

## **Competencias relacionadas con la gestión, para el caso de un directivo de una Institución de Educación Superior Tecnológica**

José Martínez, Gloria Palacios, Rocío Aragón, Isabel Escudero y Blanca Gil

J. Martínez, G. Palacios, R. Aragón, I. Escudero y B. Gil  
Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, Carr. al Ingenio Plan de Ayala Km. 2, Ciudad Valles, SLP, 79010  
isaias.martinez@tecvalles.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

## Abstract

Engineering teaching in Mexico is experiencing renovations, which bring alongside them significant challenges to all higher education institutions in order to provide answers to society and our evermore globalized context.

In this sense, the profile for administrators must strengthen to face the aforementioned challenges, hence, with the objective of offering a solution, the National System of Technological Institutions endorses through its Educational Model an organizational design coherent with our modern times emphasizing in process management and high performance.

Based upon these propositions, the results of an investigation with a qualitative design are presented, in which an Academic Body, of recent integration in a Higher Education Institution, defines the administrative competences related with Management, in accordance with the current Educational Model and the theoretical references in the corresponding field.

The aforesaid is with the intent of encouraging a congruent articulation of the actions amongst the members of the institution in regards to its vision, and thus comply with the institutional mission in the leadership framework, team work and future visualization.”

## 12 Introducción

Al igual que en los diferentes ordenes de la vida en la época actual, la enseñanza de la Ingeniería en México vive momentos de transformación (ANFEI, 2013). Ante este escenario el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT) impulsa a que las Instituciones que lo integran, a revisar sus procesos internos a fin de maximizar las posibilidades de éxito para cumplir su misión y visión de una manera efectiva y dar respuesta a las demandas sociales del entorno.

En este sentido, a través del Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales (Modelo Educativo) el SNIT asume la tarea y el reto de actualizar sus procesos, además de trazar el rumbo a seguir a los Institutos Tecnológicos para estar acordes a las necesidades de las regiones del país. Los esfuerzos derivados de esta perspectiva, contribuirán de manera directa a que los profesionales que se forman en el campo de la ingeniería aprendan de la vida y para la vida, con principios éticos, profesionales y humanos.

El Modelo Educativo integra las dimensiones filosófica, académica y organizacional, con un fin específico: la formación integral del estudiante; además, representa el referente estratégico para orientar e impulsar las acciones educativas que suceden en cada una de las instituciones del SNIT (Dirección General de Educación Superior Tecnológica, 2012). Su esquematización se presenta en la siguiente figura:

**Figura 12** Dimensionamiento del Modelo Educativo para el Siglo XXI del SNIT



Por su parte, el Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, institución perteneciente al SNIT, en una alineación de acciones que permitan orientar sus esfuerzos académicos y de investigación, ha emprendido una reingeniería para configurar sus procesos internos hacia una gestión institucional efectiva. En este sentido, actualmente se implementa estrategias para contar con un modelo integral para el desarrollo educativo y una gestión de alto desempeño con orientación a resultados.

En lo que respecta a la gestión, se tiene como referente la Dimensión Organizacional del Modelo Educativo, misma que se vincula con la Dimensión Filosófica para soportar efectivamente a la Dimensión Académica. La configuración de esta dimensión la integran cuatro planos: Gestión educativa de alto desempeño, Gestión por procesos, Lideazgo transformacional y Coordinación y posgrado. (Dirección General de Educación Superior Tecnológica, 2012)

En este referente y con la intención de contribuir al logro de los objetivos plasmados en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013 -2018 de la Secretaría de Educación Pública, particularmente en el número 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento, así como en las estrategias para mejorar la gestión del sector educativo, la Dirección y el Departamento Académico de Ciencias Económico Administrativas del Instituto, establecen la estrategia de integrar un grupo de profesores que participan en el plan de estudios de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial para conformar un Cuerpo Académico (CA) en Gestión Académico Administrativa.

Este grupo colegiado tiene como objetivo la revisión continua de enfoques para el estudio de problemas de administración y organización institucional, así como la generación de proyectos que favorezcan la toma de decisiones eficaces. Con este objetivo y en consideración del reto que traza la Dimensión Organizacional se genera un proyecto que permita identificar las competencias del Directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles en lo relacionado con la Gestión.

