

VIII. Experiencias de gestión directiva en una institución superior

ELIZABETH PARCERO MARTÍNEZ¹

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.189.08>

Resumen

La educación enfrenta procesos de actualización y reformas que implican que el personal directivo y docente estén a la vanguardia para afrontar las situaciones que se suscitan diariamente. El nivel superior enfrenta ajustes en la estructura organizacional, la rotación de personal y la asignación de roles de acuerdo con el perfil académico o administrativo. Para afrontar estas transformaciones, es importante ejercer las competencias idóneas para dirigir una institución. El director o directora ejerce la gestión para cumplir con los logros institucionales y esto requiere, además, la colaboración del equipo de trabajo. La presente propuesta se basa en conocer la experiencia de la Dirección Académica de una universidad en Tabasco y cómo ello tiene implicaciones en la práctica docente, a fin de describir las actividades académico-administrativas, así como las competencias requeridas para el desempeño de tal gestión. Algunas aptitudes requeridas son la identificación, delimitación y atención de problemas, y la evaluación de soluciones. Asimismo, es preciso que haya capacidad para la escucha, la comunicación asertiva, el liderazgo, así como el compromiso y la responsabilidad.

Palabras clave: *administración de la educación; organización y gestión; técnica administrativa; universidad.*

¹ Maestra en gestión educativa. Docente en el Centro de Estudios e Investigaciones en Lenguas de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (UIET), México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4639-6698>

Introducción

El sistema educativo está conformado por diferentes niveles educativos. Cada uno posee diferente estructura de trabajo organizacional, cuyo propósito es lograr la formación y preparación de las personas. La educación superior se caracteriza por mejorar la calidad formativa que se imparte, y cada una de las instituciones desarrolla trabajos académicos de acuerdo con sus propias características y políticas estratégicas encaminadas al alcance de sus objetivos.

En los últimos años la educación ha suscitado varios procesos de actualización y reformas educativas. Estos cambios implican que el personal directivo y docente esté a la vanguardia para afrontar las situaciones que se suscitan día con día. A partir de esta reflexión nadie se exenta de la dinámica de reajustes educativos.

Así como acontecen cambios en los sistemas educativos, el nivel superior enfrenta ajustes en la estructura organizacional, rotación del personal, asignación de roles de acuerdo con el perfil académico o administrativo. Para afrontar estas transformaciones es importante ejercer las competencias idóneas para dirigir la institución. El director o la directora ejerce la gestión para el cumplimiento de los logros institucionales y lograrlo requiere, además, colaboración del equipo de trabajo.

Es fundamental la gestión que realiza el personal directivo para fortalecer los procesos pedagógicos. No es una tarea fácil porque implica compromisos y dedicación, capacidad para ejercer la labor y afrontar los cambios. Asimismo, conocer las experiencias de trabajo que permitan conocer las áreas de oportunidades y fortalezas para desempeñar esta noble labor.

El sistema educativo mexicano es sumamente complejo; presenta un sinnúmero de objetivos, metas y logros a ejecutar para lograr la enseñanza de sujetos competentes ante el ejercicio de la educación. Los organismos presentan modelos a seguir para lograr los objetivos planteados. Requiere la participación del colectivo docente, alumnado, el involucramiento de padres y madres, asociaciones civiles, entre otros. Así, las instituciones y subsistemas que lo integran son elementos clave para enfrentar los retos y de-

mandas educativas exigidas por el modelo educativo.

Las actualizaciones educativas no sólo ocurren a nivel estatal. Cada país o Estado adopta nuevos modelos pedagógicos, y México también se ajusta a los requerimientos que se diseñen. En ese sentido, cuando hay reestructuras curriculares, surge la preocupación de cómo actualizar la práctica pedagógica. Por ello, se realizó un proyecto para identificar los retos que se enfrentan desde la dirección académica de una institución de educación superior en Tabasco ante los ajustes organizacionales, actualizaciones educativas y de la gestión pedagógica.

