



# COMPETITIVIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Un acercamiento desde la Red de  
Investigación Latinoamericana en  
Competitividad Organizacional (RILCO)

Coordinadores:

Dr. Julio Álvarez Botello

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia

Dra. Minerva Martínez Ávila

# **COMPETITIVIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Un acercamiento desde la Red de  
Investigación Latinoamericana en  
Competitividad Organizacional (RILCO)

## **COORDINADORES:**

JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

JUAN ALBERTO RUÍZ TAPIA

MINERVA MARTÍNEZ ÁVILA

COMPETITIVIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.  
Un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en  
Competitividad Organizacional (RILCO)

Primera edición, 2014

D.R. © Julio Alvarez Botello (Coordinador)

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Diseño y diagramación: Bonobos Editores S. de R.L. de C.V.

edbonobos@yahoo.com.mx

ISBN 978-607-8099-55-9

*El contenido de cada uno de los apartados de este libro es responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es).*

*Este libro no puede ser fotocopiado ni reproducido total o parcialmente por ningún medio o método sin la autorización por escrito de los autores y el editor.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
---------------------------	---

## **PARTE 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

### **CAPÍTULO 1**

Competitividad educativa: El aporte al desarrollo latinoamericano .....	8
---	---

### **CAPÍTULO 2**

Liderazgo y competitividad educativa .....	17
--	----

### **CAPÍTULO 3**

El proyecto educativo institucional, como eje de integración en el proceso de planeación estratégica de las universidades formadoras de docentes .....	30
--	----

### **CAPÍTULO 4**

Repercusión del tipo de aprendizaje en la competencia profesional en temas de informática y dominio de herramientas tecnológicas: caso de la carrera de negocios y gestión empresarial de la UTVT .....	45
---	----

### **CAPÍTULO 5**

La logística inversa como una oportunidad para la competitividad .....	57
--	----

### **CAPÍTULO 6**

La calidad y el mejoramiento educativo en las educaciones y la Universidad de Ciencias Pedagógicas en Santiago de Cuba .....	67
--	----

## **CAPÍTULO 7**

Desarrollo Regional, competitividad y organizaciones de educación superior .....	83
--	----

## **CAPÍTULO 8**

La productividad social y educativa de los Cuerpos Académicos .....	99
---	----

## **PARTE 2: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS**

### **CAPÍTULO 1**

Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las Universidades Públicas del Valle de Toluca .....	111
---	-----

### **CAPÍTULO 2**

Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de la Universidad Pública de Baja California .....	125
--	-----

### **CAPÍTULO 3**

Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las Universidades de la Ciudad de León, Nicaragua ...	138
--	-----

### **CAPÍTULO 4**

Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las Universidades del sur del Estado de México .....	152
---	-----

### **CAPÍTULO 5**

Elementos integradores de la competitividad en las instituciones de educación superior: Estudio aplicado en la región IV del estado de México .....	166
---	-----

# INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los estudios sobre la competitividad organizacional tienen sus precedentes en el desarrollo de la ciencia administrativa en el ámbito específico de la administración de las operaciones y ha ido creciendo al transcurso de la segunda mitad del siglo XX y particularmente para áreas específicas no manufactureras en los últimos 30 años, esta aplicación del concepto y su discusión es el elemento central de confrontación de ideas que la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional está desarrollando ahora con un año de creación.

En este primer aniversario de esfuerzos compartidos nos permitimos poner a nuestros lectores este valioso documento el cual permite mostrar que está pensando esta red de investigación y sus miembros, no necesariamente encontrarán una línea común de pensamiento, esta irá desarrollándose con el continuo debate de ideas y la confrontación de las mismas en los diferentes foros que estaremos abriendo para tal fin, por otro lado este libro pretende desarrollar este concepto en el ámbito de las organizaciones educativas, que aunque educadoras de este concepto, poco aplicado y reconocido en el medio pedagógico.

Es preocupante, por decir lo menos, la poca literatura que discute sobre esta temática y los incipientes elementos particulares para la aplicación de la competitividad en las organizaciones educativas, es por esto que se decidió desarrollar este libro como una aportación oportuna y pertinente para que se continúe estudiando y desarrollando este, junto con otros conceptos, que den viabilidad de largo plazo y niveles de calidad y productividad a este tipo particular de organizaciones, pero de suma trascendencia en los entornos de las sociedades latinoamericanas.