Derivado de lo anterior, se presenta los resultados del proyecto para analizar los enfoques y la revisión del sustento teórico de la propuesta de los componentes de la competencias en Gestión del directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles que le permitan solucionar problemas en el contexto de la Administración Pública.

## 12.1 Método

La metodología que se empleó para identificar el sustento teórico de la propuesta de los componentes de la competencia en gestión del Directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles fue un estudio exploratorio, a través de un proceso cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006). La base del análisis fue la dimensión organizacional del Modelo Educativo para posteriormente hacer una revisión de referentes teóricos, lo que derivó en una propuesta de ejes de una competencia que giran alrededor del modelo de planeación estratégica del Instituto. (Martínez Corona, Aragón Paulín, & Gil Nuño, 2014)

Se parte de la hipótesis de que la identificación y fortalecimiento de un conjunto de competencias en gestión por parte de los Directivos del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles propiciará que se tengan mayores probabilidades de éxito en el cumplimiento de la misión y visión institucional. De esta manera elevar la calidad de los servicios educativos para así ser pertinentes con las necesidades del entorno global.

Como procedimiento de recopilación de información fue el análisis de casos, observación y revisión de literatura. Con estos instrumentos se identificaron los elementos que la dimensión organizacional del Modelo Educativo propone, para contrastarlos con los componentes de gestión y así derivar en una propuesta.

## 12.2 Resultados y discusión

En el presente apartado se proporciona un recorrido por los resultados de los principales referentes teóricos que permitieron identificar los elementos de la competencia en gestión del directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles por parte del CA en Gestión Académico Administrativa.

### Concepto de competencia

Actualmente las instituciones de educación superior, como son las pertenecientes al SNIT, realian esfuerzos importantes para diseñar proyectos educativos que permitan dar respuesta a los retos y desafíos del contexto global, particularmente en el sector educativo. Es entonces que se considera como objetivo encontrar estrategias pertinentes para que las instituciones sean competitivas ante las nuevas realidades del entorno globalizado.

En este sentido, el SNIT asume su compromiso a través de un Modelo Educativo donde pone como eje central la formación y desarrollo de competencias profesionales. Con esta estrategia se pretende impulsar la actividad económica y productiva de las diferentes regiones del país, la investigación científica y el emprendimiento para alcanzar un mayor desarrollo social, económico, cultural y humano. (Dirección General de Educación Superior Tecnológica, 2012).

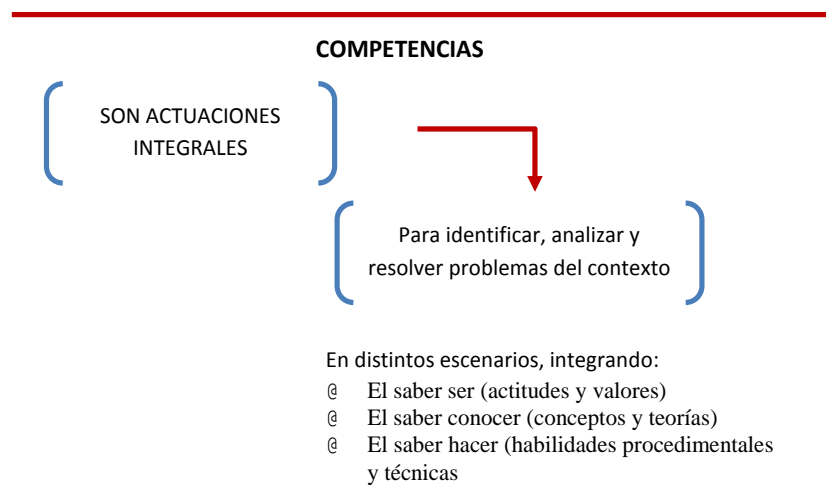
Congruente con el modelo educativo, el SNIT propone una gestión por competencias, donde precisamente hace un énfasis en que las instituciones que lo componen deberán desarrollar al máximo las competencias de las personas.

Por tanto, la gestión de las competencias es un proceso que busca desarrollar de manera armoniosa las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada ser humano del SNIT, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los propósitos del sistema. (DGEST, 2014). El SNIT, concibe al directivo como un profesional orientado a la gestión por procesos, cuya administración se dirige al alto desempeño y tiene una preparación integral, que profundiza en el dominio de la función pública, entre otras características.

