

Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL

Development of Management Skills in the Teachers of the Degree in Administration of UNEDL

Desenvolvimento de competências gerenciais nos professores da Licenciatura em Administração de Empresas da UNEDL

Braulio Raúl Hernández Hernández

Universidad Enrique Díaz de León, México

brau64@hotmail.com

Resumen

El objetivo de la investigación es centrar las competencias gerenciales de vanguardia que deben tener los docentes efectivos del nivel educativo superior en la carrera de Administración de Empresas, así como los múltiples roles a desempeñar en programas de capacitación orientados al desarrollo de dichas habilidades. La investigación inicia con la fundamentación teórica de las múltiples competencias de carácter formativo y emotivo en los docentes durante el desarrollo de competencias. Después se centra en la administración y gestión en la Universidad Enrique Díaz de León, en particular en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas, la forma como se capacitan, desarrollan, explotan y manifiestan las distintas competencias en el aula de clase. Para ello se estudiaron los planes de capacitación y las acciones de mejora continua en los docentes de dicha universidad. La capacitación docente relacionada con el enfoque de competencias influye directamente en el mejoramiento del desempeño docente, proceso educativo que contribuye a la formación de profesionistas de excelencia, capaces de responder de manera efectiva y específica a las necesidades regionales con calidad, productividad y con una visión nacional e internacional presente y futura. Se deben formar profesionistas competentes que vinculen su proyecto de vida con su autorrealización, para lo cual se implementa un enfoque educativo basado en competencias. Por último, los docentes y

estudiantes deben participar de manera más activa, ya que sus roles tradicionales han ido cambiando.

Palabras clave: competencia formativa, competencia emotiva, autorrealización, enfoque educativo.

Abstract

The objective of the research is to focus the leading management competencies that must have the effective teachers of the higher education level in the career of Business Administration, as well as the multiple roles to play in training programs oriented in the development of them. The research begins with the theoretical basis of the multiple competences of a formative and emotive nature in the teachers in the development of competences both in him and in his students. In a second moment the research focused on the administration and management in the Universidad Enrique Diaz de León of particular form to the teachers of the Degree in Business Administration they are trained, they develop, they exploit and they show the different competitions in the classroom of class. To this end, training plans and continuous improvement actions were included in the teachers of the University. Teacher training related to the competency approach directly influences the improvement of teaching performance, the educational process, which contributes to the training of professionals of excellence, capable of responding in an effective and specific way to regional needs with quality, productivity and A national and international vision for the present and the future. The training of competent professionals, link their life project with their self-realization and permanently improving the human being, for it is implemented a competence-based educational approach. It requires more active participation by teachers and students, their roles have changed.

Keywords: formative competence, emotional competence, self-realization, educational approach.

Resumo

O objetivo da pesquisa é focar as principais competências de gestão que devem ter professores efetivos do ensino superior na carreira de Administração de Empresas, bem como os múltiplos papéis a desempenhar em programas de treinamento voltados para o desenvolvimento dessas habilidades. A pesquisa começa com a base teórica das múltiplas competências de natureza formativa e emotiva nos professores durante o desenvolvimento de competências. Ele então se

concentra na administração e administração da Universidade Enrique Díaz de León, em particular os professores do Bacharel em Administração de Empresas, da forma como treinam, desenvolvem, exploram e manifestam as diferentes competências na sala de aula. Para o efeito, foram estudados planos de treinamento e ações de melhoria contínua nos professores da universidade. O treinamento de professores relacionado à abordagem de competência influencia diretamente a melhoria do desempenho docente, um processo educacional que contribui para o treinamento de profissionais de excelência, capaz de responder efetivamente e especificamente às necessidades regionais com qualidade, produtividade e visão Presente e futuro nacional e internacional. Profissionais competentes devem ser treinados para vincular seu projeto de vida com sua auto-realização, para o qual é implementada uma abordagem educacional baseada em competência. Finalmente, professores e alunos devem participar mais ativamente, já que seus papéis tradicionais estão mudando.

Palavras-chave: competência formativa, competência emocional, auto-realização, abordagem educacional.

Fecha Recepción: Febrero 2017

Fecha Aceptación: Junio 2017

Introducción

El docente tiene el compromiso de orientar el desarrollo de los jóvenes mediante el cultivo de competencias genéricas, específicas y profesionales e ir acompañando a los discentes en su formación, de esa manera él mismo también se forma y desarrolla en competencias. Los docentes que han recibido capacitación sobre el enfoque de competencias deben aplicar lo aprendido en el fomento del aprendizaje de sus estudiantes, quienes estarían recibiendo un servicio educativo de calidad y desarrollando competencias para una vida plena e integral (Vázquez, 2013).

La capacitación es un factor que favorece el desarrollo de las competencias gerenciales en los docentes. La formación, según Imbernón (2010), es un elemento importante del desarrollo profesional y armónico de las facultades del ser humano, incluidas todas sus formas de inteligencia, por lo que es necesario apoyarse en las competencias para integrar los saberes cognitivos, actitudinales y procedimentales para lograr transferirlos a los contextos en los que

se desarrolla el estudiante. Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que debe poseer un directivo en las Instituciones de Educación Superior IES (Instituciones de Educación Superior), las cuales le permitirán alcanzar el éxito en el desempeño de sus funciones en el contexto global.

Las IES establecen en sus planes y programas de estudio las competencias a desarrollar en el estudiante; sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización con eficacia y eficiencia (Frade, 2010). En el mundo globalizado de cambios sumamente dinámicos y un entorno competitivo, las IES se enfrentan al reto de impartir educación de calidad y desarrollar competencias en los alumnos para que en un futuro próximo estén listos para la realidad laboral.

En términos individuales se define a la competencia como la forma en que una persona utiliza sus recursos para resolver una actividad específica en su ámbito laboral o profesional (Lerner, 2009). La competencia incluye conocimiento, las habilidades, las actitudes, las aptitudes y los valores que posee la persona. Por ello se presenta un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES (Hellrieger, 2011):

1. Autoadministración: el individuo se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Incluye integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, conocimiento y desarrollo de uno mismo. Es la metacognición, es decir, la capacidad de la persona para controlar sus procesos cognitivos. Implica planificar lo que se va a aprender, controlar su aprendizaje y evaluar los objetivos obtenidos.