Esperamos por medio de este libro poder iniciar una discusión y proyectos futuros de investigación que lleven a propuestas, metodologías e implementaciones para lograr instituciones educativas competitivas y de alta calidad en Latinoamérica.

***Dr. Julio Álvarez Botello***

*Representante de la Red de Investigación Latinoamericana  
en Competitividad Organizacional*

**PARTE 1:**  
**CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

# CAPÍTULO 1

## COMPETITIVIDAD EDUCATIVA: EL APOORTE AL DESARROLLO LATINOAMERICANO

DR. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

DRA. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

DR. JUAN ALBERTO RUÍZ TAPIA

DRA. MINERVA MARTÍNEZ ÁVILA

Universidad Autónoma del Estado de México

### **Introducción**

El desarrollo del presente capítulo pretende generar una discusión sobre la pertinencia de la discusión sobre competitividad educativa, particularmente referenciando autores latinoamericanos generando secciones que permitirán introducirnos al entorno de la competitividad y las características que más adelante dentro del capítulo y en el resto de los capítulos irán siendo aclarados con pertinencia y profundidad.

Por tanto las secciones confrontarán a la competitividad con los sistemas y entornos educativos, con la calidad y la pertinencia.

### **La competitividad y la educación**

El desarrollo conceptual de la competitividad en los entornos educativos tiene su punto de partida en otros tipos de organizaciones, particularmente en los entornos productivos y de desarrollo de la manufactura, y es en este entorno que se dan las definiciones que pueden explicar posteriormente la aplicabilidad en los entornos educativos.

Y es así que rescatamos la definición dada por Hernando José Gómez y que fue documentada por Ayala del Rey (2012) y el cual asevera:

“El crecimiento sostenible de la competitividad de las empresas se multiplica en la medida en que exista: un sistema financiero desarrollado, una regulación sencilla, un entorno de negocios que sea amigable y que facilite los procesos de internacionalización de las empresas, una infraestructura de transporte de calidad que cumpla con los estándares internacionales, una población educada según las competencias laborales



que demande el sector productivo y un fácil y completo acceso a las tecnologías locales y extranjeras” (Ayala del Rey, 2012).

Y es así que debemos cuestionarnos en la pertinencia de los roles actuales de la educación, y así esta debe apoyar a la competitividad de las organizaciones y de la sociedad en lo general, o si debe ser un espectador más que se vea beneficiado por la competitividad de los demás y esperar que eso mejore y redunde en una educación con mayor calidad. La OCDE nos dá una contundente respuesta en este tenor:

“Las nuevas tendencias internacionales de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) muestran que la Universidad ya no puede limitarse a formar, investigar y a ser una fuente de desarrollo y de transmisión cultural, sino que además es un agente responsable del progreso económico y social del área geográfica en la que se encuentra inmersa. En este entorno, las universidades se han convertido en un participante imprescindible en los sistemas nacionales de innovación, desempeñando un papel relevante a la hora de originar y promocionar la difusión de conocimiento y tecnología para que contribuyan a las innovaciones industriales. Una revisión objetiva de las tareas de la educación superior en función de la competitividad mostraría las oportunidades que deben ser aprovechadas y las debilidades que deben ser superadas en el planteamiento general del plan, para adecuar las instituciones del sector en cumplimiento de una función más dinámica, actualizada y efectiva...”

...Entre las principales áreas en las que se deben centrar las instituciones universitarias, se encuentran la generación de un mayor número de ideas, que posteriormente deberían ser identificadas y protegidas. Por su parte, el Estado, debe crear un entorno adecuado para que estas instituciones puedan desempeñar el papel que la sociedad le demanda, mediante políticas como el incremento de fondos destinados a la investigación, la potenciación de los sectores de alta tecnología y el aumento de la colaboración entre universidades y los sectores público y privado” (OCDE, citado por Ayala del Rey, 2012).

