

## *La dirección de organizaciones educativas y la planificación del capital intelectual académico en el enfoque por competencias profesionales*

Sergio Octavio Valle Mijangos\*

Julio César Álvarez Rivero\*\*

(Recibido: septiembre de 2013, Aceptado: noviembre de 2013)

### RESUMEN

El artículo muestra aspectos de la etapa de la revisión literaria del proyecto "Experiencias directivas en la administración educativa bajo el enfoque por competencias profesionales" cuyo objetivo es saber más acerca de la complejidad que enfrentan los directores de las divisiones académicas de la Universidad Tecnológica de Tabasco bajo el enfoque por competencias en relación a la administración del capital humano. El proyecto se encuentra actualmente en la fase de análisis de testimonios. Se aplica una metodología cualitativa utilizando la entrevista semiestructurada como instrumento de acopio de información. La revisión del estado del arte y resultados parciales de la investigación revelan que el capital intelectual académico tiene un papel protagónico en las instituciones educativas bajo el enfoque por competencias.

**Palabras clave:** Administración educativa, capital intelectual académico, educación superior por competencias, planeación estratégica en educación, profesores.

### ABSTRACT

The article shows aspects of the literature review phase of the project "Experiences in educational administration policies under the professional competence approach" which aims to learn more about the complexity faced by academic division directors under the competence approach in relation to human capital management. The project is currently in the analysis phase of testimony. It applies a qualitative methodology using semi-structured interview as a tool for gathering information. Partial results of the research reveal that academic intellectual capital has a role in the educational institutions under the competence approach.

**Keywords:** Educational administration, academic intellectual capital, higher education skills, management experience, strategic planning in education, teachers.

### INTRODUCCIÓN

En la literatura administrativa relacionada con la gestión de organizaciones, existen innumerables aportaciones acerca de administrar estratégicamente todo tipo de organizaciones quedando visible la intención deliberada de planificar los recursos necesarios para el desarrollo ininterrumpido de sus operaciones (Ollarves, 2006). Motiva esta investigación la intención deliberada de conservar la calidad educativa operando el modelo educativo por competencias en educación, reconociendo la complejidad que existe para el trabajo directivo operar la relación entre el capital intelectual académico y las competencias diseñadas para el plan de estudios.

Esta investigación gira alrededor de considerar el perfil docente como pilar fundamental en la formación en competencias profesionales en el estudiante, aunque es necesario revelar que debido a la fase en que se encuentra esta investigación no es posible definir una hipótesis formal, sino más bien un supuesto que guía la investigación. Como tomadores de decisiones educativas, los directores deben planificar adecuadamente el capital intelectual académico por medio del diseño y administración de planes de carrera y de la selección y contratación de los profesores evitando problemas futuros como el bajo aprendizaje de los estudiantes. La dirección de instituciones educativas debe planificar el desarrollo del capital intelectual académico tomando

\* Sergio Octavio Valle Mijangos. Doctor en Educación de las Ciencias, Ingenierías y Tecnologías.

\*\* Julio César Álvarez Rivero. Doctor en Ciencias Medio Ambiente y Sustentabilidad

en cuenta las metas administrativas que se desean alcanzar y el perfil de estudiante al egreso (Noriega y Muñoz, 1996).

### **METODOLOGÍA**

El proyecto de investigación del que deriva este artículo utiliza una metodología de tipo cualitativa utilizando la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de información en campo, (Álvarez Gayou, 2009 y Taylor y Bodgan, 1987), aplicada a los titulares de ocho divisiones académicas como población de estudio en la Universidad Tecnológica de Tabasco. Los participantes fueron seleccionados utilizando como estrategia de investigación el método de máxima variabilidad que implica como criterio de selección para los directores de más antigüedad y a los de más reciente ingreso, dejando la opción de que los sujetos decidieran participar o no con su testimonio (Rockwell, 2009). La información recopilada en campo se obtiene utilizando entrevista semiestructurada, los testimonios son transcritos literalmente generando las categorías de significados y posteriormente las dimensiones a las que se apegaron tales significados para obtener como hallazgo la postura ante el fenómeno en estudio de quienes ejercen la función directiva. El proyecto de investigación se encuentra actualmente en la fase de análisis de testimonios para posteriormente obtener hallazgos definitivos (Pérez, 2002).