2. Planeación y gestión estratégica: se decide cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, se asignan recursos que permitirán su desempeño y después monitorea su avance para asegurarse de que sean realizadas. Esta competencia incluye recolección de información, análisis y solución de problemas, planeación y organización de proyectos, administración del tiempo, elaboración de presupuestos y administración financiera.

3. Enfoque de calidad: comienza con la preocupación de hacer bien las cosas, con una actitud positiva de intentar hacer cualquier cosa lo mejor posible, lo que conlleva cuidar los pequeños detalles, planificar las actividades y comprobarlas. La persona orientada hacia la calidad se preocupa no sólo por el proceso sino también por conseguir los resultados. En el continuum del desarrollo de esta competencia se han establecido tres niveles de complejidad: mejorar el

trabajo diario, mejorar sistemáticamente la propia actuación y tomar la iniciativa en procesos de mejora continua de carácter colectivo.

4. Tecnología e innovación: se relaciona con la gestión de la información y la comunicación apoyada en las amplias del ordenador personal. Los ordenadores personales proporcionan infinidad de herramientas y entornos de trabajo: diseño gráfico, gestión de base de datos, aplicaciones de experimentación, análisis matemáticos, gestión de archivos, edición de documentos, utilización del correo electrónico, navegación por internet, utilización de correctores ortográficos, elaboración de presentaciones y uso de hojas de cálculo (Ramírez, 2011). Para el logro de esta estrategia didáctica el docente requiere la siguiente competencia disciplinar: utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para investigar, resolver problemas, producir materiales y transmitir información. Asimismo, requiere de las siguientes competencias:

- Planificar los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo el enfoque de competencias, ubicados en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
- Identificar los conocimientos previos y necesidades de formación de los estudiantes para desarrollar estrategias.
- Contextualizar los contenidos del plan de estudios en la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad social de la comunidad a la que pertenecen.
- Llevar a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.
- Utilizar la tecnología de información y comunicación con aplicación didáctica y estratégica en distintos ambientes de aprendizaje.
- Evaluar procesos de enseñanza y de aprendizaje con enfoque formativo.
- Estar actualizado en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Se recomienda la familiarización de los docentes con las tecnologías de la información y la comunicación para obtener vanguardia educativa. Sin la virtualidad la atmósfera escolar se considera anticuada y el aprendizaje monótono y obsoleto.

5. En la multiculturalidad se debe desarrollar el sentido de capacidad para comprender y aceptar la diversidad cultural como un componente enriquecedor personal y colectivo. Esta cualidad permite convivir sin hacer distinciones de sexo, edad, religión, condiciones sociales, políticas y étnicas (Zabalza, 2004).

Dichas competencias son requisitos con los que debe contar la persona para poder aplicar a diferentes puestos y organizaciones, así como para destacar en distintos ámbitos. Para ocupar un puesto directivo, el gerente general debe tener la mezcla completa de dichas competencias y no sólo una o dos, adquiridas a través de la experiencia, las vivencias, la retroalimentación constante, etcétera. De ellas se derivan habilidades directivas tales como: el liderazgo, el análisis y solución de problemas, la inteligencia emocional, la comunicación, el manejo de conflictos, así como la motivación y el trabajo en equipo. Dentro de un marco de valores y actitudes, la competencia implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que permiten desempeñarse satisfactoriamente en el área laboral.

Spencer (2012) define a la competencia como una característica subyacente o sobresaliente del individuo, relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Por su parte, Triviño (2011) dice que es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicado al desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran logros. Asimismo, señala que una competencia está formada por tres elementos: el saber, que incluye los conocimientos; saber hacer, que corresponde a las habilidades; y el querer, que contiene las actitudes.

Schon (2008) considera que el aprendizaje depende de condiciones similares a las que se producen en los talleres, y señala tres aspectos que conducen al desarrollo de competencias en los estudiantes: conocimiento en acción, reflexión en la acción y práctica. Según esta concepción, un profesional es competente cuando sabe aplicar las teorías y técnicas que han sido generadas por investigadores científicos para solucionar problemas instrumentales de la práctica real. García (2008) considera que las competencias están formadas por: conocimiento (¿qué sé?), habilidad (¿lo puedo aplicar?), actitud (¿estoy dispuesto?)

Hellriegel, Jackson y Slocum (2011) proponen un modelo de competencias relacionadas con la administración, a las que denomina competencias gerenciales y define como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Ellos establecen que a las personas no sólo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva. Las habilidades directivas forman el vínculo mediante el cual la

estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para obtener resultados eficaces en las organizaciones. Son herramientas indispensables que debe poseer todo directivo para conducir una IES:

1. Manejo de conflictos
2. Motivación de los empleados
3. Comunicación oral y escrita
4. Poder e influencia
5. Formación de equipos eficaces
6. Manejo del estrés
7. Dirección hacia el cambio positivo
8. Desarrollo de autoconocimiento
9. Facultamiento y delegación
10. Solución analítica y creativa de problemas

El liderazgo es una de las habilidades fundamentales que se exige a los gerentes en su variada multifuncionalidad, para lo cual deben desempeñar el rol de estrategia en el desarrollo de planeaciones estratégicas, diseño de modelos organizacionales, diagnóstico de ambientes y culturas organizacionales que pueden llevar a la homeostasia o cambio organizacional y evitar las entropías organizacionales.

Las empresas de países como Inglaterra, Canadá, Australia, Estados Unidos y la Unión Europea detectaron que existe una inadecuada relación entre los programas educativos y las necesidades de las empresas, por lo que consideran útil enfocarse en promover la adquisición y mejora de competencias para obtener eficacia. El sistema académico de los países mencionados valora en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. El proceso de consultoría empresarial al que muchos empresarios recurren no sólo es para encontrar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor. El asesoramiento asume un cometido de enseñanza (Moral, 2009).

Actualmente la consultoría significa brindar al empresario las herramientas para que desarrolle competencias y las transmita al interior de la organización. Se trata de un intercambio de doble dirección, con objetivos que buscan el fortalecimiento social, el desarrollo económico y empresarial, la realización personal y la participación en la creación de un entorno ecológico y cultural que mejore la calidad de vida (García, 2010).