En el modelo de competencias directivas se identifican competencias generales, directivas y técnicas. En el contexto de la presente, se aborda lo relacionado con la competencia general “Conocimiento en Administración Pública” la cual se ha ampliado como competencia en “Gestión”.

Es importante resaltar que se comparte la afirmación de Vargas Leyva (2008) en cuanto a que el término competencia es polisémico, donde existe una diversidad de interpretaciones conceptuales y se utiliza con múltiples significados; asimismo, que el concepto tiene múltiples fuentes teóricas. En este sentido resalta que cualquier definición de competencia cuenta con cuatro características: Incluye todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados; sólo es definible en la acción; la experiencia se muestra como ineludible; y el contexto es la clave de su definición. Por otro lado Tobón, Pimienta & García (2010) afirma que existen muchas definiciones de competencia, pero a su juicio la definición de la Real Academia Española la encuentran como la que mejor refleja el concepto: incumbencia, pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Es de aquí, que desde el enfoque socioformativo, han configurado la siguiente definición: las competencias son actuaciones integrales ante actividades y problemas de contexto, con idoneidad y compromiso ético, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer en una perspectiva de mejora continua (Ver Figura 2). En este sentido el CA la considera como pertinente ya que refleja la dimensión filosófica del Modelo Educativo, así como son congruentes con los valores de la Institución.

**Figura 12.1** Concepto de competencias desde el enfoque socioformativo



Referencia: Tobón, Pimienta, García (2010)

## Administración Pública

Para aportar el contexto de la competencia, se considera necesario expresar el concepto de Administración Pública, mismo que se aborda desde la perspectiva administrativa. En este sentido, el fundamento jurídico se encuentra descrito en el Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mismo que expresa que:

“La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases genéricas de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”

Derivado de lo anterior, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es el ordenamiento que establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, misma que se da en dos tipos: centralizada y descentralizada.

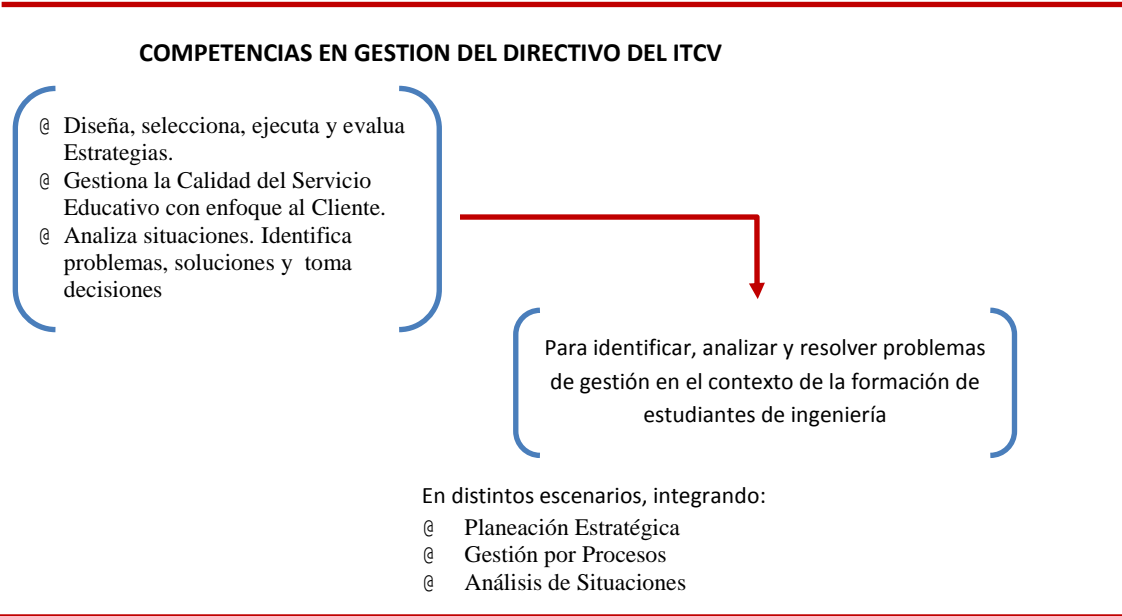
En lo relacionado al concepto, se considera que la Administración Pública es una de las especies de Administración y se definen como: “El estudio de la toma de decisiones del pueblo y para el pueblo”. Esta conclusión se expresa en términos de considerar que la Administración es el estudio de la toma de decisiones y Pública (o) es, en términos de los fines de estudio, lo perteneciente al pueblo. (Hernández Sánchez & Leal Gutiérrez). De igual forma, Hernández Sánchez & Leal, expresan que: “El enfoque jurídico tradicionalmente ha considerado como que Administración Pública se limita y abarca exclusivamente al Poder Ejecutivo”. Sin embargo concluyen que no comparten esta situación. En particular derivado del fundamento jurídico que se tiene en México y de acuerdo a su Ley Reglamentaria, si se considera válido, por lo que no se está de acuerdo con las autoras. Por otro lado, Flores García (2008) expresa que La Administración Pública es la forma en que se organizan y se realizan las funciones de gobierno del Estado; se enfatiza en que se refiere a las actividades propias del poder Ejecutivo. Además, afirma que los titulares del este poder son Presidente de la República, Gobernadores y Presidentes Municipales de acuerdo al orden correspondiente de Gobierno. En este mismo sentido, expresa que los electores (el pueblo) elegirá a sus representantes y serán apoyados y auxiliados de las diversas redes de la Administración Pública. El Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, es una institución dependiente de la Dirección General de Educación Superior Tecnológico, que a su vez es parte de la Secretaría de Educación Pública Federal. Por tanto pertenece al Ejecutivo Federal, y como integrante de la Administración Pública Federal tiene como objetivo el ofrecer educación superior tecnológica; por consiguiente, tiene funciones de gestión.