### **RESULTADOS**

En opinión de Carrillo (2005), las organizaciones pequeñas y medianas solucionan sus problemas en el momento en que estos surgen, utilizando un estilo de liderazgo de orden situacional. Esto mismo sucede en las organizaciones educativas, las cuales desarrollan sus actividades entre múltiples restricciones como la escasez de diversos recursos, y es cuando se soporta la calidad del servicio educativo en las capacidades del capital intelectual académico.

De acuerdo con Palomo (2005), las organizaciones en general tienen cinco problemas importantes: a).– carencia de orden, b).– retraso tecnológico, c).– falta de capacitación del personal, d).– problemas en el posicionamiento de sus productos o servicios y, e).– carencia de registros e información. Aún así, las organizaciones

desarrollan sus funciones diariamente. La actividad en las organizaciones no se aprecia disminuida siquiera por problemas de índole administrativo o financiero, son organizaciones que operan todos los días y resuelven sus problemas en todo contexto.

Para Tünnerman y López (2000), quienes dirigen organizaciones educativas deben considerar que los objetivos institucionales giran principalmente alrededor de tres funciones básicas: docencia, investigación y servicio a la comunidad. Algunos analistas sostienen que de los profesores universitarios, solo el 10% realiza las tres funciones básicas. Este hecho resulta interesante para la reflexión ya que Astin (1988) señala que la principal justificación para la existencia de un Colegio o Universidad no reside en la simple capacidad de proveer certificados o títulos universitarios, sino en la capacidad de sus profesores para crear ambientes educativos eficaces, buenas prácticas educativas y procedimientos evaluativos que tengan como resultado un sólido aprendizaje en los estudiantes a quienes sirven, así como realizar investigación aplicada a la solución de problemas sociales y servicio comunitario.

La problemática relacionada con el desarrollo de las tres funciones básicas por los profesores no es el único reto de la administración educativa en el enfoque por competencias. Según Aguera, Vázquez, De Vries y Romero (2005), en sus conclusiones acerca de los Retos y Perspectivas de la Educación Superior, mencionan que una responsabilidad adicional es plantear y debatir el futuro de la Universidad considerando un nuevo contexto: el de los cambios a nivel macro.

Así mismo, hay otros asuntos cruciales a tomar en cuenta en la dirección de un centro educativo, como facilitar el acceso a la educación, pero al mismo tiempo garantizar la equidad, la calidad y la pertinencia de las instituciones educativas, lo que implica avanzar hacia una cultura de calidad, con rendición de cuentas, a la par de una gestión institucional basada en la planeación estratégica al servicio de las funciones básicas, además de reflexionar en los cambios educativos en el orden internacional que la afectan y para lo cual requiere desarrollar ventajas competitivas en su capital intelectual académico, gestionando el conocimiento permanentemente (Aguera, Vázquez, De Vries y Romero, 2005).

La habilidad para administrar estratégicamente el capital intelectual académico de una organización educativa no puede ser reproducida literalmente. En opinión de Ezpeleta (1994), cada escuela es una conjunción única de múltiples componentes y en cada una se construye el fracaso o el éxito de sus estudiantes. Por ello, reconstruir la centralidad del trabajo educativo, supone en primer término, reconocer el estatus profesional de los profesores, lograrlo significa modificar las prácticas que sostienen la compleja gestión de los directores en la conducción de las organizaciones educativas que no deben ser únicamente orientadas hacia aspectos que importan para el horizonte de la supervisión, esto es que los directores deben reflexionar profundamente sobre el desarrollo profesional de sus profesores.