El enfoque socio-formativo por competencias, según Tobon (2015), aspira a la formación humana integral a través de un sólido proyecto ético de vida. El conjunto de lineamientos que pretende generar son condiciones pedagógicas esenciales que facilitan la formación de las competencias a partir de la articulación de la educación junto con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos, en actividades contextualizadas a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral.

El proyecto ético es un proceso mediante el cual el hombre llega a su autorrealización, fortaleciéndose a sí mismo, generando convivencia sana, promoviendo desarrollo económico, participación activa en la sociedad y asegurando el equilibrio ecológico de sus acciones, de las cuales es reflexivo y consciente, además incluye retos, establecimiento de metas, responsabilidades y estrategias para vencer los obstáculos del camino (Tobon, 2015).

El docente se asume como facilitador de recursos, conceptos, fuentes de conocimiento, metodologías y espacios para que los estudiantes construyan su formación desde su proyecto ético de vida. Se valora tanto el saber ser como el saber conocer y el saber hacer (Tobon, 2015). También se incluye la definición de metas, se ponen en ejecución los valores universales y se potencian las competencias genéricas y específicas que llevan a la persona a un desarrollo integral (Rial, 2009).

Las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo. En el trayecto de su formación el empresario debe adquirir por un lado conocimientos básicos, los modelos y teorías que constituyen la base en la cual se apoyan los desarrollos científicos, tecnológicos, de gestión y estrategia para aplicar a las distintas áreas de la empresa. Se requiere ofrecer al empresario instancias no sólo que le permitan conocer, sino también usar ese conocimiento para resolver problemas o tareas propias de la profesión (Hernández, 2013). Se trata entonces de reunir

estrategias didácticas que vinculen el contexto de la formación y el de la actuación en el cual se produce o se utiliza a través de la aplicación de criterios metodológicos tales como:

a) Reproducción de situaciones reales: los contextos de aprendizaje deben reproducir o simular al máximo las condiciones de la práctica profesional, una buena selección de problemas o incidentes críticos propios de la vida laboral alrededor de los cuales se organizan los contenidos.

b) Significación social y subjetiva: está dada por la vinculación de los conocimientos, problemas o situaciones con los requerimientos propios del mundo de la profesión y su pertinencia en el trabajo.

c) Articulación teórico-práctica: el aprendizaje activo, el trabajo a partir de casos, problemas, proyectos y situaciones supone un trabajo articulado de teoría y práctica.

d) Consideración de las incertidumbres, ambigüedades y contradicciones: en la vida profesional rara vez las decisiones pueden ser tomadas en situación de certidumbre, la incertidumbre es regla. Las situaciones de formación deben poner a los estudiantes frente a la exigencia de resolver problemas ambiguos, tomar decisiones en marcos de incertidumbre y elaborar proyectos frente a cuestiones contradictorias.

e) Integración disciplinar: las situaciones de la vida real, los problemas que un profesional debe resolver son siempre difusos, no se cuadran en ninguna asignatura o disciplina. Su abordaje requiere analizar la situación, definirla, acotarla, discriminar sus componentes principales. Estas operaciones suelen exigir la utilización de diferentes enfoques y teorías, e incluso de distintas disciplinas (Chiavenatto, 2014).

Con la aparición del enfoque de competencias se han formulado propósitos, entre ellos la necesidad de ordenar y vincular el sistema educativo formal a las necesidades del sector productivo. Otro propósito es contribuir a la formación de individuos para cubrir el conjunto de necesidades fundamentales, identificadas por un grupo de expertos y organismos internacionales para desafiar retos de la sociedad en transformación permanente y con rumbo incierto (Mindek, 2010).

Para que los docentes que forman parte de esta sociedad atiendan las nuevas exigencias de la misma, deben ser evaluados de manera permanente con la finalidad de detectar sus debilidades. De esta forma pueden ser conscientes de poner al día la formación inicial y continua, de

actualizar el desempeño, así como de emplear diferentes estrategias y recursos para desarrollar competencias en sus estudiantes. La competencia docente ubicada en el contexto de la educación superior, como refiere López (2014), es la capacidad individual que debe reunir el profesor para realizar los procesos de planeación, desarrollo y valoración de la enseñanza y el aprendizaje.

Por su parte, Perrenaud (2013) señala: es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y razonamiento. En el ámbito educacional, Niño (2015) define la evaluación docente como el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos. Barranda (2013) la define como la recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo, es decir, como una herramienta básica para tomar decisiones o retroalimentar el objeto evaluado y no únicamente como un propósito.

Al iniciar un proyecto bajo el enfoque de competencias, se requiere reflexionar sobre el tipo de maestro, qué escuela es y para qué tipo de sociedad. El cambio en la enseñanza bajo el enfoque de competencias radica en cómo se pueden aprender los contenidos en un contexto donde se accede de manera fácil a la información, lo cual afecta la planeación, la metodología y la evaluación. Requiere nuevas tareas, como el trabajo colegiado, que conlleva a un cambio en la evaluación docente, centrado en el acceso a la profesión, donde el evaluado demostrará que posee las competencias, conocimientos y valores requeridos, así como los procesos desarrollados en su trabajo (Goldvarg, 2015).

Actualmente las Instituciones de Educación Superior en México tanto públicas como privadas siguen el enfoque de competencias, lo que ha llevado a los académicos a buscar perfiles docentes apropiados en relación a los nuevos requerimientos educativos. En este sentido, es fundamental establecer las competencias cognitivas y creativas que debe adquirir el docente. Las competencias docentes son un pilar importante para la formación integral de los estudiantes. Para ello es necesaria su capacitación en el desarrollo de las competencias, así como su verificación mediante el monitoreo (Frade, 2010). Las categorías de la capacitación por competencias, según Frade (2010), son:

a) Habilidades metodológicas e investigativas: aplicar con rigor la metodología de la investigación en proyectos de la gerencia estratégica, generando herramientas en los administradores en sus roles específicos de estrategia, líder, tomador y ejecutor de decisiones, así como también en la generación en un coliderazgo empresarial.

b) Práctica docente: se define por el desarrollo de habilidades pedagógicas y didácticas de la docencia por competencias. El docente es capaz de diseñar programas analíticos con enfoque de competencias y estrategias innovadoras, gestionar ambientes de aprendizaje idóneos, mostrando una habilidad total para comunicarse, utilizar y explotar el uso de nuevas tecnologías, fomentar el deseo de aprender, ofrecer tutoría, orientar vocacionalmente, investigar, presentar informes y publicaciones relacionadas con la docencia.