### **Competencias relacionadas con la Gestión**

Como se menciono anteriormente, el referente principal para la definición de las competencias en gestión del directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles es el Modelo Educativo, particularmente en la dimensión organizacional, donde la concepción de sus elementos deriva del estado del arte de las teorías organizacionales. En particular destacan dos elementos: gestión educativa de alto desempeño y gestión procesos.

Destacan, de igual forma, que de manera implícita los elementos observan principios fundamentales para los directivos en su función como servidores públicos. El Modelo Integral acentúa los siguientes: comprensión y observancia de la política educativa federal; respeto y acatamiento estricto del marco legal y normativo que regula la vida institucional académica; el pleno conocimiento del entorno social; la percepción crítica de la realidad institucional; y el ejercicio transparente de los recursos y rendición de cuentas.

Con este fundamento y basados en los principios referidos se proponen las siguientes competencias relacionadas con la Gestión para el directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles: Planeación Estratégica (Administración Estratégica), Gestión por Procesos y Manejo de Herramientas de Análisis de Situaciones. (Ver Figura 3)

**Figura 12.2** Competencias en Gestión del Directivo del ITCV

### Planeación Estratégica

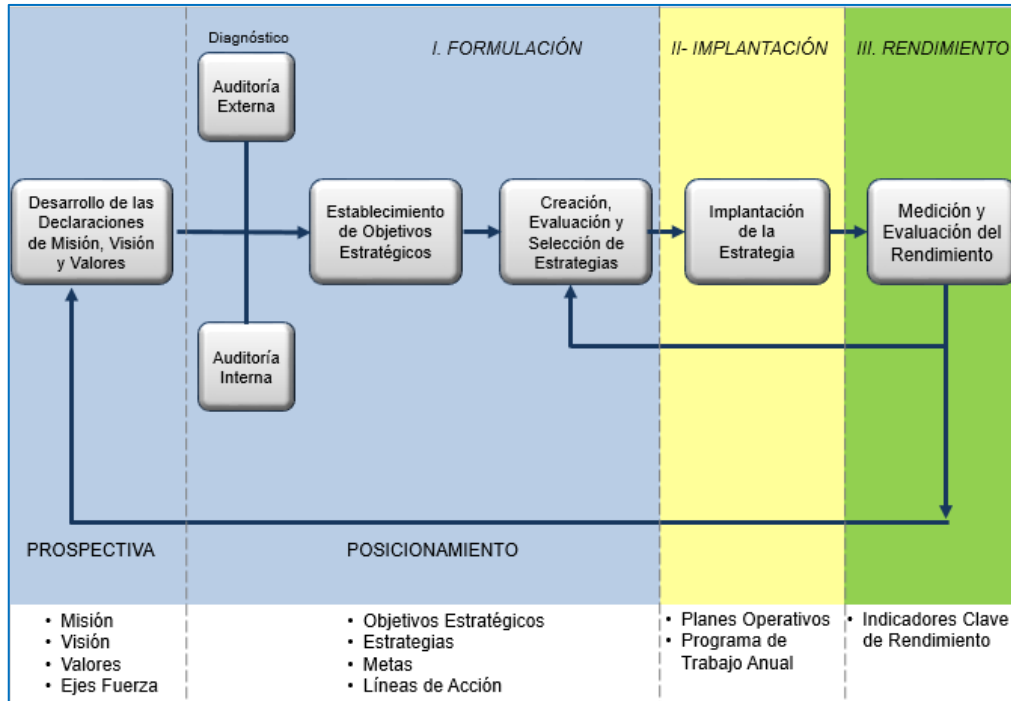
La dimensión organizacional del Modelo Educativo tiene como conectores principales la misión y la visión del SNIT y en con sus elementos promueve una administración de alto desempeño para resolver problemas del entorno.

En este mismo sentido, la UNESCO (1998) en la Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción, plantea que las instituciones de educación superior deberán adoptar prácticas de gestión con perspectiva de futuro que responda a las necesidades de los entornos.

En este mismo sentido, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2012) dentro de los ejes estratégicos que promoverá para posicionar a la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación en una nueva perspectiva de políticas públicas de nueva generación y coordinación de educación superior, expresa la obligación de impulsar la planeación con Visión de Estado y que ésta incluya objetivos y metas de mediano y largo plazo.