Así también Ayala del Rey (2012) menciona respecto de la estructuración operativa del manejo y apoyo de las universidades al sector real sobre la competitividad lo siguiente:

“Los comités Universidad-Empresa-Estado, deben incrementar sus esfuerzos y trabajar de forma articulada, de la misma manera, es necesario que las empresas privadas revisen sus estrategias y reconsideren los montos que dedican a la innovación. El clima para la innovación ha cambiado y las relaciones entre universidades y empresas son más fluidas, pero el potencial del país solamente se hará realidad cuando se cuente con recursos financieros suficientes. En la evaluación del sistema actual de educación superior es necesario considerar la importancia de la educación terciaria. Aún no se ha comprendido claramente que las instituciones terciarias pueden y, en realidad debieran, tener una variedad de misiones y desarrollar sus respectivas fortalezas. En ningún sistema se sustenta que todas las universidades se dediquen a la investigación.

Por el contrario, es necesaria una mayor planificación, coordinación y colaboración para lograr una investigación mejor enfocada y de mejor rendimiento, lo cual generaría una masa crítica en áreas relevantes para las prioridades de desarrollo del país que daría un valor agregado al dinero de quienes la financian. Además, es necesario respetar de la misma manera a aquellas instituciones que entregan una enseñanza y aprendizaje de alta calidad relevante a las necesidades de los distintos estudiantes y de sus futuros empleadores; y crear vías que permitan el acceso de los alumnos a estudios de mayor nivel, acreditando sus conocimientos previos, ya sea en la misma institución o en otra (p. 124)”.

En esta discusión sobre la competitividad y la aportación de la educación a la misma, Cordeiro (2008) refiere que:

“El único camino que puede seguir un país para lograr alcanzar un futuro positivo es el desarrollo integral. Una nación progresista se construye en función de tres pilares fundamentales: primero, la educación, segundo, los sistemas económico-político-sociales, y tercero, la visión de país y sociedad. El desarrollo, la productividad y la competitividad no son conceptos que se entienden o se aplican aisladamente; más bien, representan el resultado sistémico de utilizar todos los elementos anteriores, los tres muy relacionados entre sí (p. 25).

“Los países no son desarrollados por sí mismos, sino que dependen del desarrollo de sus habitantes y de las instituciones que ellos forman. El desarrollo y la competitividad comienzan con la educación, especialmente con la educación básica. Estudio tras estudio demuestra que la educación no es un gasto, sino una inversión enormemente rentable. Países jóvenes como los latinoamericanos tienen que dedicarle sus principales recursos a los jóvenes, no solo por razones demográficas, sino, además porque ellos representan realmente el futuro de cada país. La educación y la salud de los niños son fundamentales después que las necesidades alimenticias de los menores están cubiertas. A medida que los niños crecen, la escuela formal disminuye en importancia y el trabajo productivo se vuelve prioritario. A lo largo de toda la vida, se debe conservar el amor por la educación informal y no formal; este amor se crea desde la infancia. Latinoamérica está experimentando una gran transformación demográfica. La población actual de más de 500 millones seguirá creciendo hasta casi duplicarse a finales del siglo xxi. Así que, si no invertimos en educación ahora, mañana será muy tarde” (Cordeiro, 2008).

“Durante la historia de las civilizaciones han existido diferentes ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Hace siglos que la principal fuente de competitividad fue la posesión de tierras y otros recursos naturales. Luego, fue la mano de obra barata y, más tarde, fueron las máquinas y el dinero. Al umbral del siglo xxi, la educación se ha convertido en la principal ventaja competitiva de las naciones. El capital humano está desplazando rápidamente al capital físico y al capital financiero como el verdadero generador de riqueza en el futuro” (Cordeiro, 2008).

La educación en nuestra región latinoamericana ha permitido desarrollar el capital humano necesario para tener un ambiente de cierta estabilidad que hace décadas no teníamos, pero también ha generado

un dinamismo económico insuficiente por la falta principalmente de innovación, desarrollo tecnológico, y por una dependencia tecnológica de otras regiones del planeta lo cual nos hace ser muy eficientes maquiladores, manufactureros pero con un nivel muy bajo, de los menores del mundo, en generación de patentes, derechos de autor, en general de falta de innovación y desarrollo tecnológico, él es el gran reto de las organizaciones educativas para poder lograr niveles de competitividad suficiente y que esto pueda aportar y apoyar a la competitividad de nuestra región.

