

GESTIÓN DIRECTIVA EN UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS DEL ESTADO DE HIDALGO, MÉXICO BAJO EL MODELO EBC.

Amparo Nidia Castillo Santos ¹.

Directora de la División de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Politécnica de Tulancingo, México. E- mail: amparo_upt@yahoo.com.mx

Raymundo Lozano Rosales ².

Profesor Investigador en la Universidad Politécnica de Tulancingo, México. E mail: ray_mundo111@yahoo.com.mx

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo conocer el estado actual que guarda la gestión directiva en las Universidades Politécnicas instaladas en el estado de Hidalgo, México; instituciones que actualmente llevan a cabo sus actividades bajo un Modelo Educativo Basado en Competencias, al respecto se identifica que existe una desarticulación de las actividades del área académica y del área administrativa en el seguimiento de dicho modelo educativo, destacando la importancia de la gestión directiva a través de los factores que la conforman actualmente en dichas instituciones, lo anterior se obtuvo a través de un análisis cualitativo desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada y apoyada en el análisis por el programa ATLAS TI.

PALABRAS CLAVE: Gestión - Gerente - Competencia profesional.

ABSTRACT

This article aims to determine the current state keeping executive management in Polytechnics Universities installed in the state of Hidalgo, Mexico; institutions currently conduct their activities under a Competency Based Educational Model about identifies that there is a disruption of the activities of the academic area and the administrative area in the monitoring of the educational model, highlighting the importance of policy management through the factors that currently make in these institutions, the above was obtained through a qualitative analysis from the perspective of grounded theory in the analysis and supported by ATLAS TI program.

KEYWORDS: Management – Managers - Occupational qualifications.

¹ Maestra en Administración con Especialidad en Comercialización Estratégica por la Universidad del Valle de México.

² Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional y Maestro en Administración por la Universidad La Salle.

INTRODUCCIÓN

La Coordinación de Universidades Politécnicas tiene su origen en el año 2001 y surge con el objetivo de apoyar a la gestión de las Universidades Politécnicas en México y que tienen como propósito impartir educación superior de licenciatura, y de posgrado, al nivel de especialización tecnológica; así como preparar profesionales con una sólida formación científica, técnica y en valores, y conscientes del contexto nacional en lo económico, político y social; además de llevar a cabo investigación aplicada y desarrollo tecnológico pertinentes para el desarrollo económico y social de la región, del estado y de la nación CUP, (2005).

Las Universidades Politécnicas adoptan el Modelo Educativo Basado en Competencias (EBC) para desarrollar sus planes y programas de estudio y desarrollar educación superior tecnológica, cuya influencia recae de modelos educativos desarrollados en Europa lo que representó para cada universidad obtener una ventaja competitiva al contemplar características que distinguen de una formación denominada tradicional. La implementación de dicho modelo ha requerido capacitación al personal, sin embargo desde la CUP sólo se considera preparar a los docentes con un diplomado de Educación basada en Competencias, pero no al personal directivo, administrativo y/o de apoyo a la docencia, apreciándose una desarticulación en el enfoque de las actividades de las instituciones estudiadas.

Dado lo anterior es de notar que un factor crítico es que la gestión directiva de las Instituciones de Educación Superior que adoptan el modelo EBC (UUPP) no se encuentra vinculado bajo los lineamientos del modelo educativo adoptado once años

atrás en el cual resulta imperante una amalgama entre la parte docente y la gestión directiva.

1. APROXIMACIONES TEÓRICAS

1.1 Retos y tendencias de la Educación Superior

En el caso de las universidades hoy se encuentran en una encrucijada que les cuestiona su identidad académica, en un contexto economicista y amenazante han pasado de ser entidades para minorías, a enormes centros educativos de verdaderas masas. En una actualizada síntesis de los cambios acaecidos a las universidades en los últimos años, Zabalza (2001) recoge seis retos que deben enfrentar las universidades hoy día: 1.-Adaptarse a las demandas del empleo y situarse en un contexto de gran competitividad donde se exige calidad y capacidad de cambio, 2.- Mejorar la gestión, en un contexto de reducción de recursos públicos; 3.-Incorporar las nuevas tecnologías tanto en gestión como en docencia para constituirse en motor de desarrollo local, tanto en lo cultural como en lo social y económico; 4.-Reubicarse en un escenario globalizado, que implica potenciar la interdisciplinariedad, 5.-El dominio de lenguas extranjeras, 6.-La movilidad de docentes y estudiantes y los sistemas de acreditación compartidos.