Con estos antecedentes, la administración del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, ha propuesto su propio Modelo de Planeación Estratégica (MPE) (Ver Figura 4).

**Figura 12.3** Modelo de Planeación Estratégica del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles



La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David, 2013). Es importante destacar que en el contexto del presente se utiliza como sinónimo de planeación estratégica el concepto administración estratégica.

Para la integración del MPE, se hicieron una revisión exhaustiva de modelos, se tomó como base el documento Algunos Modelos de Planeación... (Cano Flores & Olivera Gómez), sin embargo los principales referentes fueron el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de cinco fases (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) y el modelo integral del proceso de administración de estrategia (David, 2013).

El MPE consta de tres etapas: Formulación, que a su vez tiene dos elementos que son prospectiva y posicionamiento; Implantación, que pretende incidir en la cultura organizacional; y Rendimiento, mismo que proporcionará una retroalimentación a las etapas antecedentes. Estos elementos proporcionan, en una función administrativa, el camino para que los directivos actúen bajo un esquema de eficiencia y eficacia, lo que redundará en la efectividad de sus acciones.

Con este antecedente se visualiza que el directivo de Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, en consideración de la misión, visión y valores institucionales, diseñará y seleccionará estrategias, para que con su ejecución y evaluación, se cumplan de manera eficiente los objetivos estratégicos institucionales. De esta manera se dará respuesta a las necesidades del entorno.

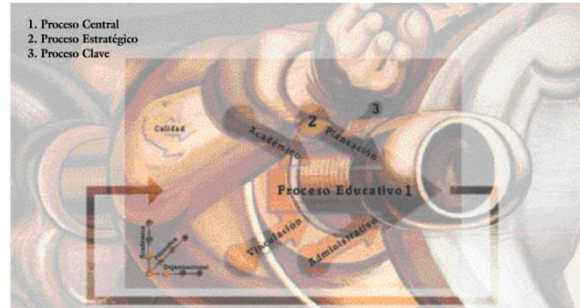
### Gestión por Procesos

El Modelo Educativo, desde su primera versión el Modelo Educativo para el Siglo XXI (DGEST, 2004) propone una evolución de estructuras tradicionales con un énfasis funcional a una administración por procesos y de alto desempeño.