### **Desarrollo de la competitividad en organizaciones educativas**

Reyes y Del Valle (2012), menciona que:

“Hoy día la innovación es la respuesta de las exigencias de los mercados, por lo que crear representa un arte de gran valor para las empresas y, por ende, todo el personal que las constituya debe poseer como mínimo características comunes, creativas liderizando a los equipos de trabajo como gerentes, denominándose éstos en el campo educativo: docentes...

...Ser competitivo requiere valerse de poderosas estrategias que perduren un período prudencial en los mercados y permita crear una nueva y mejor idea, antes que la competencia ya que de lo contrario se perderá el terreno de operación; de allí que la demanda más importante de una entidad económica en estos momentos son los gerentes capaces de forjar una idea impactante para elevar y mantener los niveles de competitividad; además de que sean capaces de dirigir creativamente al personal y a las funciones hacia una innovación mantenida...

...La competitividad es un principio ineludible que toda empresa ha de poseer. El marco educativo es una de las empresas esenciales de la sociedad y por ende ha de adquirir en este entorno de acción la idea y la manera de alcanzarla; por ello es necesario precisar hasta qué punto es importante la inclusión de la creatividad en el funcionamiento de las empresas, qué requieren éstas para ser creativas, y cuáles beneficios les atribuye la mencionada cualidad...

...Una organización se considera competitiva si tiene éxito a través de la satisfacción del cliente. Se basa en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios y cultura en la cual laboran.” (Reyes y Del Valle, 2012).

### **Pertinencia de la educación en la competitividad**

Lombana Coy (2012) desarrolla una serie de ideas conductoras que nos llevan a concluir sobre la importancia de la competitividad en la educación, esto más allá de la cobertura.

“La separación de la concepción en que el crecimiento estaba explicado por el acervo de capital y trabajo, se reconfigura en capital, trabajo y trabajo educado, este último denominado capital humano y supone que trabajadores más capacitados tendrán una productividad mayor y eso generará un efecto multiplicador en otros trabajadores...”

...Sin embargo, como aclaran varios autores aunque un país invierta en educación esto no implica un aumento del PIB, en tanto depende de variables como la distribución específica de los recursos y la calidad. Por ejemplo, en cuanto a la distribución de los recursos, los países de la OCDE (2010) invierten primordialmente en educación primaria y secundaria (66,1%), mientras que la educación terciaria con menor inversión, también tiene una menor cobertura y mayor deserción (poco más de la mitad de personas han concurrido alguna vez a educación terciaria y más de un tercio no completan los programas)...

...Para separarse de este debate y llevar la discusión al efecto de la educación en la competitividad, se podría decir como premisa que lo que define Porter como competitividad de las naciones en el nivel macro, es para Krugman el ambiente de negocios donde las empresas, instituciones e individuos se mueven como parte del nivel micro. En lo que coinciden Porter y Krugman es que la base del desarrollo de una nación se ha fundamentado en la capacidad de mejorar la educación de su población, junto con otros elementos como infraestructura, eficiencia en los mercados, estabilidad macroeconómica etc., en lo que se podría reducir a un concepto de ambiente competitivo. Así, la ampliación al concepto de competitividad lo vincula a aproximaciones no sólo económicas, sino también a sociales e incluso políticas...

...Como antecedentes en la metodología del WEF se puede identificar que los indicadores de competitividad relacionados con educación son claramente identificados por el pilar 4: "salud y educación primaria", por el pilar 5: "educación superior y entrenamiento" y el pilar 12: innovación". Sin embargo hay una serie de indicadores que pueden y están indirectamente relacionados con educación: protección a la propiedad intelectual del pilar "instituciones"; fuga de cerebros del pilar "eficiencia en el mercado de trabajo"; e inversión extranjera directa y transferencia tecnológica del pilar "disposición tecnológica". El WEF pondera con mayor porcentaje al pilar "educación primaria" si el país está en un grado de desarrollo basado en los factores, mientras que si está en un grado de desarrollo medio, basado en la eficiencia, el pilar con mayor significancia es el de "educación superior y entrenamiento". Finalmente, si el país tiene un desarrollo basado en la innovación la preponderancia recae en el pilar con este mismo nombre: "innovación"...