c) Habilidades personales: la autoevaluación y la aceptación de la retroalimentación de la evaluación efectuada por la institución. El manejo adecuado en el contexto interpersonal profesor-estudiante, intercambio de percepciones, reforzar el clima de confianza y respeto mutuo, mediar el conflicto, prestar atención, tiempo e interés a los estudiantes. Sentir pertenencia y lealtad institucional, coordinarse en el desempeño de las labores de la institución, utilizar los procedimientos de la institución para asegurar la eficiencia interna-externa y seguir un constante estándar de calidad en la institución con actitud positiva y emprendedora. Asimismo, significa ser reconocido por la excelencia del trabajo que realiza dentro del aula, y por los consejos y asesoramiento que brinda; realizar modificaciones en su práctica docente para alcanzar las expectativas de calidad que la institución requiere.

d) Comportamiento profesional, social y ético: muestra la capacidad de la formación académica, mantener contactos y relaciones profesionales y sociales, actuar con equidad en los grupos de estudiantes, apoyar iniciativas tendientes a la aplicación de normas morales y sociales en un determinado contexto aún sobre los propios intereses y del sector donde labora, así como promover en la dependencia los valores sociales sobre los valores internos asegurando el interés general.

Dichas competencias en algunos casos son complementarias, pues para el desarrollo de algunas se ponen en práctica otras o se llevan de manera implícita. La multiplicidad de competencias da como resultado que los discentes puedan desarrollar no sólo las que exige su profesión sino que favorezcan a las competencias transversales que conforman la interconexión de la ciencia.

El mercado actual demanda licenciados en administración altamente competitivos, pues enfrentan una situación donde se necesita tenacidad no sólo con sus propios colegas de profesión, sino también con los profesionistas de todos los campos del conocimiento. Un administrador no puede sustituir a un médico o a un ingeniero, pero ellos sí pueden desempeñarse como administradores. La administración se ha convertido en una herramienta indispensable para el buen desempeño profesional, sin importar la disciplina, carrera o profesión que se ejerza. Las problemáticas que se tienen en dicha carrera es una baja actividad para crear empresas; un porcentaje muy reducido las crean y otro gran porcentaje trabaja por su cuenta o lo hacen en el gobierno. La opinión de muchos licenciados en administración sobre los motivos por los que prefieren trabajar por su cuenta gira en torno a su falta de experiencia, miedo y comodidad. Por el contrario, otros han tomado la decisión de iniciar su propia empresa teniendo como motivaciones su deseo de independencia, prosperar y apoyar a la familia (Álava, 2010).

Según Kras (2013), para tener éxito en la internacionalización se deben entender claramente los diferentes elementos que constituyen la cultura y que prevalecen en los distintos países. Para evitar caer en el etnocentrismo se recomienda revisar los siguientes aspectos culturales al momento de realizar una operación comercial en otro país y entender sus códigos culturales: espacio personal, tiempo, historia, educación, higiene, alimentación, supersticiones, protocolo, lenguaje, edad, valores, tiempo presente, sexo, hospitalidad, etcétera. Una vez que una empresa identifica las diferencias culturales más importantes en el país donde se propone iniciar una actividad comercial, se deben considerar las variables siguientes:

1. Grado de aceptación en una cultura de cualquier elemento extranjero.
2. Diferencias culturales pequeñas o grandes.
3. Capacidad de las personas para adaptarse a lo que encuentren en culturas extranjeras.
4. Orientación de la administración general de la empresa que opera en una cultura extranjera.

Esta variable depende de su grado de adaptación en policéntricos, geocéntricos o etnocéntricos. La competencia multicultural permite una convivencia de forma integral a todos aquellos grupos que sean diferentes y permite darle un valor a la diversidad cultural, por lo que se debe tomar en cuenta la cultura organizacional de las empresas. Los fundamentos esenciales del multiculturalismo se sintetizan de acuerdo a:

- Aceptación de las diferencias culturales, étnicas, religiosas, lingüísticas o raciales, así como su valoración positiva.
- El derecho de ser distinto en valores, creencias o adscripción étnica.
- Reconocimiento general de la igualdad de derechos y deberes, elemento esencial de todo pluralismo (Castañedo, 2014).

El desarrollo de la Competencia Multicultural en la Administración de negocios internacionales es la apertura a técnicas para investigación de mercados, segmentación y prospección y calificación de clientes, además de la planeación sobre distintos escenarios culturales a través de la lengua, folclor, tradiciones, costumbres y creencias religiosas, para una misión estratégica.

Según Kras (2013), los fenómenos culturales se dividen en dos:

- a. Aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto.
- b. Aquellos que se pueden considerar un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones, por ejemplo, la deshumanización en las organizaciones así como la destrucción de los ecosistemas naturales para implementar ecosistemas artificiales.

La formación del ser humano es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, el cual de manera permanente contribuye a su definición y configuración personal, así como a su perfil profesional específico. La formación docente es aquella que permite el desarrollo de competencias propias del ejercicio profesional en el campo educativo en los diferentes niveles y modalidades. Se inserta como elemento indispensable para el desarrollo profesional y el mejoramiento de la práctica educativa, considerando las funciones y tareas que debe realizar un docente en su centro de trabajo.

Desafortunadamente, los docentes tanto en México como en Latinoamérica atraviesan por una desvalorización generalizada por la sociedad, situación que se atribuye a múltiples causas, entre las que se pueden mencionar la poca preparación científica y pedagógica, la participación para resolver los problemas sociales y la exigencia constante de los derechos laborales. El estudio de posgrado tiene el propósito de formar profesionistas con alto grado de especialización que se acredita mediante la obtención de un grado académico. El posgrado es un factor fundamental para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como la producción y distribución de

conocimiento, cultivo de principios éticos y valores morales entre los estudiantes y la sociedad (Jiménez, 2014).