Es recomendable que los directores tomen decisiones acertadas acerca de la administración del capital intelectual académico. Según Ross y Mählick (1990), los programas enfocados a la calidad de la educación mediante el diseño de sistemas de información educativa, no tienen utilidad si los que toman decisiones no definen sus intereses de manera explícita. La demanda de información para la toma de decisiones educativas ha requerido a los planeadores repensar exactamente qué información debe obtenerse para posteriormente tomar decisiones adecuadas. Esta información debe atender al perfil de egreso del estudiante, a los problemas que como universidad deberá resolver en su medio y a las necesidades en general de la sociedad.

La planificación estratégica del capital intelectual académico cobra relevancia una vez más cuando se necesita definir el perfil específico del docente en un modelo por competencias. La interrogante para la administración estará centrada entonces en definir cuáles habrán de ser sus finalidades y sus funciones, su dimensión y su naturaleza. De acuerdo con Lau (2000), quien coordinara los trabajos para el Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en México, las funciones de un docente no se agotan en el aula.

Lau propone el perfil de los profesores para su modelo educativo asignando a la docencia un 50% de las competencias profesionales en su disciplina de origen, a la investigación el 15%, a las actividades de extensión el 10%, a las de gestión el 15% y a las de

desarrollo académico el 10%. Esta composición nos hace reflexionar en la aportación de Tünnerman y López (2000), acerca de las tres funciones básicas de las instituciones educativas, por lo que la actividad directiva debe considerar el modelo educativo que desea operar, su contexto, sus planes de desarrollo futuro y muchas veces, los requerimientos del presente.

Los directores de centros educativos desean un cambio cuando dimensionan plenamente su responsabilidad. Nuevamente, hay que ligar el desarrollo profesional de los profesores a los objetivos de la escuela (Álvarez, 2006). Entonces, las políticas de contratación cambian y las decisiones acerca de la contratación de profesores se convierten en las decisiones más importantes en Colegios y Universidades. Estas decisiones afectan la calidad educativa en la organización porque si la persona equivocada es contratada, esta persona no llevará a cabo ni estará de acuerdo con las prácticas de la institución.

El profesor que no comparte la filosofía, prospectiva y cultura organizacional genera bajas expectativas tanto para los estudiantes como para su departamento académico y mantiene una escasa coordinación con sus colegas, sin tomar en cuenta que la actividad docente requiere, al menos, un mínimo de experiencia. Tal es el caso de las facultades que no contratan inmediatamente a sus egresados, quienes deben obtener suficiente experiencia antes de formar parte del claustro de profesores (Bess y Dee, 2008 y Cornejo, 1998).

En opinión de Ander-Egg (1996), los directivos tienen la responsabilidad de evaluar fortalezas y debilidades de recursos y colaboradores, entre ellos el capital intelectual académico, y llevarlos al proceso de planificación para que la institución pueda desarrollarlos o contratar nuevos en las diferentes áreas en orden de sostener los proyectos educativos. La actividad docente no mejorará sólo por haberse institucionalizado mecanismos de evaluación individuales o por haber asumido nuevos modelos educativos, requerirá siempre de una planificación adecuada (Canales y Gilio, 2008). Algunos resultados parciales de la investigación se relacionan con el discurso cotidiano de los directores, el cual hace referencia a la importancia del perfil profesional de los profesores en el logro de resultados de aprendizaje en el estudiante cuando se opera un modelo por competencias profesionales, un testimonio

dice: "...el estudiante debe alcanzar las competencias y para ello debe tener un profesor que conozca qué pide el empresario..." otro más: "...el estudiante logra la competencia si el profesor tiene experiencia en el campo laboral o tiene preparación como profesionista que le ayuda a comprender las actividades necesarias para lograr un producto de acuerdo a lo que el empresario requiere..."