La educación es uno de los pilares fundamentales en la sociedad que provee el desarrollo del conocimiento, la mejora intelectual y moral del ser humano. También permite el enriquecimiento de la cultura y los valores que debe expresar la persona ante una sociedad. El campo educativo comprende aspectos significativos para abordar los elementos y procesos que permiten educar a la población. El sistema educativo es un conjunto de estructuras formadoras que incluyen la participación de un todo, donde se involucran personas educadoras y las autoridades. Con la finalidad de responder a un entorno social cambiante, las políticas públicas han permeado en el ámbito educativo para el desarrollo de las acciones requeridas por el mismo. Ante dicha dinámica, la gestión gubernamental pretende satisfacer la demanda educativa en relación con los programas educativos, los recursos humanos y materiales y la actualización del quehacer docente, entre otras consideraciones importantes.

El sistema educativo no sólo incluye la docencia como aspecto relevante para facilitar la adquisición de habilidades y competencias para la enseñanza aprendizaje. Incluye también normas de comportamiento ante la sociedad inculcando valores, creencias y hábitos. Sin embargo, la pedagogía es un concepto importante para el desarrollo de las actividades, considerando la metodología y las técnicas que el docente debe ejercer en su práctica educativa. Es importante que el personal de la institución ejerza la actividad que le compete realizar.

La función son acciones propias de una persona según sea al cargo por desempeñar, por lo que deberá de guiarse con cada objetivo plasmado, con la fi-

nalidad de complementar su actividad diaria bajo un orden consecutivo al contexto en que se desenvuelve [García, 2015, p. 9].

La educación superior comprende estudios de licenciatura, maestría y doctorado, así como otras formaciones complementarias. Proporciona al estudiante la capacidad y las habilidades para prepararse para el mundo laboral. Esta etapa es el proceso de adquisición de la capacidad académica. La formación de licenciatura tiene una duración de tres a cuatro años, dependiendo del área de formación.

De acuerdo con la Real Academia Española (2021), el término de “universidad” se define como la institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, colegios, instituciones, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etcétera, y que otorga los grados académicos correspondientes.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) es la encargada de administrar y supervisar los diversos programas educativos en México desde el nivel básico, medio superior y superior. Las instituciones de educación superior se componen de los siguientes subsistemas: universidades públicas federales, universidades públicas estatales, institutos tecnológicos, universidades politécnicas, centros públicos de investigación, escuelas normales públicas y universidades interculturales.

La presente investigación se concentró específicamente en conocer la experiencia desde la dirección académica de una universidad en Tabasco y cómo ello tiene implicaciones en la práctica docente, a fin de describir las actividades académicas-administrativas, así como las competencias requeridas para el desempeño de la gestión. La institución donde se realizó la investigación cuenta con 16 años de servicio y ha sido representada por ocho directores académicos. Este estudio permitió conocer los retos que enfrenta la actual directora de dicha área ante la toma de decisiones y acciones en conjunto con su grupo de trabajo.

La principal problemática que se suscita en la dirección académica es la falta de organización del trabajo que se ha complicado por la rotación continua y los estilos de gestión de los diferentes directivos. Ello impide un seguimiento adecuado de los trabajos. Al respecto, una de las informantes que es docente de tiempo completo, argumenta:

Considero que no existe un plan de trabajo estructurado y sistemático que permita darle un seguimiento adecuado a mi trabajo, ya que somos varias áreas que dependemos de la Dirección Académica, y, por ende, todas deberíamos seguir un mismo fin que permita lograr un objetivo colaborativo, lo cual no se logra porque cada área trabaja de forma aislada, sólo cubriendo sus propias necesidades administrativas y académicas. Debemos tener en cuenta que para que una estructura organizacional sea funcional se requiere que el jefe inmediato tenga cualidades y actitudes que fomenten el trabajo en conjunto, lo cual también no existe en la institución donde laboro [Informe 2, comunicación personal, 2021].

La educación superior juega un papel importante para la formación de los individuos capaces de adquirir las competencias académicas para enfrentarse en el mundo laboral. De esta manera, la formación debe estar orientada bajo las competencias del saber, saber hacer y saber ser, las cuales debe alcanzar quien egresa de los programas de estudios de las de las universidades. Para que se adquieran estas competencias, el personal docente deberá tener la formación pertinente para atender a la población estudiantil. Es por ello que el personal directivo deberá asumir las responsabilidades y compromisos para gestionar la mejora del centro educativo y lograr que, quien concluye la formación universitaria, cuente con habilidades para incorporarse al mundo laboral.