Es aquí donde se genera la concepción de articular congruentemente el horizonte de la visión del SNEST –ahora conocido como SNIT- y la orientación de las acciones a seguir en torno al Proceso Educativo, y así asegurar el cumplimiento de la misión institucional. Es entonces que con una interacción sinérgica confluyen cinco procesos estratégicos:

**Figura 12.4** Los procesos central y estratégicos del Modelo



Académico, de Planeación, de Vinculación y Difusión de la Cultura, de Administración de Recursos y de Calidad. (Ver Figura 5). El diseño organizacional que propone el Modelo Educativo, ahora en su enfoque en la formación y desarrollo de competencias profesionales, da continuidad al énfasis del gran proceso Central: el Proceso Educativo, en el cual convergen procesos clave, donde a su vez concurren procesos específicos, de los cuales se derivan procedimientos (Ver Figura 6). Cabe hacer mención, que las características de la gestión por procesos son: líderes que asumen responsabilidad, trabajo en equipo, organización horizontal, adecuados sistemas de comunicación, colaboración y producción académica y se favorece la certificación de las instituciones.

**Figura 12.5** Representación del Modelo de Gestión por Procesos



Con lo que respecta a la última característica, certificación, precisamente el modelo ISO 9001 se caracteriza por la conjunción de dos términos: proceso y gestión. En la coincidencia de conceptos también encontramos un énfasis por la mejora continua, además que se considera el enfoque de equipos de procesos. Importante es, que todos los miembros del equipo directivo tengan la misma visión referente a conceptos y herramientas de gestión de la calidad, lo que permite que la implantación de la Gestión por Procesos se lleve de manera satisfactoria.

Es importante destacar que Perez Fernandez de Velasco (2013) realiza afirmaciones que se consideran adecuadas y aportan valor a la definición de las competencias que es el asunto de referencia. Por un lado, relacionado con la calidad menciona que la gestión por procesos nos es un modelo ni una norma sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas, es decir la calidad se gestiona; en este sentido se orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes, los procesos aportan valor y los mismos procesos son el norte de los esfuerzos de mejora ya que al ejecutarse periódicamente inducen a la eficacia.

Por otro lado, en lo que respecta a la organización, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión ya que permite: desplegar la estrategia corporativa; se fundamenta en trabajo en equipo y equipo de proceso, permitiendo la gestión participativa, contribuye a la cohesión organización y busca la eficacia global.

Por tanto, el directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, gestiona la calidad del servicio educativo, con un énfasis a la satisfacción del cliente, a través de un enfoque por procesos y de un conjunto de herramientas que le permitirán cumplir con los objetivos institucionales de manera efectiva.

### **Análisis de Situaciones**

Actualmente el Directivo presenta un reto fundamental, que precisamente es lo que buscan las organizaciones: la efectividad. Misma que es el resultado de la suma de la eficacia y la efectividad. Se entiende por eficacia en alcanzar los objetivos en tiempo y forma; por su parte, eficiencia es el uso óptimo de los recursos.

Hanel del Valle y Hanel González (2013) afirma que en una organización exitosa: se opera como una unidad con todas sus partes coordinadas, existe coordinación de las actividades de sus miembros, el trabajo en equipo constituye un elemento de importancia máxima y se busca la eficacia y eficiencia a través de un análisis permanente de la situación. Concluyen que el análisis de situaciones se da en tres formas: análisis de problemas, análisis de decisiones y análisis de problemas potenciales. En este sentido, todas buscan el generar las mejores condiciones para que en el futuro se cuente con un mejor estado, es decir, construir el futuro tomando las acciones pertinentes en el presente. Es importante considerar que el análisis de situaciones se enfoca en toda la organización, como un sistema. De igual forma destaca que en el entorno actual, así como al interior de las organizaciones, los problemas se presentan con mayor frecuencia y con una mayor complejidad, aunado a la interacción con los diferentes procesos. Lo anterior genera una necesidad de que el directivo de instituciones de educación superior, tenga las habilidades para reconocer asuntos problema, separarlo en componentes manejables, asignar prioridades y darles solución.