La formación docente y el proceso de aprendizaje vivenciado requiere reconocer que la docencia es una profesión sumamente compleja que enfrenta constantes retos, por lo que la formación continua, prioritaria en la trayectoria docente, no sólo suministra un profundo conocimiento didáctico y pedagógico, sino también pericia en el campo disciplinar o la materia de conocimiento que se imparte. El docente debe mostrar calidad integral, un alto nivel de desempeño en los aspectos cognoscitivos y procedimentales, pero también y de manera muy importante en los aspectos afectivos hacia la docencia, sus alumnos y la comunidad donde labora (Aronica, 2010).

Fernández (2010) realizó estudios para verificar la preparación de los docentes en una universidad pública con respecto a técnicas didácticas, y encontró que los alumnos que cursaron materias con maestros de formación docente a nivel maestría y/o doctorado, obtuvieron promedios más altos que los alumnos que cursaron materias con maestros que carecen de dicha formación. Según la University Rankings Latin América, en el año 2013 había seis criterios a seguir por las mejores universidades de Latinoamérica:

1. La reputación de la Universidad con los futuros empleadores de los egresados.
2. La relación docente de tiempo completo por los alumnos inscritos.
3. Artículos publicados por los docentes.
4. Citas de las publicaciones.
5. Proporción de docentes con doctorado por alumnos inscritos.
6. Impacto de la web en la institución.

Actualmente el grado académico de nivel de doctorado es el perfil deseable para contratación, y es un indicador indispensable para que una universidad sea considerada mejor que otra. Se puede inferir que el posgrado y la productividad académica de los profesores universitarios es un factor determinante para formar futuros profesionistas con alto nivel académico, preparación que se reflejará a corto plazo en el desempeño profesional (Medina, 2013). Para mejorar la formación docente es necesario primero transformar la cultura de las instituciones formadoras en los siguientes puntos:

- Destinar tiempo, espacio y recursos para la formación investigativa.

- Modernizar el currículum y actualizar los programas de formación, incorporando el componente investigativo de manera transversal como parte de la formación académica.
- Promover relaciones estrechas con los planteles, al igual que con los sectores empresariales y productivos del país, concretando apoyos a fin de elevar los niveles de investigación.

Los empresarios son los principales agentes sociales que señalan la crisis educativa, pues aseguran que las instituciones no forman los profesionales que se requieren y los que egresan no cumplen con las expectativas del puesto, calificando al sistema educativo nacional como deficiente. Es importante señalar que la docencia tiene como factor determinante la vocación a la profesión. Un docente sin vocación tendrá un pobre desempeño teórico-práctico; muchos docentes trabajan sin fundamento teórico, sin referencia científica, convirtiendo su didáctica en una práctica no válida. De acuerdo a un estudio realizado por Gavotto (2015) sobre las expectativas que tienen los estudiantes sobre el desempeño de los docentes universitarios, se identifican las siguientes características en los tres principales ámbitos del desarrollo profesional:

- a) Dimensión actitudinal: deben ser pacientes, impartir sus clases de manera dinámica, tener actitud de servicio, alegría, ser respetuosos, esmerarse en su trabajo y exigir responsabilidad en sus estudiantes.
- b) Dimensión cognitiva: dominar su materia, ser especialistas, contar con estudios de posgrado, responder a las dudas de sus estudiantes y estar actualizados.
- c) Dimensión procedimental: hacer uso eficiente de la tecnología, capacidad de escucha, ser empáticos, emplear diversos métodos y materiales didácticos, combinar la teoría y la práctica, exponer y explicar con claridad y compartir sus experiencias.

Dichas dimensiones se consideran el arte de ser maestro. El alumno es el centro de referencia y el docente debe salir de su área de confort ante la gran responsabilidad de desarrollar su cátedra. La actitud en el aula debe fomentar la retroalimentación favorable tanto de docentes como discentes.

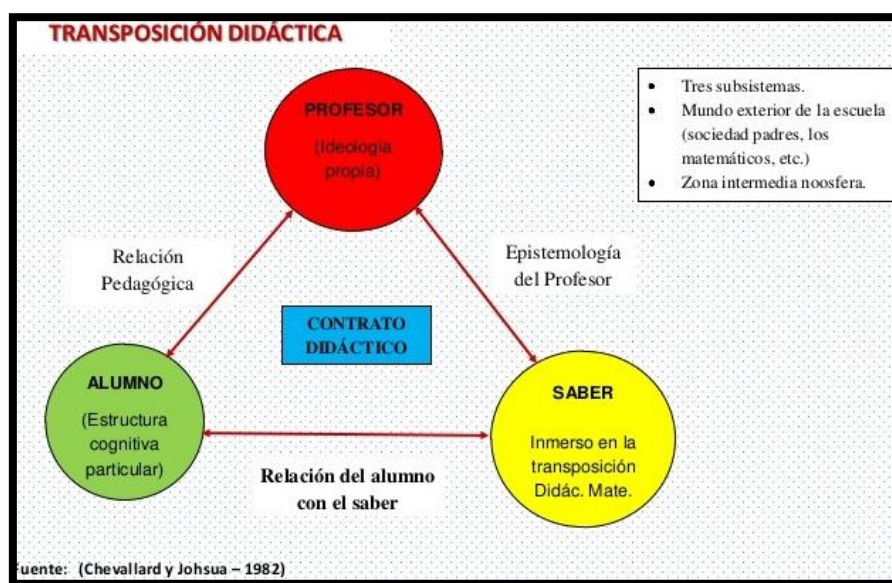
Lerner (2009) asegura que la Transposición Didáctica es la transmisión de aquellos que saben a aquellos que no saben. 1. Logro: el saber transmitido al alumno se ha operado en investigaciones no exitosas, los titubeos, los tanteos y los fracasos de la investigación serán ahorrados o evitados a los alumnos. 2. Continuidad: no tendrá en cuenta las interrupciones y la

huella del tiempo sobre las investigaciones, pues la transmisión sólo se hará de lo que fue un éxito. 3. Síntesis: la transmisión de los saberes a los alumnos será reservada o detenida para verlos detalladamente.

El objetivo de la transposición didáctica es la alfabetización científica de los alumnos para adquirir conocimientos científicos, aplicar la ciencia a la vida cotidiana, comprender métodos para elaborar conocimientos e interesar por la ciencia. En el sistema didáctico, la noosfera es el conjunto de seres vivos dotados de inteligencia, donde el conocimiento escolar envejece y no está conforme con el saber de la comunidad científica, así que una teoría es reemplazada por otra nueva.