Para lograr los objetivos de una institución educativa, su líder deberá conformar un equipo que privilegie el trabajo colegiado, tanto de la planta docente como administrativa. Durante los puestos ocupados por la dirección académica se han visualizado diferentes modalidades de trabajo; algunos asumen la responsabilidad, tienen experiencias como coordinar una dirección y proponen mejoras en la actualización para adquirir los compromisos que se les ostenta.

En mi trabajo como directora me veía absorbida por los aspectos administrativos y organizacionales de la escuela, habiendo muy poca intervención pedagógica en las prácticas docentes. El docente no era visitado en su grupo, no me preocupaba por conocer las prácticas de los maestros, me conformaba con que llegara a tiempo, no faltara y atendiera al grupo, por lo que el docen-

te permanecía aislado en su trabajo con el grupo, en un abandono total de mi parte en cuanto al aspecto técnico-pedagógico. Como consecuencia el docente llevaba a cabo su trabajo, como él creía conveniente y muchas de las veces los resultados eran pocos favorables [Palomar, 2001, p. 20].

Los compromisos directivos implican responsabilidad, contar con los conocimientos y los objetivos claros para orientar el trabajo académico; en el caso, una institución de educación superior. Si bien se esperaría que quien asuma un cargo posea la experiencia suficiente, no siempre se cuenta con la formación en gestión educativa. Es decir, a quienes se les presenta la oportunidad de acceder al puesto no implica que gocen de las competencias requeridas. De este modo, se planteó la importancia por conocer cómo ejerce la función pedagógica y de gestión académico-administrativa en el cargo de la dirección académica de una universidad. Ello implicaría plantear cómo enfrentar este reto. En el proceso de investigación se identificaron situaciones como la falta de un plan de trabajo que permita liderar las actividades. Al respecto, uno de los informantes, plantea:

Como maestro fundador he tenido la oportunidad de trabajar con diferentes personas que han dirigido la Dirección Académica e, incluso, cuando no existía esa figura en la universidad. Cuando iniciamos, solicitamos al rector que el puesto de Dirección Académica fuera un puesto académico y que entendiera el modelo educativo intercultural, y no un puesto político como en otras universidades. Sin embargo, hemos tenido Directores Académicos en la universidad que no tienen idea del modelo educativo y, como consecuencia, ha pasado de que quieren cambiar este modelo. Incluso uno llegó a proponer el cambio de licenciatura a ingenierías, o como dice en su discurso uno de ellos y con mucho orgullo decía “a enfermería ya por fin le pudimos quitar lo intercultural”. Entonces, como vemos, uno de los principales problemas que veo yo ante el cambio de personal en la dirección académica es el desconocimiento del modelo educativo. Otra situación con el cambio de personal es que no han podido generar un plan de trabajo académico, incluso con la actual directora no conozco su plan de trabajo. Por otro lado, al ser un grupo de maestros tan diversos consideran que la actual directora académica no ha podido tener liderazgo con los docentes [Informante 1, 2021].

En todo caso, quienes ocupan los cargos directivos como en la división académica, algunos son administrativos y tienen la formación docente y son promovidos para ocupar un puesto directivo. Ante este reto, el director del área que asume este puesto tendrá que adquirir las competencias educativas que permita el cumplimiento y desarrollo de los objetivos que marca la institución educativa. Collado (2012) opina que el “el director debe ser el encargado de promover un ideal educativo, un ideal en la organización en que se puedan desarrollar otros líderes del centro, y por lo tanto, crear y potenciar los recursos humanos ya existentes” (p. 29).

Habilidades requeridas para la Dirección Académica

Para ejercer la función pedagógica el director académico tiene la facultad de conducir los trabajos concernientes a su área, tales como las actividades docentes, la atención a estudiantes y todas aquellas realizadas por el colectivo, quienes participan por un bien común institucional y para garantizar la formación de recursos humanos a través del proceso formativo que se gesta en el aula y fuera de ella. Todo el personal que labora en una institución educativa universitaria, desde la rectoría, el personal docente, personal administrativo y las direcciones de área son partícipes para planear y ejecutar las actividades académico-administrativas. Para las cuestiones académicas, quien dirige esta función debe asumir un liderazgo que permita organizar y generar métodos y técnicas que permitan el alcance de las metas.