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica del capital intelectual académico es una responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones educativas que operan modelos por competencias dada su importancia en la formación de competencias en el estudiante. Dimensionar qué competencias se deben buscar y desarrollar en los profesores contribuye a resolver la complejidad en el par competencias profesionales diseñadas - capital intelectual académico. Según Braslavsky (1998), estas competencias en los profesores pueden ser pedagógico-didácticas, político-institucionales y productivo-interactivas, y deben estar vinculadas con la resolución de los problemas o desafíos más coyunturales que enfrentará el estudiante en el contexto de aplicación (Graffe, 2002).

## SEMBLANZA DE AUTORES:

Sergio Octavio Valle Mijangos. Doctor en Educación de las Ciencias, Ingenierías y Tecnologías. Profesor Investigador. Correo electrónico: sergio.vallems@udlap.mx Universidad Tecnológica de Tabasco. División de Administración y Gestión de Proyectos. Carr. Vhsa-Teapa Km. 14.6 Fracc. Parrilla II Municipio de Centro Villahermosa, Tabasco. Teléfono: 3 58 22 18

Julio César Álvarez Rivero. Doctor en Ciencias, Medio Ambiente y Sustentabilidad. Profesor Investigador. Correo electrónico: pejelagarto0927@hotmail.com. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Agropecuarias. Carret. Vhsa-Teapa K. 22 Municipio de Centro, Villahermosa, Tabasco. Tel: 9933 997257

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (1996). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

- Aguera, E., Vázquez, J., De Vries, W. y Romero, F. (2005). *Retos y perspectivas de la educación superior*. México. Editorial: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós educador.
- Álvarez, M. (2006). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. España: Editorial Popular.
- Astin, A. (1988). *Achieving Educational Excellence. A critical assessment of priorities and practices in higher education*. USA: Jossey-Bass Publisher.
- Bess, J. y Dee, J. (2008). *Understanding Colleague and University Organization. Theories for effective policy and practice*. USA: Stylus Publishing.
- Braslavsky, Cecilia. (1998). Bases, orientaciones y criterios para el diseño de Programas de posgrado de formación de profesores. Reunión de Consulta Técnica para el análisis de políticas y estrategias de formación de profesores. Colombia.
- Canales, A. y Gilio, M. (2008). La actividad docente en el nivel superior: ¿Diferir el desafío? En *La evaluación de los profesores como recurso para mejorar su práctica*. México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. UNAM.
- Carrillo, J. (2005). Primer Seminario sobre Desarrollo de la Competitividad en la Región Noroeste. La necesidad de incrementar la competitividad en las empresas. Chihuahua, México.
- Cornejo Abarca, J. (1998). Profesores que se inician en la docencia: Algunas reflexiones al respecto desde América Latina. En *Reunión de Consulta Técnica sobre Formación y Condición Docente e Inserción Profesional*. OEI. Santiago de Chile, Chile.
- Ezpeleta, J. (1994). Sobre las funciones de la Dirección y del Consejo Técnico: Eficacia Pedagógica y Estructura de Poder en la Escuela. En *Memorias del Primer Simposio de Educación*. DIE-CINVESTAV. México.
- Graffe, G. (2002). "Gestión educativa para la transformación de la escuela". En *Revista Pedagogía*. Num. 68. Venezuela.
- Lau, J. (2000). *Modelo Educativo UACJ. Visión 2020*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez, México.
- Noriega, J. y Muñoz, A. (1996). *Programa de dirección. Técnicas básicas para su elaboración*. España: Editorial Escuela Española.
- Ollarves, Y. (2006). "Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras". En *Revista Laurus*. Num. 22. Venezuela.
- Palomo González, M. (2005). "Los procesos de gestión y la problemática de las pymes". En *Revista Ingenierías*. Num. 28, México.
- Pérez, G. (2002). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla
- Ross, K. y Mähck, L. (1990). *Planning the quality of education. The collection and use of data for informed decision-making*. England: Editorial Pergamon Press. Oxford.
- Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Argentina: Editorial Paidós.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. España: Editorial Paidós.
- Tünnerman, C. y López, F. (2000). *La educación en el horizonte del siglo XXI*. Venezuela: Editorial Ilesalc-Unesco.