1.2 Las competencias en la Educación Superior

La UNESCO en 1999 define las competencias como un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas sensoriales y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea. De esta manera, persona competente se define como aquella que posee los

atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo con la norma apropiada (Gonczi, 1997).

El primer tipo de habilidades, denominadas competencias básicas, describirán los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, el segundo tipo de habilidades, consideradas como competencias genéricas o transferibles describirán los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, el tercer tipo de habilidades, identificadas como competencias técnicas o específicas describirán comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva (Resnik, 1997).

1.3 La administración en la educación

Con el contexto anteriormente expuesto, se identifica que para que las Instituciones de Educación Superior puedan tener eficacia dentro del sistema educativo, es necesario pensar en el papel de la administración como parte fundamental en el logro de este objetivo. Sobre todo ante el análisis de los retos que en materia educativa se plantean a nivel mundial. El hecho de que una institución ofrezca educación con calidad, fortalece su competitividad, misma que impulsa a la vez el desarrollo económico del país.

Elizondo (2001) señala que en la actualidad el estudio de la administración y organización escolar se identifica con la gestión escolar concebida como una respuesta a la crisis de los años ochenta que afectó a todos los sistemas educativos del mundo.

Por lo que el estudio de la gestión escolar tiene que ver principalmente con la calidad educativa y en la búsqueda de ésta, la gestión otorga principal énfasis a: El liderazgo directivo en la concreción de procesos, la planeación como tarea ineludible del quehacer educativo, la evaluación como tarea sistemática y continua, el trabajo colegiado como base de la acción y la estrecha vinculación escuela – comunidad.

1.4 Modelos de Mintzberg como estrategia para la gestión directiva

La complicada conformación de las organizaciones actualmente deriva muchos requerimientos para que puedan alcanzar sus objetivos, una manera de considerar que la administración sea eficiente y se logre lo planteado es construir modelos que garanticen una administración exitosa.

Resulta importante identificar los factores de la gestión directiva que permitan en un plano de mediano plazo desarrollar un modelo que ayude a entender y mejorar la labor del directivo en un contexto organizacional de educación superior pública y con un modelo educativo específico en competencias. Para lo que se estudian los modelos de Henry Mintzberg como el de la práctica gerencial que pretende integrar diversos aspectos de la práctica gerencial como el control, el hacer, el análisis y el liderazgo, aspectos que Mintzberg considera como un todo y señala que “La gerencia no es una cosa de esas sino todas” (Mintzberg, 1991); y el estructural el cual permite una visión integral de las relaciones de autoridad-responsabilidad en una organización además de que admite la descripción de la estructura y funcionamiento de la organización en forma holística.

Modelo Gerencial

Henry Mintzberg aborda la gestión directiva desde su punto de vista como práctica gerencial y señala que llevarla a cabo requiere de diferentes acciones aplicadas de manera combinada, no aislada, y la define como “controlar y hacer y negociar y pensar y liderar y decidir” (Mintzberg, 2010).

Modelo de Configuraciones Estructurales

Para Mintzberg (1995), los componentes estructurales de una organización son: centro operacional, línea jerárquica, tecno estructura, apoyo logístico y cumbre estratégica. El centro operacional puede ser considerado como la parte de la organización donde se desarrolla el trabajo de producción organizativa. La línea jerárquica sería el espacio en el que se establece la conexión entre el centro operacional y la cumbre estratégica. La tecno estructura se refiere a las funciones de análisis del trabajo, planificación y control de las actividades del personal, con el objetivo de la estandarización. En el apoyo logístico se incluyen las actividades de apoyo o de soporte que no están directamente unidas al producto o servicio dispensado por la organización.

La cumbre estratégica es la parte organizativa responsable de la gestión, indispensable en cualquier organización, sea cual sea su forma, centralizada o descentralizada.