Las mejores habilidades que un director académico debe poseer son: 1) la constante sed de conocimiento; 2) el compromiso hacia el aprendizaje para la vida y 3) el coraje y valor para abrazar los cambios en el mundo siempre y cuando en la evolución de la educación superior [Elizondo, 2011, p. 210].

Las habilidades son las capacidades que debe desarrollar quien asume la dirección académica que le permita identificar, delimitar y atender problemas y evaluar soluciones. Asimismo, es preciso que haya capacidad de escuchar, comunicación asertiva, entre otros elementos necesarios para el trabajo institucional. Las habilidades se desarrollan y cualquier persona

puede trabajar en adquirirlas. El conocimiento es otro elemento clave y las áreas directivas no están exentas de ello. Quien asume ese cargo debe estar disponible a para aprender y actualizarse constantemente para hacer frente a los retos de la educación.

Con el desarrollo de estas habilidades, el director se prepara para abordar con mayor énfasis lo que convencionalmente se denomina la “profesionalización de la administración de la educación”. A partir de la reorganización de su capacidad de gestión con bases más amplias, más allá de lo estrictamente pedagógico, el director podrá tomar medidas para modernizar los procedimientos administrativos, crear condiciones favorables para la autogestión y, establecer metas y objetivos congruentes [Casagrande, 2016, p. 1].

Por lo tanto, las habilidades se centran en la capacidad de gestión escolar basada en la responsabilidad compartida con los grupos de trabajo. Debe haber participación de la comunidad educativa.

En la educación superior debe cumplirse con la responsabilidad que señala el *Manual de organización y responsabilidades*. Por lo general, en esos documentos se especifica una serie de procedimientos a desarrollar en el área laboral. Cabe destacar que muchas veces se cumplen algunas de las funciones, mientras que otras no enlistadas deben realizarse porque se necesitan acorde con las dinámicas institucionales. Igualmente pueden existir acciones que no se realicen, originadas por la falta de capacidades y competencias, o bien, por la falta de disposición.

El perfil de un director académico (DA) de una institución superior, debe basarse en competencias. Este trabajo describe sus funciones, responsabilidades, áreas de dominio, habilidades y hábitos; constituyendo el perfil basado en competencias siguiendo un modelo tri-circular. Las 3 áreas de competencias: 1) Hacer las cosas que son correctas (realizar tareas), 2) Hacer las cosas de manera correcta (abordaje), 3) La persona correcta haciendo las tareas (profesionalismo). Primera área, cinco competencias intelectuales y técnicas: 1. Conocimiento de la institución; 2. Conocimiento de fortalezas y oportunidades [...] 5. Preparación administrativa. Segunda área, tres competencias intelectuales, emocionales, analítica y creativa: 6. Entender los principios; 7.

Liderazgo y comunicación efectiva; 8. Habilidades razonamiento y toma de decisiones. Tercera área, 2 competencia personal: 9. Papel del DA en la institución; 10. Ética y desarrollo personal [Elizondo, 2011, p. 1].

Toda actividad profesional tiene sus propias especialidades y conocimientos para enfrentar las funciones y tareas. El perfil profesional para ocupar una dirección académica y generar éxito implica fomentar trabajo planificado, coordinado y en conjunto con todas las partes involucradas en los procesos educativos. El rol está vinculado a la función o al papel que cumple el responsable de una institución, sea docente o director.

El responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida en nuestro país [Rodríguez, 1998, p. 55].

El principal rol directivo es formar, actualizar y acompañar al profesorado. Ello es posible gracias a la gestión educativa y el direccionamiento de la labor desde un rol de formador líder. Así, el papel que se ejerza en las aulas será de mayor calidad. Asimismo, se necesitan otras competencias, además de la pedagogía, puesto que se requiere una persona que ejecute procesos administrativos complementarios, debe tener una sólida preparación, capacidad de entrega, impulsar la investigación, la participación y proponer, aplicar y evaluar en torno a la práctica pedagógica.