...Doryan (citado por Lombana Coy, 2012) vincula las tres fases antes expuestas a enfoques que explican en cada uno de ellas la relación entre educación y competitividad. En la fase inicial se supone al capital humano como factor de producción y supone que la competitividad del país depende del mayor o menor grado de educación (primaria, media y en menor medida superior) recibida por la población. En la fase de eficiencia es la apropiación de conocimiento la que juega un rol. De la inversión que reciben los países, se requiere apropiar el conocimiento y mejorarlo (aprender haciendo), así la competitividad es el resultado de aprovechar las curvas de aprendizaje. En el último enfoque referido a la innovación, el modelo educativo requiere un dinamismo que se adapte rápidamente a los cambios y pueda crear. Si una economía quiere agregar valor a sus procesos productivos, requiere que su capital humano se adapte a los cambios de manera rápida y eficiente....

...UNICEF (2000) más que una definición de calidad de educación presenta los prerrequisitos para obtener esa calidad: estudiantes y ambientes saludables, materiales y currículos relevantes, procesos de interacción docente-alumno que faciliten el aprendizaje y reduzcan la disparidad y resultados que incluyan conocimientos, habilidades y actitudes que se puedan apropiar en la sociedad...

Aunque la problemática de la calidad de la educación en términos de competitividad pudiera relegarse únicamente a países en vía de desarrollo, los países desarrollados tienen sus propias preocupaciones ya que aunque están muy por delante en los indicadores de educación, no han ponderado el efecto de la calidad en la competitividad de sus países” (Lombana Coy, 2012).

Es de una relevancia inusitada, hace apenas algunos años, el creciente impacto que las instituciones educativas tienen en el desarrollo económico, político y social de las diferentes regiones de Latinoamérica, es por eso que las nuevas asignaciones que nos da nuestros entornos locales y regionales nos deben llevar a reflexionar sobre la pertinencia que debemos seguir teniendo las organizaciones educativas, el tema de los valores, desplazado de la organización familiar a la organización educativa, la formación cívica, el acrecentamiento de la necesidad cultural regional abordada desde el entorno social de las colonias y organizaciones sociales que han desplazado la promoción y el retorno de esas costumbres locales hoy se perciben como un elemento que debe ser incluido por las organizaciones educativas.

### **Calidad y competitividad educativa**

Los siguientes extractos nos pueden dar un acercamiento a la relación que entre la calidad y la competitividad educativa podemos esperar y cómo manejar estos dos conceptos que pueden ser complementarios o incluyentes uno al otro, veamos que nos aclara Clemenza (2006):

“El término calidad de la educación se asocia a la capacidad, tanto de las instituciones educativas como de los individuos que la conforman, de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad en la que interactúa...

...Puede decirse que la calidad de la educación es un concepto dinámico, cambiante en el tiempo; es diverso, pues varía según el contexto social, entre países y dentro de éstos, es multidimensional, puesto que es producto de diversas condiciones y es total, al atender las diferentes dimensiones del aprendizaje, como son la cognoscitiva, la socioafectiva la psicomotora y los procesos intervinientes para lograrlos...

...Se puede indicar que la calidad es un término ambiguo el cual depende de la percepción del sujeto involucrado en el proceso, o sea, el cliente. Por lo tanto, cualquier definición que se intentase debe contar previamente con la identificación plena del cliente, o clientes, de las instituciones universitarias, lo cual se convierte en una tarea controvertida.

Se ha indicado reiteradamente que los usuarios por excelencia, y por lo tanto los clientes, son los propios estudiantes, otros consideran que un cliente importante es la propia comunidad universitaria...

...Adicionalmente, es indudable que son clientes tanto las instituciones públicas como las privadas. Y en forma global, no se duda que es la sociedad en su conjunto un cliente, particularmente importante, de las universidades. Cada uno de estos actores, estudiantes, empresas públicas y privadas, la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto, plantean diferentes requerimientos a la institución, requerimientos a los que ésta debe darles respuesta...

...Al tratar de definir calidad en la educación superior, ésta se asocia con la reputación institucional que se tiene, a la disposición de los recursos académicos o financieros adecuados, a los resultados obtenidos, al valor intrínseco de los contenidos académicos, o por la apreciación del valor agregado que la institución brinda. En otras ocasiones, se identifica la calidad con la mayor o menor satisfacción por parte de una institución o programa, de los estándares fijados por las asociaciones profesionales, por las agencias de acreditación, o de manera más simple por la satisfacción manifiesta de los empleadores...