Proceso de la transposición didáctica

Figura 1. Proceso de la transposición didáctica.



Fuente: Chevallard Y. (2010). La Transposición didáctica. Recuperado de <https://es.slideshare.net/alvarodiaz01/transposicion-ddtka>

Las interrogantes a considerar por parte del docente son: el qué (¿qué voy a enseñar?), el para qué (¿para qué voy a enseñar esto?), el cómo (¿cómo voy a enseñar esto?). El objetivo principal de la Transposición Didáctica es la alfabetización científica de los alumnos para que adquieran conocimientos científicos, apliquen la ciencia a su vida cotidiana, comprendan los métodos y elaboren conocimientos a partir de la ciencia. El saber erudito o científico se transforma en un

ministerio para enseñar; el docente se vale de textos y autores y el saber erudito se convierte en saber enseñado, éste a su vez se transforma en saber escolar y saber de cada alumno (Chevallard, 2010).

Los atributos generales más importantes que debe tener un buen profesor son: dominar su materia, tener una mente abierta, flexible y paciente, mostrar dedicación, actitud positiva, altas expectativas, conocimiento psicopedagógico, es decir, que sepa cómo enseñar el contenido. Un buen profesor es aquel que logra que sus estudiantes obtengan aprendizaje profundo y significativo (Mindek, 2011).

La cátedra universitaria determina que un profesor ha cumplido con ciertos requisitos para impartir conocimientos y que ha alcanzado el puesto más alto en la docencia a partir de tres categorías relacionadas con su efectividad:

1. Autenticidad: el profesor demuestra que es una persona genuina, consciente de sí misma y capaz de comportarse de acuerdo con sus sentimientos más verdaderos.
2. Respeto: el profesor valora a todos los estudiantes como personas dignas de ser consideradas de forma positiva con dignidad y respeto.
3. Empatía: el profesor es una persona empática que entiende los sentimientos de los alumnos y responde apropiadamente a ellos.

Dichas categorías están relacionadas con la cuestión actitudinal, pues el docente puede ser un experto en su área o especialidad, pero finalmente si no muestra buena actitud en la transposición didáctica no obtendrá buenos resultados en el aula y mucho menos en los saberes esperados en el alumnado, lo que significaría el fracaso de sus estrategias de enseñanza (Castillo y Cabrerizo, 2012).

Otra función importante del docente es la tutoría, un proceso que busca alcanzar la formación integral de los estudiantes, la calidad en la educación y la disminución de indicadores tales como la deserción, rezago y reprobación escolar. La ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) en el año 2013 la definió como el acompañamiento y la atención personalizada del docente hacia el alumno, que favorece su adaptación al ambiente universitario, su formación y el logro de los objetivos académicos, además la propuso como una estrategia fundamental para alcanzar la calidad de la educación superior, disminuir la deserción, el rezago, la reprobación escolar y aumentar la eficiencia terminal.

Ser tutor significa ser maestro, guía, defensor, protector, alguien que debe ser reconocido por su actitud y conocimiento, además de tener capacidades psicopedagógicas y científicas. La tutoría, según Morales (2013), favorece la resolución de problemas personales y profesionales de los estudiantes. En la actividad tutorial, la figura del tutor es de suma importancia debido a que de su buen desempeño dependen muchos beneficios que recibirán los estudiantes. El tutor es la persona que puede apoyar a los alumnos a solucionar sus problemas de aprendizaje, desarrollar actitudes positivas, mejorar su aprendizaje y tomar buenas decisiones a corto y largo plazo, a concientizarlos y proporcionarles orientación sobre el panorama de su futuro profesional.

Cano (2014) asegura que el tutorado debe tener la suficiente confianza con su tutor para que éste pueda ejercer mejor su actividad tutorial e influir más en él. Es necesaria una formación continua del tutor en los aspectos pedagógicos y metodológicos para que puedan guiar acertadamente a los estudiantes, pues la formación tutelar es una gran responsabilidad en el aprendizaje.

Ibarrola (2011) dice que la educación emocional es un área que completa al ser humano. Este tipo de inteligencia influye en todas las áreas del currículum educativo, ya que es una dimensión susceptible de mejora y potenciación mediante las acciones educativas; además, en un futuro muy cercano el profesor ya no impartirá conocimientos, será una especie de entrenador del alumno que le ayude a desarrollar sus potencialidades y dar lo mejor de sí al mundo. El concepto de la educación emocional es antiguo. Platón dijo que la disposición emocional del alumno determina su capacidad de aprendizaje. Bisquerra (2011) asegura que es un proceso continuo y permanente que pretende desarrollar la dimensión emocional en armonía con la dimensión cognitiva. Se trata de que la educación tenga en cuenta las emociones, educándolas y regulándolas; y así brindar a los alumnos las herramientas que les ayuden a hacer frente a los retos de la vida. La educación emocional es indispensable para elevar la autoestima.

Es labor del docente fomentar la autoestima. Hay profesores que sí saben hacerlo y otros que no, algunos opinan que su responsabilidad sólo se restringe a impartir su clase, sin ir más allá. La teoría de la inteligencia múltiple afirma que todos los alumnos son inteligentes, pero que tienen distintos tipos de inteligencia. Este método ayuda al docente a reforzar de alguna manera la autoestima de los alumnos, porque no los compara entre sí; sabe que cada uno tiene un talento y es un ser maravilloso y único. Existen profesores con baja autoestima y por tanto quieren

imponer el respeto mediante el miedo, imponiendo su autoridad. Un profesor deficiente sin educación emocional puede arruinarle la vida al alumno, en cambio un profesor con alta autoestima la puede cambiar para bien.

Las investigaciones de neurociencia aplicada a la sociología afirman que las emociones son el factor que más influye en el aprendizaje. El alumno puede ser brillante, pero si no sabe controlar sus nervios y muestra ansiedad se bloquea. El desarrollo de competencias emocionales es un factor que previene las adicciones, mejora la salud mental y la autoestima en el discente (Ibarrola, 2011).