1.4 Gestión directiva en la educación.

Actualmente las miradas se centran en las Instituciones de educación por que se observan como el espacio que proveerá el mejoramiento de las condiciones sociales.

Elizondo (2010) señala que el estudio de la gestión directiva parte de dos aspectos; el primero es la nueva forma de entender la problemática de los sistemas educativos y cita que “la escuela debe ser el núcleo de todo el sistema educativo, pues lo que allí sucede afecta directa o indirectamente al sistema en su conjunto”. También señala que la gestión educativa tiene que ver principalmente con la calidad educativa y que hay que atender a temas como el liderazgo directivo, la planeación, la evaluación, el trabajo colegiado y la estrecha vinculación escuela-sociedad.

Graffe (2002) señala que la gerencia en una institución de educación es el proceso por el que el directivo dirige el sistema que representa la escuela, orientando y conduciendo tanto la docencia como la gestión administrativa así como su relación con el entorno de

la institución, lo anterior mediante un trabajo colaborativo de los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

Por otro lado, Uribe (2010) señala que el papel que desempeñan los directivos en las instituciones de educación es un factor clave para lograr el mejor desempeño de la institución. Visto desde el punto de vista del liderazgo identifica en los años 2008 y 2009 perfiles de competencias que permiten conocer las habilidades fundamentales para un liderazgo escolar eficaz.

1.5 Gestión por competencias

La actual tendencia mundial y el tránsito a las competencias resalta la importancia de la medición del desempeño de una persona en función de competencias, conocimientos y habilidades frente a las necesidades de los sectores productivos basados en aptitudes necesarias para el desarrollo de recursos humanos que las UUPP forman en relación a las necesidades regionales. El éxito de las competencias se alcanzará si los actores de los diferentes sectores se concientizan de su valor potencial en función a la mejora continua (OCDE, 2008).

Martínez (2005) señala que la gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, procurando propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

1.6 Modelo de Gestión por competencias de las Universidades Politécnicas

La Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP) tiene como tarea fundamental interactuar con el total de instituciones que conforman el Subsistema de Universidades Politécnicas, que actualmente lo integran más de 50 instituciones en 23 estados de la

República, con la finalidad de lograr su consolidación en lo académico, financiero, normativo, espacios físicos y equipamiento.

Con tal propósito el proceso de gestión de la CUP trata de responder a las necesidades y demandas de un modelo educativo por competencias, del cual se desprenden seis micro procesos que norman las actividades y tareas del subsistema en lo académico, administrativo, financiero, equipamiento, infraestructura y jurídico.

2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Una vez estudiados lo referentes teóricos, se ha determinado utilizar el método cualitativo siguiendo los pasos de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), esta Teoría Fundamentada utiliza la comparación como herramienta analítica para generar conceptos e hipótesis, dada la obtención de la información, es decir, no se formulan a priori, por lo que para esta investigación las hipótesis se plantearán toda vez que se haya concluido el análisis de la información obtenida, sin embargo, si bien en una investigación cualitativa con base en la metodología seleccionada no se plantean hipótesis previas se tiene como base del trabajo un supuesto general que permite el desarrollo de la misma, este supuesto se enuncia como sigue: “Actualmente en la Universidades Politécnicas del estado de Hidalgo la gestión directiva se genera sin los principios del modelo educativo que rige a dichas instituciones educativas”.

3. METODOLOGÍA

3.1 Población y sujetos de Investigación

El estado de Hidalgo cuenta con cinco universidades politécnicas: La Universidad Politécnica de Pachuca, la Universidad Politécnica Metropolitana del estado de Hidalgo, la Universidad Politécnica de Tulancingo, la Universidad Politécnica de Francisco I.

Madero y la Universidad Politécnica de Huejutla, es en las universidades mencionadas donde se llevó a cabo el proceso de trabajo de campo, recopilando la información con los informantes de la presente investigación: los directivos de estas instituciones así como el personal administrativo; se debe aclarar que uno de los fenómenos observados es la estructura organizacional que rige las funciones de las UUPP que está determinada y coordinada por una sola Coordinación de Universidades Politécnicas a nivel nacional, en esta estructura están definidas ocho direcciones básicas: Vinculación, Planeación, Administración, Recursos Materiales, Comunicación Social, Servicios Educativos, Educación Abierta y a Distancia e Investigación y Posgrado.