...La calidad en la educación superior, es asumida como un concepto multidimensional, que implica, además de la integración de todos los actores de la institución, involucrar los factores que conforman el sistema educativo y su interacción con el entorno social, económico, cultural y político. Así, la enseñanza, la investigación, el personal, los programas de aprendizaje y la infraestructura son elementos que deben ser considerados al elaborar programas, políticas y estrategias dirigidas a elevar la calidad de estas instituciones...

...Debido a los grandes y acelerados cambios en todos los órdenes de la sociedad y a la desconfiguración de las fronteras, dadas por los procesos de globalización e internacionalización, las organizaciones se han visto en la urgente necesidad de incrementar su competitividad, para la cual, sus acciones apuntan a la búsqueda de estándares óptimos de operatividad que le permitan la interrelación transparente tanto con sus clientes internos como externos. La gestión de la calidad proporciona principios que permiten lograr una continua evaluación de los estándares alcanzados con el fin de garantizar esa competitividad. Esta evaluación permite ofrecer productos y servicios con alto contenido valorativo; incorporar a los clientes, proveedores y competidores como agentes vitales dentro de la organización. Se entiende por competitividad en el subsistema de educación universitaria, el nivel en que ésta crea valor; a través de una eficaz gestión de sus recursos y capacidades. La calidad como factor de competitividad debe ser analizada en el contexto de los procesos sociales y políticos en los que interactúan agentes y actores...

...La Universidad, como institución en contacto permanente con su entorno, no escapa a las amenazas que le plantea el siglo XXI. El incesante cambio, la elevación de los niveles de competitividad, el aumento de la complejidad y la transformación en el rol que juegan los usuarios, la colocan en una situación comprometida, de tal manera que la sobrevivencia depende de la profundización de las acciones que deben acometerse

para originar la transformación deseada, que adecue las estructuras de la Universidad, a los nuevos tiempos. En este sentido, evaluar la calidad se convierte en una arista importante para lograr la competitividad...

...El aseguramiento de la calidad en las universidades, debe convertirse en una estrategia de gestión y mejora como forma de respuesta a la necesidad de estudios con pertinencia sobre la realidad circundante, que coadyuve a enfrentar las realidades socialmente construidas y promueva el cambio en los planes de estudio, en la investigación, en la formación del personal, y la infraestructura logrando una eficaz gestión de sus recursos y capacidades, que le permitan ser competitiva a nivel nacional e internacional” (Clemenza, Ferrer, Araujo y Espina, 2006).

Por tanto no debemos divorciar el concepto de la calidad educativa, que ha probado ser indispensable para la eficacia en los resultados de las instituciones educativas, pero que resulta insuficiente para logra la eficiencia de las mismas, dependientes de elementos de gestión de recursos, y de otros factores como lo son la investigación y el extensionismo que como funciones sustantivas tienen un impacto muy relevante en la pertinencia educativa.

Las instituciones educativas son el recinto del pensamiento humano, y es en este espacio intelectual donde debieran generarse la innovación, proponerse nuevas formas de actuar, de pensar y de mecanismos, metodologías y técnicas que debieran aplicarse en las diferentes problemáticas sociales y organizacionales del entorno de influencia de la organización educativa.

## **Conclusión**

Es perceptible la imperiosa necesidad de desarrollar organizaciones educativas que incentiven la calidad educativa y la competitividad como un medio de generar ciudadanos que puedan aportar en el sector real, así como en las labores de la sociedad ideas, labores e innovación que den un aporte significativo surgido del propio desempeño de la función educativa de las instituciones que tienen ese objetivo.

Empeñar el futuro de un país y una región a la necesaria pero no suficiente “cobertura” y a indicadores de cantidad más que de calidad y competitividad llevarán a nuestra región latinoamericana a tener ciudadanos capaces pero subutilizados, conocedores pero sin posibilidad de desarrollar ese potencial de conocimiento, con expectativas generadas desde el aula pero insatisfechas por la falta de oportunidades que tendrá ese ciudadano al momento de terminar su ciclo educativo.