Práctica pedagógica, liderazgo y desempeño académico

Los directores académicos de una institución orientan y tienen bajo su responsabilidad el seguimiento de los alcances de las licenciaturas o postgrados, según sea el caso; realizan diversas actividades: entre ellas la docencia, la gestión y lo administrativo. Para ofrecer calidad de enseñanza al estudiantado —desde que ingresa hasta que egresa—, la dirección y las coordina-

ciones académicas deben tener una actitud y un compromiso académico. Es decir, tener las habilidades o adquirirlas para lograr el buen desempeño en la institución que se evidencie en el liderazgo, la gestión y la mediación ante las diversas actividades que se presentan en la institución.

Para conocer el resultado de las funciones de una directora académica es necesario realizar una evaluación de desempeño. La Secretaría de Educación Pública (2018) la define: “A la acción para medir la calidad y resultados de la función docente, directiva, de supervisión, de asesoría técnica pedagógica o cualquier otra de naturaleza académica” (p. 3).

Así, el desempeño pedagógico implica actividades de gestión, acompañada de actitudes como el compromiso, la facilitación del trabajo colaborativo, el liderazgo académico, que se refiere al conocimiento que se desarrolla a través de la práctica educativa. El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Freire y Miranda, 2014, p. 13). Asimismo debe fomentar la mejora continua académica que puede implicar una serie de ventajas y desventajas. Para el caso, puede existir experiencia en la docencia y se le facilitan ciertos procesos, pero no indica que tenga conocimiento en todo. En segunda, ocupa el puesto por primera vez y presenta ciertas dificultades por no conocer el proceso en su totalidad, pero no le inhibe que no pueda aprender. Se sabe que los puestos de trabajo no son permanentes y ocurren cambios acorde con las necesidades institucionales.

El perfil profesional de un director académico depende de la capacidad de organización para contribuir a las actividades pedagógicas, y para alcanzar el éxito el líder tendrá que demostrar la capacidad de planificación, dirigir y coordinar los procesos educativos. En tanto, Fernández indica que “el rendimiento académico es una medida de la capacidad de respuesta del individuo, que expresa en forma estimativa lo que una persona ha aprendido como resultado de un proceso de instrucción o formación” (2018, p. 56).

El liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para ejercer actividades de su competencia. Ser un líder es una capacidad que se desarrolla a través de los aprendizajes y experiencias que se van adquiriendo a lo largo de la vida.

Convertirse en un líder académico a nivel universitario, es una oportunidad significativa para el progreso del individuo y de la institución. Las personas que ocupan puestos de liderazgo académico están conscientes que van a ejercer influencia en su futuro, van a promover los valores, la misión, la visión y las metas, y adquirir experiencia profesional y crecimiento personal. Toda experiencia del liderazgo didáctico [Rivera, 2011, p. 16].

Las acciones de formación se desarrollan mediante la gestión de algunos proyectos y capacitaciones para el personal docente que les permita potenciar la educación y sus fortalezas de la formación, así como identificar las fortalezas de la institución y corregir deficiencias a través del acompañamiento del equipo de trabajo mediante reuniones.

El director o directora debe de desarrollar su gestión teniendo como norte la misión de un centro educativo: proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad de sus estudiantes. Es decir, sus acciones se dirigirán más a los procesos pedagógicos que a los administrativos siendo estos soportes y apoyo para el logro de aquellos [González, 2006, p. 22].

Es necesario mantener la alianza con otras direcciones para fomentar estrategias de trabajo colaborativo mediante acciones diseñadas de formación. La universidad formadora del conocimiento en las juventudes son elementos indispensables que deben evaluarse a fin de analizar los alcances de los programas educativos y mejorar las áreas de oportunidades. Hoy en día las instituciones de educación superior son evaluadas a partir de diversidad de indicadores que miden el aprendizaje y los avances en los resultados del estudiantado y del personal académico, a fin de optimizar la preparación para la actuación profesional. La competencia docente no se limita solo a los conocimientos que se poseen; se requieren de habilidades que incidan en la formación estudiantil.

Más allá de la vinculación, las instituciones de educación superior (IES) están obligadas a recordar que además de formar profesionales para desempeñarse profesionalmente en la sociedad, tendrán que formar personas capaces de transformarla. Los modelos educativos basados en competencias no de-

ben limitarse a replicar desempeños profesionales, sino exigir la formación de personas capaces de mejorar las profesiones [Farías, 2010, p. 2].