3.2 Diseño de la Muestra

En este caso no se determinó la muestra a través del uso de una fórmula, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos al número total de directivos que suman entre las cinco universidades, considerando que no en todas las instituciones están abiertas todas las direcciones, estimándose entonces que cuarenta entrevistas será el máximo número a aplicar.

En virtud del enfoque cualitativo, la selección de la muestra fue no probabilística, y el tipo de muestreo es el conocido como “muestra por criterios”, en donde los sujetos seleccionados debieron contar con atributos con conocimiento sobre el modelo EBC, vivencias en la implementación del mismo modelo y además manejar el proceso de la gestión directiva, como se muestra en la tabla I.

Tabla 1. Criterios de selección

Entrevistado	Criterios
Directivos de Universidades Politécnicas	Tema de estudio: Vivencias en la implantación y manejo de la gestión directiva y conocimiento del Modelo EBC en las UUPP

Administrativos de Universidades Politécnicas	Tema de estudio: Experiencias en la aplicación y transición del Modelo Educativo basado en competencias en las UUPP.
---	--

Nota., Fuente: *Elaboración Propia, bajo los criterios de selección de los entrevistados. - Hernández, Fernández y Baptista (2003) Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.*

Se determinaron además las características de la muestra, como se observa en la tabla II en donde se definen los rasgos de los entrevistados que pertenecen a las Universidades Politécnicas objeto de estudio.

Tabla 2. Determinación de las características de la muestra.

Clasificación	Tipo	Características
Interno	Directivos de UUPP	Que sean directivos con conocimiento en la implantación del Modelo EBC. Que conozca el modelo de gestión de las UUPP
Interno	Administrativos de UUPP	Que tengan conocimiento del modelo EBC de las UUPP. Que conozca el modelo de gestión de las UUPP.

Nota., Fuente: *Elaboración Propia, bajo los criterios de las características de la muestra. - Hernández, Fernández y Baptista (2003) Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.*

3.3 Diseño de la investigación

De acuerdo a la metodología seleccionada, el diseño de esta investigación se realizó en siete partes, como son:

1. *La definición del objeto de investigación.*

Según Laperrière (1997), el objeto de estudio de la investigación es un fenómeno social entendido como un proceso, por lo tanto, para esta investigación el objeto de investigación se define como; el estado actual en que los directivos están realizando la gestión directiva teniendo la institución como base en el Modelo Educativo Basado en Competencias.

2. *La sensibilidad teórica.*

Para esta investigación se trabajó la información cuidando que no se formularan juicios a priori que afecten los resultados finales, para esto, es importante que el investigador se involucre directamente en los procesos de recopilación y análisis y de ser hábil en cuanto a discriminación documental y reserva en el uso de la literatura, para no influir en la construcción de la nueva teoría. Se evitó hacer deducciones propias del investigador y se buscó aprovechar ideas y perspectivas anteriores para construir análisis.

3. La selección de la situación o grupo bajo estudio.

La pregunta de investigación es la base para determinar el grupo, la situación o el sitio de estudio, (Laperrière, 1997), esta se enuncia como sigue: ¿Cuál es el estado que guarda la gestión directiva en las Universidades Politécnicas del Estado de Hidalgo considerando su modelo educativo (EBC)?

El planteamiento de la pregunta anterior permite identificar que se deben seleccionar tanto sitio como grupo de estudio, el primero son las instalaciones de las cinco Universidades Politécnicas establecidas en el estado de Hidalgo, porque es el lugar en donde se integran la mayoría de los actores ya que se pretende utilizar datos de terreno (observación y entrevistas), y el segundo son directivos de estas cinco universidades, que son los que intervienen directamente en el objeto de estudio.

4. El muestreo teórico.

Es determinado por la pregunta de investigación y es continuamente remodelado para responder a nuevas interrogantes que surgen del análisis.