Métodos

El método seleccionado para este trabajo de investigación es el estudio de caso que ha sido utilizado en la sociología por diversos autores y en la psicología educativa por Robert E. Stake (2010) para la evaluación educativa. Según Sara Martínez (2009), es un examen completo de una faceta o cuestión que implica una investigación procesual, sistemática y profunda en un caso concreto. Un caso puede ser una persona, organización, programa de enseñanza o un acontecimiento. Simons (2010) dice que es un estudio útil para problemas prácticos o situaciones determinadas. Para dicho estudio se toma a la población completa de 18 docentes de la licenciatura en administración de empresas

Dicho método abarcó una de las instancias más importantes de la institución denominada la Dirección de Planeación y Gestión Académica, la cual diseña las directrices para la capacitación de los docentes en la Universidad y corrobora que la capacitación realmente genere en los docentes las competencias gerenciales que debe desarrollar el alumnado de la carrera.

Resultados

Primero se analizaron las funciones directivo-sustantivas, obligatorias dentro de la Universidad Enrique Díaz de León, mismas que son llevadas a cabo por los docentes en sus distintos roles. Se considera que llevarlas a cabo es vital para todos los procesos de trayectoria académica del alumno, y son las siguientes:

1. Trabajo colegiado: es la función que realizan las distintas academias de la universidad. Una academia trata asuntos de carácter educativo, científico y cultural, es un espacio por excelencia donde se propone, analiza, discute y evalúa el quehacer académico. Es un órgano de consulta y apoyo que contribuye al mejoramiento académico de los programas educativos de la universidad. Las academias están conformadas por un presidente y un secretario, cuyo nombramiento es honorífico. El presidente convoca con tres días de anticipación a la reunión, y de no reunirse el quórum legal se hace una nueva citación. La labor del secretario es tomar nota y llevar el registro de las actas de academia, cuyos acuerdos son de carácter obligatorio. Al final de la sesión cada uno de los integrantes firma hoja por hoja el acta emitida con los acuerdos establecidos.
2. Encuadre: función vitalicia en la labor de los docentes de la universidad que lleva una secuencia específica:
 - Dar a conocer el contenido temático de la asignatura.
 - Contextualizar la transversalidad de la asignatura, donde se explica al alumno la importancia de la misma y su ubicación en el plan de estudios, es decir, la importancia, el objetivo que persigue la materia, así como su relación con otras asignaturas.
 - Diagnosticar conocimientos previos, para lo cual la UNEDL ha nombrado a los tutores. La labor de los tutores es llevar a inicio de cada semestre evaluaciones diagnósticas sobre el desempeño del alumnado y cómo ayudar ante las limitantes presentadas en los diversos casos. La labor del tutor no termina ahí, ya que es de acompañamiento y asesoramiento durante toda la carrera.
3. Proceso de enseñanza: pretende que los docentes en sus diferentes asignaturas desarrollen en el alumnado las distintas competencias, para lo cual se pide que cada maestro genere su planeación docente en la que asentará el programa académico, así como sus estrategias, objetivos, encuadre evaluativo, estándares de desempeño y, en caso de que los profesores impartan la misma asignatura en diferentes turnos, la homologuen para llevar una congruencia de unicidad.
4. Gestión: implica fortalecer las competencias que se plasmaron en la planeación docente. La labor del docente es vincular los contenidos del aula de clase con las exigencias laborales del mercado a través del desarrollo de la investigación, actividades culturales, así como las actividades extramuros, es decir, fuera de la universidad. En la UNEDL para dar dicho cumplimiento se organizan congresos de actualización para cada una de

sus carreras, donde se invita a expertos para que actualicen a los estudiantes. Asimismo, se ofrecen eventos para emprendedores, tales como el ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración), donde el talento universitario de casa presenta sus proyectos, así como los de otras universidades.

5. Investigación: la labor del docente es desarrollar estrategias que impulsen al alumno a crear trabajos de investigación que generen el gusto por la investigación. En la UNEDL se aplica en la titulación por elaboración de tesis.
6. Evaluación: en la UNEDL se pretende que el alumno lleve a la práctica cuatro puntos vitales de las competencias educativas: el ser, conocer, hacer y convivir, a través de una evaluación formativa que impulse al alumno a ser altamente competitivo en el mercado laboral. Dicha información se obtuvo a través de la plataforma Moodle Institucional y de entrevistas personales en cada una de las áreas relacionadas.

PROFASAP: generador de competencias gerenciales en los docentes de la UNEDL

El PROFASAP (Programa de Formación y Actualización para Profesores), desarrollado en el mes de febrero de 2017 por la Universidad Enrique Díaz de León, pretende desarrollar las competencias gerenciales y docentes a través del siguiente diplomado de desarrollo de habilidades docentes, para lo cual es obligatorio que todos los docentes lo tomen en la plataforma escolar. Sus módulos son:

Tabla 1. Cursos de capacitación del PROFASAP.

Para docentes	Para directores de área y coordinadores	Para certificaciones
Modelo Educativo UNEDL	Manejo asertivo de conflictos	Planeación docente con el modelo CONOCER (conocimiento, competitividad y crecimiento)
Modelo de competencias del docente UNEDL	Gestión de programas académicos	Ejercicios de preparación para la certificación
Planeación por competencias	Gestión y desarrollo de talento humano	Certificación
Diseño de estrategias de enseñanza – aprendizaje		Publicaciones científicas y académicas
Evaluación por competencias		Asesoría de trabajos de investigación
La Web académica		Producción científica en la institución educativa
Diseño de objetos de aprendizaje multimedia		Modelos y beneficios de la inclusión en las aulas
MOODLE UNEDL		Estrategias de inclusión en el aula
Motivación		Metaevaluación de la inclusión
Diseño y manejo de ecosistemas de aprendizaje favorables		
Metodología de la investigación		
Fomento de la investigación en el aula		
Programa de investigación institucional UNEDL		
Programa institucional de tutorías UNEDL		
Perfil y rol del tutor		
Diseño y evaluación de estrategias tutoriales		

Fuente: elaboración propia.