En la universidad se forman recursos humanos para desarrollar las competencias que demanda el mundo laboral, por lo que es indispensable el trabajo colaborativo e institucional para alcanzar el éxito.

Resultados

A partir de lo anterior, se expone si en el caso de estudio se evidencian las competencias directivas para desempeñar óptimamente sus funciones laborales, en las que se fortalecen a través de la práctica y la experiencia. En la universidad estas capacidades son necesarias para desarrollar las actividades académicas y administrativas. Los conocimientos se actualizan; también implica un cambio en las formas de trabajo por lo que conlleva la adquisición de habilidades y capacidades. Al hablar de competencias no sólo se hace referencia al nivel de conocimiento, también implica lo profesional, lo cual consiste en adquirir o desarrollar la capacidad de dirección, planificación, formas de trabajo y organización, entre otros aspectos fundamentales.

En ese sentido, se identificó que la directora académica —en la institución tabasqueña donde se realizó el estudio— demuestra compromiso para ejecutar las acciones académicas, cuya finalidad se centra en la atención de estudiantes a fin de que se garantice que reciban una formación idónea en su campo formativo.

Cada función realizada se aprende. Por tal motivo es crucial fomentar la actualización docente y continua que fortalezcan el trabajo académico. Con el acceso a diversidad formativa, ya sea a través de talleres, cursos y diplomados, incluso posgrados, se permite generar nuevos conocimientos y se facilita el desarrollo de funciones contempladas en el contrato laboral. En ese sentido, ello permite compartir nuevos conocimientos con los grupos a cargo para estar al día con las demandas curriculares en cuanto a los perfiles profesionales. Así, surgió el concepto de (re)aprender, el cual es relevante puesto que todo conocimiento no es estático y se tiene que apren-

der cada proceso, como por ejemplo, la planeación.

El ámbito educativo actual ha suscitado cambios que implican modificar ciertas prácticas educativas. La tecnología es uno de los factores que provocan esa dinámica, sumada a los movimientos políticos, económicos y sociales. En el campo de la educación, el modelo de competencias se ha insertado en el diseño curricular porque permite ofrecer una formación integral a quienes se forman en la institución. Al respecto, la directora opina:

Sin duda, una de las competencias que he tenido que desarrollar como directora académica es el diálogo. La toma de acuerdos, la aceptación a la diversidad de opiniones. Conocimiento sobre leyes, artículos, publicaciones oficiales que, antes como profesora, no tenía mucho sentido conocerla o revisar; en estos momentos sí son prioritarios.

Hay diversidad de acciones que se generan al interior de la institución desde el proceso de titulación, de solicitud de servicios de docentes, de servicio de profesionales, la asignación de las lenguas que van a cursar los estudiantes. Son muchos procesos y algunos no están claros.

Es muy difícil que alguien del área académica que ha sido profesor ocupe el puesto de la dirección académica; es muy complicado. Sin embargo, se necesita de las competencias, que conozca de lo que adolecen los docentes, estudiantes... porque si viene alguien que desconoce, definitivamente no va a poder. Que conozca sobre las necesidades académicas, sobre los procesos que se desarrollan al interior de una institución educativa. Muy difícilmente podrá entender las demandas de los profesores y de los estudiantes si no conoce la parte académica. Sin embargo, que sepa de academia también puede tener deficiencia en el área administrativa. Para la gestión administrativa es un poco complicado. En este espacio he aprendido nuevas competencias sobre la gestión administrativa. Podemos encontrar personas muy buenas en la cuestión académica de enseñanza aprendizaje, pero presenta ciertas deficiencias en la gestión. Estando aquí he desarrollado nuevas competencias comunicativas, conocido otros procedimientos que requieren tiempo. Considero que la persona idónea que pueda ocupar el puesto tenga las competencias académicas y esté en disposición de aprender y desaprender [Informante 4, 2021].

Las competencias se desarrollan de acuerdo con la experiencia reque-

rida en el ámbito educativo. Se adquieren conocimientos que son indispensables para desarrollar la función pedagógica, o como en el caso, la gestión educativa. Así, este entramado de conocimientos, habilidades y actitudes permitirán desempeñar actividades en el sentido escolar, pero también estrategias, propuestas, planeación, entre otras. En específico, la parte académica se muestra en el análisis relacionado con las competencias que ejerce la dirección académica, representa retos y adquisición de nuevas habilidades.