Es la pertinencia de la educación la que llevará junto con las calidad educativa, el desarrollo del extensionismo como función sustantiva de la educación, y la investigación como el motor de ideas, conocimientos nuevos e innovativos, los que permitirán esa tan buscada competitividad

al formar estos seres humanos con iniciativa para utilizando la ciencia y la tecnología logren generar innovaciones que solucionen los problemas reales de la sociedad en sus regiones, países y en general para la humanidad que espera y tiene altas expectativas de la educación.

Así el generar una relación cercana entre la calidad y la competitividad educativas redundará en la generación resultados de la educación que lograrán la eficacia como sentido de logro y superación, así como de eficiencia como elemento de logro competitivo en términos de la persona, en términos de las instituciones, y sobre todo en términos de la sociedad misma.

### **Bibliografía**

1. Ayala del Rey, M. V. (2012). El papel de la Educación Superior en el contexto de los documentos CONPES relacionados con la competitividad y productividad de Colombia y el nuevo plan de desarrollo. *Revista de la Educación Superior*, XLI (161), 115-136.
2. Clemenza, C., Ferrer, J., Araujo, R. y Espina, S. (2006). Fortalecimiento de la competitividad Institucional a través de la calidad en la educación: Caso Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 (36), 615-637.
3. Clemenza, C., Ferrer, J., Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6 (14), 55-83.
4. Cordeiro, J. L. (2008). El desafío latinoamericano: la trilogía de la competitividad. *Contabilidad y Negocios*, 3 (5), 25-33.
5. Dubs de Moya, R. (2000). La formación del docente de una Educación Técnica Competitiva. *Sapiens*, 1 (2), 0.
6. Lombana Coy, J. (2012). Pertinencia de la educación en la competitividad. *Zona Próxima*, 16, 68-85.
7. Reyes, O. y Del Valle, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Observatorio Laboral*, 5 (10), 79-99.



# CAPÍTULO 2

## LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD EDUCATIVA

DRA. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

DR. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

DRA. MARÍA DE LA LUZ SÁNCHEZ PAZ

M EN I CESAR ENRIQUE ESTRADA GUTIÉRREZ

LIC. ALEJANDRA MAGALI TORRES VELÁZQUEZ

Universidad Autónoma del Estado de México

### **Introducción**

Aunque los directivos o gerentes rara vez son considerados líderes en el sentido heroico, su capacidad de liderazgo y sus habilidades desempeñan un papel medular para el éxito o el fracaso de sus organizaciones. Por tal motivo miles de teóricos de diferentes áreas han estudiado a los líderes (Stoner James, FermanDeward y Gilbert Jr. Daniel, 1996).

Sí bien es cierto que en la actualidad existen muchas áreas de aplicación del liderazgo, éste tiene sus orígenes desde la concepción de las primeras sociedades en donde la organización estaba en función de aquel que tuviera más poder sobre otros. En este primer apartado se retoma, de manera general, las concepciones que se tiene del concepto del liderazgo.

### **Contenido**

#### **Generalidades del liderazgo**

Ralph M. Stogdill (citado por Stoner James et. al., 1996), señala que existen casi tantas definiciones de *liderazgo* como personas que han tratado de definir el concepto. De lo cual Stoner James et. al. (1996), refieren que el *liderazgo*, desde su concepción, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Tal definición que los autores mencionan tiene cuatro implicaciones importantes:

1. En primer término, el *liderazgo* involucra a otras personas a los empleados o a los seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de *liderazgo*. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.
2. En segundo lugar el *liderazgo* entraña una distribución desigual de poder ente los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. Pero de ¿Dónde emana el poder? De las cinco bases del poder del gerente o dirigente: poder de recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto. Cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, en la vida de las organizaciones, se suele observar el hecho de que los gerentes de igual nivel –con la misma cantidad de poder legítimo– tienen capacidades muy diferentes para aplicar el poder de recompensar, de coacción, de referencia y de experto.
3. De lo anterior, surge el tercer aspecto del *liderazgo* que es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero aquí se reconoce que el *liderazgo* es cuestión de valores. Éste aspecto se refiere al **liderazgo moral**, el cual requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a las propuestas de *liderazgo* de un líder, puedan elegir con inteligencia.  
(Stoner James et. al., 1996).

Otra aportación al concepto de liderazgo es la hecha por Hogg y Vaughan (2010), quienes, al igual que los autores anteriores, mencionan que es difícil encontrar una definición consensuada de *liderazgo*. Desde una perspectiva social y psicológica, Chermes (citado por Hogg y Vaughan, 2010), define el *liderazgo* como un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo.