Problema lo definimos como la diferencia del estado actual con el estado deseado. Por lo tanto dentro de las habilidades directivas se debe tener la capacidad de distinguir lo que es y lo que no es un problema, analizar datos concretos, enunciar la desviación, analizar las posibles causas y generar una solución. Relacionado con generar una solución se debe contar con la habilidad de tomar decisiones, esto en diferentes contextos y en diversas condiciones. En este sentido, deben de expresarse objetivos, diseñar opciones para alcanzarlos y contar con una base sólida de decisiones, que nos permita visualizar los riesgos y así el poder eliminar los problemas potenciales que pudieran surgir.

Derivado de lo anterior se pretende que el Directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, con base en información clara, oportuna y veraz, tiene la capacidad de analizar situaciones, identificar problemas, proponer posibles soluciones y tomar decisiones, con el fin de alcanzar los objetivos en tiempo y forma, con un uso óptimo de los recursos.

### 12.3 Conclusiones

El análisis realizado de las competencias en gestión que establece el Modelo Educativo del SNIT se deriva que busca desarrollar ciertas habilidad, conocimiento, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes de los que integran el Sistema, con la armonía de estos elementos se pretende incidir positivamente en la consecución de los propósitos institucionales. En esta intención, el papel del Directivo es fundamental para analizar, proponer, ejecutar y evaluar acciones para que se integren armoniosamente para poder lograrlo.

En este sentido, se identifica que el Directivo deberá asumir un liderazgo en una organización horizontal con responsabilidad para: diseñar, seleccionar, ejecutar y evaluar estrategias; gestionar la calidad del servicio educativo con enfoque al cliente; y analizar situaciones, identificar problemas y soluciones, y tomar decisiones con la intención de identificar, analizar y resolver problemas de gestión en el contexto de la formación de estudiantes de ingeniería, a través de implementar conocimientos en planeación estratégica, gestión por procesos y el análisis de situaciones.

Se identifica que estas compencias tienen objetivos en común, tributan a al cumplimiento de la misión e inciden en la consecución de la visión institucional, por tanto las competencias en gestión del directivo del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles apoyan al alto rendimiento y la gestión de procesos que propone el Modelo Educativo del SNIT y permite estar en posibilidades de ofrecer respuestas a las necesidades del entorno de influencia.

### 12.4 Referencias

- ANFEI. (2013). Conclusiones de la XL Conferencia Nacional de Ingeniería. Tuxtla Gutiérrez: ANFEI.
- ANUIES. (2012). Inclusión con Responsabilidad Social: Una nueva generación de políticas de educación superior. México, D.F.: ANUIES.
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (s.f.). Algunos modelos de planeación...
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- DGEST. (2004). Modelo Educativo para el Siglo XXI. México: CoSNET.
- DGEST. (2014). Gestión por Competencias Directivas. Obtenido de <http://www.snit.mx/capacitacion-y-desarrollo/gestion-por-competencias-directivas-dp7>
- Dirección General de Educación Superior Tecnológica. (2012). Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales. México, D.F., México: DGEST.
- Flores García, A. L. (2 de Mayo de 2008). Colección de Tesis Digitales - Universidad de las Américas Puebla. Obtenido de Una gerencia pública local en México: el modelo de city management estadounidense como modelo de gobierno municipal: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/flores\\_g\\_al/capitulo\\_0.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/flores_g_al/capitulo_0.html)
- Hanel del Valle, J., & Hanel González, M. (2013). Diplomado de Alta Dirección para Directores de Instituciones Formadoras de Ingenieros. México: ANFEI.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sánchez, M. A., & Leal Gutiérrez, M. E. (s.f.). Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Obtenido de Administración Pública: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/repjurad/cont/1/art/art2.pdf>

Martínez Corona, J. I., Aragón Paulín, R., & Gil Nuño, B. L. (2014). Modelo de Planeación Estratégica: Diseño para una Institución de Educación Superior. Ciudad Valles: Instituto Tecnológico de Ciudad Valles.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). Gestión por proceso. Madrid: Alfaomega.

Rodríguez G., G., Gil F., J., & García J., E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Aljibe.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. New York: McGrawHill.

Tobón Tobón, S., Pimienta Prieto, J. H., & García Fraile, J. A. (2010). Secuencias Didácticas: Aprendizaje y Evaluación de Competencias. México: Prentice Hall.

UNESCO. (9 de Octubre de 1998). Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Obtenido de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

Vargas Leyva, M. (2008). Diseño Curricular por Competencias. México: ANFEI.