Las competencias que ejerce la directora considero que son procesos y conocimientos necesarios para el seguimiento y cumplimiento de la función técnico-pedagógica. A través de oficio, algunos estudiantes presentan inquietudes o los docentes. La directora resuelve los casos hablando con las personas, a través de las sesiones de Comité Académico las cuales son importantes para resolver estos casos. Cuando la situación se torna un poco difícil de resolver y se involucra varias áreas, el asunto se somete al Consejo de Desarrollo Institucional que lo conforma la Rectoría, Administración, Planeación, Coordinadores de Licenciatura, jefes de departamentos de Investigación, Divulgación y Dirección Académica [Informante 4, 2021].

Finalmente, el personal docente está consciente del trabajo que representa la dirección académica, de saber afrontar el compromiso. No se inicia la función sabiendo todas las buenas prácticas; se aprende cuando se asume el cargo. No es un trabajo aislado, es un trabajo colaborativo que requiere del apoyo de todas las áreas, tales como las coordinaciones de programas educativos, las jefaturas de departamento, y el personal de apoyo administrativo. A través de la organización y la coordinación se logra la gestión adecuada a todo el proceso educativo.

Conclusión

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo a partir de la identificación de las competencias que permiten la gestión de la dirección académica.

mica de una IES en Tabasco, México. De ello se tienen las siguientes conclusiones.

La directora es quien dirige el proceso y orienta al equipo de trabajo cuando tiene dominio del tema. Cuando se presentan situaciones que no conoce demuestra la capacidad de solicitar información a otras áreas y pone de manifiesto la adquisición de nuevos conocimientos. La idea primordial es la búsqueda de apoyo en los equipos de trabajo que tienen claro los procesos académicos y administrativos.

Las competencias que ejerce la directora académica para realizar su función pedagógica consisten en desarrollar nuevos conocimientos y reaprender los procesos fundamentales en todo ejercicio académico y pedagógico. En la universidad se generan actualizaciones constantemente. Nada es estático, es dinámico. Para ello se requiere que el personal fortalezca su práctica a través de las actualizaciones permanentes y mayor preparación profesional. Las experiencias en la docencia son importantes puesto que se aprende de lo desconocido y la práctica complementa un mejor resultado en la labor educativa.

La participación del directivo es la guía clave que orienta los procesos cuya finalidad es ejercer y plasmar las acciones que requieren seguimiento, organización y planeación. En la universidad el grupo de trabajo está organizado por representantes que asumen el papel para el cumplimiento de las funciones académicas y administrativas.

Referencias

- Casagrande, R. (2016). *Las habilidades necesarias del director educativo contemporáneo*. UNOL.
- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características: propuestas de mejora del centro*. Universidad CEU.
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Educación Educativa*, 29(1), 205-218.
- Farías, G. (2010). Espacios de aprendizaje en educación superior: de la profesionalización a la innovación para la transformación social. *Apertura*, 2(2), 1-4.
- Fernández, S. (2018). Rendimiento académico en educación superior: desafíos para el docente y compromiso del estudiante. *Revista Científica de la UCSA*, 5(39), 55-63.

- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento*. GRADE.
- García, K. (2015). *Función técnico-pedagógica del director y la actualización docente* [Tesis]. Universidad Rafael Landívar.
- González, N. (2006). Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 240-256.
- Palomar, G. (2001). *La calidad de la educación y la función pedagógica del director del plantel de educación primaria* [Tesis de maestría]. Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 142.
- Real Academia Española (RAE) y Asociación de Academias de la Lengua Española (2020). Universidad. *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). RAE. <https://dle.rae.es/universidad>.
- Rivera, S. (2011). *El liderazgo académico y liderazgo administrativo: competencias del director del departamento* [tesis]. Universidad de Puerto Rico.
- Rodríguez, F. (1998). *Función directiva escolar, guía de autoperfeccionamiento*. Castillo. Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018). *Manual de organización de la oficina de la Coordinación del Servicio Profesional Docente*. SEP.