Como en esta investigación se quiere conocer la gestión directiva de las universidades politécnicas, y la manera en que opera el modelo EBC; los informantes se localizaron

en las Universidades Politécnicas establecidas en el estado de Hidalgo, y dentro de las instituciones se localizaron a los actores de esta investigación.

5. La elaboración de categorías conceptuales.

Como el objetivo de la Teoría fundamentada es la construcción teórica, la unidad de base del análisis, es el concepto, y lo que éste designa es el incidente que representa (Goulding, 1998). Según Laperrière (1997), lo importante no es caracterizar precisamente un dato sino establecer sus límites estructurales. Entonces los conceptos que pertenecen a un mismo universo son agrupados en una categoría conceptual. Por lo anterior, para esta investigación se vislumbran los conceptos que permanecen sensibles a la situación estudiada, como son Gestión directiva, Modelo Educativo, Competencias, Calidad educativa.

6. El proceso de codificación.

Para la Teoría Fundamentada, la comparación es la columna vertebral del análisis, porque permite identificar las similitudes, diferencias, características, relaciones y los determinantes de variaciones (Laperrière, 1997). Pero la comparación se debe realizar sobre datos ya codificados que permitan el análisis, de hecho, la comparación constante permite verificar la validez de la codificación, y esta siempre deberá ir acompañada de una reflexión teórica que guíe en el caso de remodelar o suprimir, si es que el análisis así lo exige.

7. Las cualidades de la teoría sustantiva

Por último, se presentará el informe final de la teoría desarrollada con capacidad de insertarse en el área sustantiva de estudio y en los procesos estudiados.

4. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión de la información.

Dado el planteamiento del problema se analizaron los datos recolectados con la finalidad de encontrar los elementos que permitan el análisis del estado que guarda la Gestión Directiva en las Universidades Politécnicas del estado de Hidalgo.

La Coordinación de Universidades Politécnicas establece una forma de gestión de manera genérica para sus propias universidades, sin embargo, al interior de cada Institución se vive de manera cotidiana y de manera muy específica las consecuencias de la desarticulación de las actividades académicas y administrativas. Con base en los resultados obtenidos se presenta el análisis cualitativo realizado con el programa ATLAS Ti referente a la Gestión Directiva en EBC que se lleva a cabo actualmente en las Universidades Politécnicas de Hidalgo.

A continuación se presenta la red (figura 1) que concentra de manera general y en una primera apreciación los conceptos identificados de las respuestas de los informantes. Dicha red se titula “Gestión Administrativa en EBC”.

Figura 1

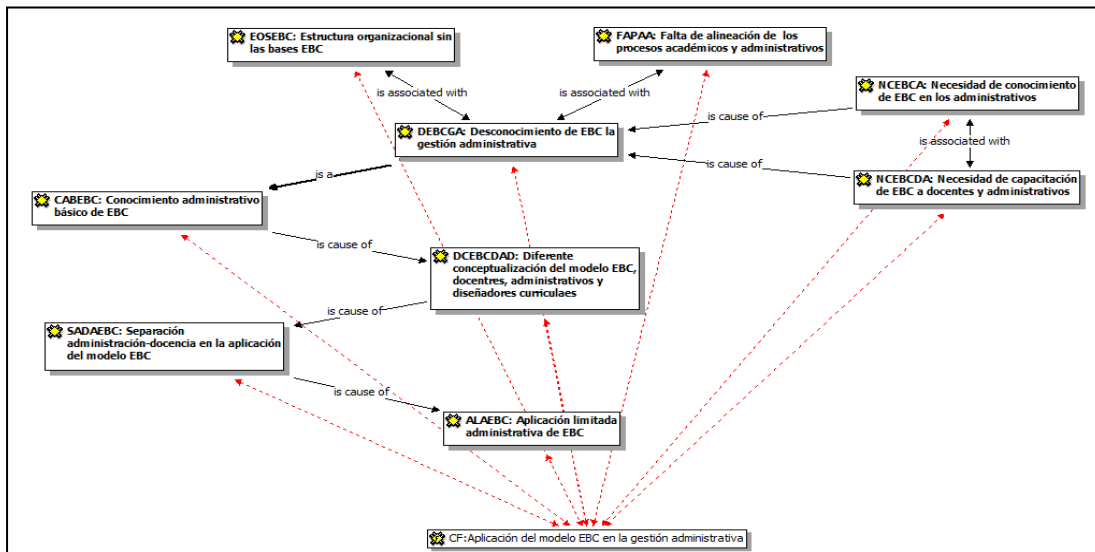


Figura 1.