El Departamento de Posgrados y Educación Continua ofrece a todos sus docentes un diplomado en Mediación, pues los docentes deben contar con métodos alternativos y complementarios en la solución de conflictos, así como en el desarrollo de equipos de trabajo. Dicho curso dura 100 h. Además, la UNEDL desarrolla competencias gerenciales impulsando y exigiendo a todos sus docentes que cuenten en su formación curricular con una maestría, que no sea de educación sino con alguna especialidad que complemente su formación. Para ello pone a su disposición las siguientes maestrías en el área administrativa: Maestría en Administración de Empresas, Auditoría, Diseño Estratégico, Finanzas, Impuestos y Psicología Cognitiva Conductual. Para la titulación se desarrolla un arduo trabajo de investigación de tesis que dura un semestre y cuatro semestres de formación especializante.

Discusión y conclusiones

La labor docente en la actualidad es cada vez más compleja. Trabajar dentro de un aula implica una gran responsabilidad porque su alcance llega a tocar la vida personal y laboral del alumno. Los fundamentos de esta investigación fueron los modelos de competencias gerenciales en autoadministración, planeación estratégica, trabajo en equipo, multiculturalidad y proyectos, que tan sólo representan la base de los administradores en el proceso administrativo. Ante las exigencias más urgentes del mercado laboral, es evidente que los administradores no tienen labores específicas, por lo que se recomienda desarrollar la multifuncionalidad en las organizaciones.

La gestión de competencias por parte de los docentes del área administrativa es más compleja y selectiva, requiere una continua capacitación y actualización tanto en el área del conocimiento administrativo como en el área pedagógica. El docente actual no puede conformarse con cursar sólo un posgrado, sino que debe desarrollar su capacidad investigadora en aras del enriquecimiento del baricentro temático de sus cátedras, publicaciones, ponencias, desarrollando así competencias complementarias entre sí.

En el estudio de caso aplicado a la Universidad Enrique Díaz de León, se constata que existe una red administrativa funcional con objetivos estratégicos claros expresados en su misión, visión y política de sostenibilidad, las cuales comparten el desarrollo de una sociedad necesitada de capital humano competitivo que cumpla las expectativas del mercado laboral. De ahí la importancia de desarrollar su plantilla docente. Sin embargo, la UNEDL no sólo busca

desarrollar y explotar las competencias gerenciales, sino a través de su órgano capacitador interno también generar constantemente congresos, cursos y jornadas de actualización de desarrollo personal y laboral. Dichos eventos pretenden además lograr que sus docentes encuentren las herramientas básicas para recrear atmósferas escolares similares a las laborales.

En el estudio de caso pudo constatar que la competencia multicultural de la universidad se está fomentando mediante intercambios con otras universidades de China y Colombia. La presente investigación corroboró que la UNEDL está en una mejora continua a través de sus múltiples actividades que buscan consolidarla como una universidad que ofrece educación de calidad.

Bibliografía

- Álava, M. (2010). La buena educación. Barcelona, Editorial Iberoamericana.
- Aronica, L. (2010). Escuelas creativas. Argentina, Editorial Grijalbo.
- Barranda, M. (2013). Competencias lectoras. México, Editorial Prentice Hall.
- Bisquerra, R. (2011). Aprendizaje emocionante. España, Editorial SM.
- Cabrerizo, J. (2012). Evaluación educativa de aprendizaje y competencias. Madrid, Editorial FCA.
- Cano, R. (2014). La orientación y la tutoría con el alumnado y las familias. México, Editorial Biblioteca nueva.
- Castañedo, C. (2014). Bases psicopedagógicas de la educación especial. Italia, Editorial CCS.
- Chevallard, Y. (2010). La Transposición didáctica. España, Editorial AQUE.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión del talento humano. México, Editorial McGraw Hill.
- Fernández, J. (2010). Seis estilos de administración. México, Editorial Diana.
- Frade, L. (2010). Inteligencia educativa. México, Editorial Inteligencia Educativa.
- García V. (2008). Investigación e innovación en la inclusión educativa. México, Editorial Redie.
- Gavotto, O. (2015). La evaluación de competencias educativas. España, Editorial Legis.
- Goldvarg, D. (2015). Competencia de Coaching. Francia, Editorial EPSA.
- Hernández, J. (2013). Guía para el desarrollo de competencias docentes. México, Editorial Santillana.
- Hellriegel, D., Jackson S., Slocum J. (2011). Administración un enfoque basado en competencias. Estados Unidos, Editorial CENGAGE Learning.
- Ibarrola, B. (2011). Aprendizaje emocionante. España, Editorial Innovación Educativa SM.
- Imbernón, F. (2013). Diseño, desarrollo y evaluación de los productos de formación. España, Editorial Síntesis.
- Jiménez, M. (2014). Diez ideas clave sobre competencias en argumentación y el uso de pruebas. México, Editorial ECASA.

- Kras, E. (2013). Desarrollo de una conciencia sustentable. México, Editorial Diana.
- Lerner, D. (2009). Leer y escribir en la escuela. México, Editorial SEP.
- López, L. (2014). Sentimientos en la educación. España, Editorial Troquel.
- Martínez, S. (2009) Estudios de casos. Colima, Editorial Universidad de Colima.
- Medina, M. (2013). Veinte competencias profesionales para la práctica docente. México, Editorial Trillas.
- Mindek, D. (2010). Género, dinámicas y competencias familiares. España, Editorial Mínima.
- Moral, C. (2009). Didáctica, teoría y práctica de la enseñanza. España, Editorial Pirámide.
- Morales, F. (2013). Desarrollo de competencias educativas. México, Editorial Trillas.
- Niño, V. (2015). Competencias en la comunicación hacia prácticas del discurso. Barcelona, Editorial ECOE.
- Perrenoud, P. (2013). Construir competencias desde la escuela. Madrid, Editorial JCSAEZ.
- Ramírez, M. (2011). Guía para el desarrollo de competencias docentes. México, Editorial Trillas.
- Rial, A. (2009). Competencias, calidad y educación superior. España, Editorial Magisterio.
- Schon, D. (2011). La formación de profesionales reflexivos. España, Editorial Paidós.
- Simons, H. (2010). El estudio de caso: teoría y práctica. Editorial Morata.
- Stake, R. (2010). Investigación con estudios de casos. Nebraska, Editorial Morata.
- Tobon, S. (2015). Metodología de gestión curricular. México, Editorial Trillas.
- Triviño, J. (2011). ¡Quiero publicar mi libro! España, Editorial Nelson.
- Zabalza, M. (2015). Competencias docentes del profesorado universitario. Barcelona, Editorial Narcea.