badillo, M. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Memoria del X Congreso* (págs. 1611-1631). Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Pedroza, R. (2006). *Flexibilidad y competencias profesionales en las universidades iberoamericanas*. México: Pomares y Universidad Autónoma de México.
- Perrenoud, P. (2007). *Diez nuevas competencias para enseñar: Invitación al viaje* (5 ed.). Barcelona: Editorial Graó.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas: Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación [IIPE].
- Rueda, M., y García, S. (2013). La evaluación en el campo de la educación superior. *Perfiles educativos*, 35, 7-16.
- Serna, M., y Pérez, R. (2012). *Logros e innovación en el Posgrado*. México: Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado A.C.
- Silva, C. (2007). Evaluación y burocracia: Medir igual a los diferentes. *Revista de la Educación Superior*, 7-24.
- Subsecretaría de Educación Superior. (8 de Agosto de 2014). *Planeación y gestión educativa*. Obtenido de Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación: https://www.dgespe.sep.gob.mx/public/rc/programas/lepree/planeacion_y_gestion_educativa_lepree.pdf
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 303-322.
- Villarroel, D., Gairín, J., y Bustamante, G. (2014). Competencias profesionales del director escolar de centros situados en contextos vulnerables. *Investigación arbitrada*, 304-311.
- Villela, R. (Mayo de 2015). Tesis doctoral: Modelo de competencias del director escolar exitoso. Monterrey, Nuevo León, México: Tecnológico de Monterrey.