Mapa Conceptual: Gestión administrativa en EBC

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la presente investigación

Con la información analizada se encontró que en el área administrativa no se definen de manera clara los procedimientos de gestión que apoyen la implementación y seguimiento del modelo EBC.

Otro aspecto es en la gestión de manera general y a pesar de que en la instituciones se cuentan con certificaciones y evaluaciones en normas y organismos internacionales, estos no se alinean con el modelo educativo en cuestión por tal razón no se cuenta con el diseño de los formatos para el control y seguimiento de dichas evaluaciones, acordes a EBC y sobre todo que no se consideran para medir las competencias del personal. También se apreció que no se cuenta con un manual de organización ni una estructura orgánica que tomen como referencia las competencias requeridas por los diferentes puestos para determinar las jerarquías, funciones y obligaciones de la organización, sobre todo por los directivos, importante observación que algunos miembros administrativos no saben siquiera en qué consiste el modelo de competencias o cuál es su funcionalidad.

No se ha desarrollado ni implementado un programa de inducción y difusión permanente del modelo EBC, con lo anterior se corre el riesgo de que en el quehacer cotidiano no se cumpla con la misión y la visión que se ha planteado.

También se apreció que los directivos administrativos tienen mayor desconocimiento del modelo EBC y que los directivos académicos no lo manejan con un pleno conocimiento. En este sentido se observó que aunque la Coordinación de las Universidades Politécnicas ha hecho el esfuerzo por formar al personal que labora en las UUPP a través de un Diplomado en EBC, éste no ha causado una formación plena

para poder desarrollar a los directivos ya que en la práctica solo lo toma el personal docente.

Por otro lado al personal docente se le exige cursar el diplomado en EBC y se aprecia que a los administrativos poco se les ha involucrado en esta capacitación ocasionando que la conceptualización del modelo sea diferente, además en el caso de los directivos se observa un fenómeno interesante dado que se observa una disparidad entre las competencias propias del sujeto y las desarrolladas en el puesto.

5. CONCLUSIONES

Al llevar a cabo la presente investigación bajo un enfoque de análisis de la información cualitativo permitió adquirir un amplio panorama acerca del estado actual de la gestión administrativa en las universidades politécnicas en el estado de Hidalgo, México, volviéndose un estudio relevante desde el punto de vista del impacto que las UUPP representan a los diferentes sectores y a la sociedad en general.

En primera instancia se pudo corroborar que la apreciación del problema, vislumbraba que al identificar los factores de una eficaz gestión directiva se contribuiría a elevar la calidad educativa en las UUPP, iba más allá de la identificación de factores, es decir, que se requiere de un proceso de gestión, además se requiere más que una capacitación una formación e inclusive de un modelo de gestión para un subsistema cada vez más creciente en México.

Con el apoyo de una investigación documental se pudo conocer que el Modelo EBC considera diez características, de las que destaca que las UUPP deben considerar la

Gestión institucional para la mejora continua. Y a través de la investigación cualitativa se logró identificar que la forma en cómo se lleva a cabo la Gestión Directiva actualmente es a través de la ausencia de la aplicación de las competencias en las actividades de inducción, capacitación, formación y desarrollo de habilidades directivas. Denotándose claramente que los directivos académicos muestran mayor conocimiento del modelo EBC; sin embargo se identifica que la ausencia de procedimientos en EBC impide la consolidación de dicho modelo.

Con la información obtenida se logró alcanzar el objetivo de conocer el estado actual que guarda la gestión directiva en las UUPP en el estado de Hidalgo, México; identificando los factores que permitan el planteamiento de un proceso de Gestión directiva en EBC adecuada para fortalecer la calidad educativa, enunciando de manera general los factores identificados, describiéndolos a continuación: 1. En la gestión del directivo existe poca presencia de liderazgo con base en competencias directivas ; 2. Se identifica que la planeación estratégica se enfoca de manera parcial a una visión institucional, académica y de motivación considerando el vínculo sectores productivos– institución educativa tal como lo enuncia el modelo EBC en relación al desarrollo regional y con un espíritu empresarial local; 3. Existe ausencia en la aplicación de los principios de desarrollo organizacional que tomen como base las competencias propias y potenciales del directivo, lo anterior para detonar el crecimiento de la institución y por último 4. No se procura la formación directiva en EBC; al mismo tiempo se enuncian de manera particular factores sobresalientes identificados en el estado que guarda la Gestión Organizacional objeto de estudio: a) La estructura Organizacional, así como los documentos rectores de gestión no se encuentran alineados con el modelo EBC, b) El conocimiento del modelo EBC en el personal directivo y administrativo es limitada, c)

No se procura la formación directiva en EBC. d) No se ha desarrollado un programa de formación de habilidades directivas, e) Existe un alejamiento en conceptualización del modelo EBC entre los administrativos y docentes.

Lo anterior permite comprobar el supuesto planteado dado que la gestión directiva en las universidades politécnicas del estado de Hidalgo, México está compuesta por elementos que no integran los principios de EBC, lo anterior que como línea de investigación puede enfocarse a generar un modelo de gestión directiva en beneficio de la calidad educativa de dichas Instituciones de Educación Superior en el estado de Hidalgo y en general para el Subsistema de Universidades Politécnicas en México.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Del presente trabajo se puede recomendar un análisis más profundo en los aspectos:

Plan de formación del directivo en EBC: dado que se identifica como uno de los puntos básicos para lograr la consolidación del Modelo en EBC.

Desarrollo de Habilidades Directivas en EBC: Estudiar de manera más profunda el actuar directivo en EBC permitirá la articulación entre las actividades administrativas y académicas.

Determinación de los estilos de Liderazgo en EBC: Aspecto importante en el sentido de la Gestión del Recurso Humano en las UUPP.

Desarrollo de principios de Desarrollo Organizacional en EBC: Este aspecto reforzará la Gestión administrativa coadyuvando a las UUPP a lograr su visión Institucional, dado que el Desarrollo Organizacional pretende lograr un cambio planeado en las organizaciones, centrándose en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

Referencias

Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP) (2005). Modelo Educativo Basado en Competencias del subsistema de Universidades Politécnicas. México: CUP.

Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP) (2009). Modelo de Gestión por Competencias de las Universidades Politécnicas. México: CUP.

Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela I*. Editorial Paidós Mexicana. México.

Elizondo, A. (2010) *La nueva escuela II*. Editorial Paidós Mexicana. México.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

Gonczy, A. (1997). Enfoques de la educación basada en competencias: La experiencia australiana (segunda parte).

Goulding, C. (1998). Grounded Theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research*. Bradford.

Grafee, J. (2002) Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía* 23,(68), 5-6

Hernández, Fernández y Baptista (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.

Laperrière, A. (1997). “La theorization ancrée (“Grounded Theory”): demarches analytiques et comparaison avec de’autres approches apparentées”. *Larecherché qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gateau Morin Editeur, Boucherville.

Martínez, G. (2005). Conferencia presentada en el IV Congreso Internacional de Recursos Humanos, realizado en San José, Costa Rica los días 6, 7 y 8 de abril del 2005. *Revista de Servicio civil* 19, 27-130.

Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones: una síntesis de la investigación*. México. Ed. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2010). *Managing/Henry Mintzberg*; Bogotá: Grupo editorial Norma.

OCDE (2008). Panorama de la Educación, indicadores de la OCDE 2008, Informe en Español. PDF document. Consultado el 2 de febrero de 2011 de: <http://www.ocde.org>

Organización de las Naciones Unidas Para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2009). Análisis de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE). Recuperado el 10 de septiembre de 2010 de: <http://www.uis.unesco.org>

Resnik, S. (1997). Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza trabajo de trabajo Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Uribe, M. (2010) Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo. Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303-322.

Zabalza, M. (2001). *La enseñanza universitaria, el escenario y sus protagonistas*, Madrid: Narcea, S.A.