Hogg y Vaughan (2010), también refieren que otra forma de ver el *liderazgo* es preguntarse ¿Qué no es liderazgo? Si una persona invita a otra a pasar el fin de semana limpiando su apartamento y ésta acepta, sería influencia pero no ejerce ningún *liderazgo*. Los líderes deben desempeñar un papel crítico en la definición de los objetivos colectivos.

A este respecto, el *liderazgo* es más típicamente un proceso grupal que un proceso interpersonal. Es un sistema de influencia que se despliega más especialmente en los contextos grupales que en los interpersonales.

Otra pregunta acerca del *liderazgo* es: ¿Qué es un “buen” liderazgo”? Esta pregunta está mal planteada, porque debe desglosarse en dos preguntas diferentes: por un lado qué son líderes eficaces/ineficaces y por otro qué son líderes buenos/malos. Un líder *eficaz* es aquel que tiene éxito en establecer nuevos objetivos e influir en los demás para lograrlos.

Aquí la evaluación de *liderazgo* es gran parte de un asunto objetivo: ¿cuánta influencia tuvo el líder para establecer nuevos objetivos?, ¿estos se lograron? Por el contrario, evaluar si el líder es bueno o malo en gran parte es un juicio subjetivo basado en preferencias, perspectivas y objetivos personales, y si el líder pertenece al propio grupo o a otro grupo.

En este sentido, psicológico – social, se evalúan a los líderes en términos de su carácter (por ejemplo: agradables, malos, carismáticos), la ética, y la moralidad de los medios que utilizaron para influir en los demás y alcanzar objetivos (por ejemplo: persuasión, coerción, opresión, decisión democrática), y la naturaleza de los objetivos a los que conducen a sus seguidores (por ejemplo: preserva el medio ambiente, reducir el hambre y la enfermedad, producir una mercancía, combatir la opresión, participar en un genocidio).

Aquí los buenos líderes son aquellos que tienen atributos que se aplauden, utilizando medios que aprobados por la colectividad y aquellos que establecen y logran objetivos que son valorados.

Siguiendo con los autores citados, refieren que el *liderazgo* es una interacción entre los atributos del líder y las exigencias de la situación, por lo que no todos los líderes tienen las mismas características, en todas las situaciones. De lo anterior, mencionan varios tipos de líderes:

- a) Líderes autocráticos:** Líderes que emplean un estilo basado en dar órdenes a los seguidores.
- b) Líderes democráticos:** Líderes que emplean un estilo basado en la consulta y la obtención de consenso y aprobación por parte de sus seguidores.
- c) Líderes *laissez – faire* (dejar hacer):** Líderes que emplean un estilo basado en el desinterés por los seguidores.

Los autores refieren que una limitación importante en estos estilos de *liderazgo* es que son algo estáticas: no capturan esa “danza” en la que los líderes y los seguidores se proporcionan apoyo y gratificación mutuamente, lo que les permite a los líderes conducir y estimular a los seguidores a seguirlos. De lo cual surge la teoría del **liderazgo transaccional**, la cual se ocupa de esta limitación.

La premisa clave aquí es que el *liderazgo* es un proceso de intercambio que es análogo a las relaciones contractuales de la vida económica y es contingente con la buena fe de los participantes.

Otra teoría que socava la estática de los estilos de *liderazgo* anteriores es la teoría del **liderazgo transformacional**, que de acuerdo con Hogg y Vaughan (2010), es una forma de adoptar el *liderazgo* que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo, sobre todo a través del ejercicio del carisma. Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a adoptar una visión que involucra más que el interés personal. Existen tres componentes clave del *liderazgo transformacional*:

- 1) **Consideración individualizada:** Atención a necesidades, capacidades y aspiraciones de los seguidores para ayudar a aumentar las aspiraciones, mejorar las capacidades y satisfacer las necesidades.
- 2) **Estimulación intelectual:** Cuestionar los pensamientos básicos, las presunciones y las prácticas usuales de los seguidores para ayudarlos a desarrollar ideas y prácticas más nuevas y mejores.
- 3) **Liderazgo carismático o inspirador:** Proporciona la energía, el razonamiento y el sentido de urgencia que transforma a los seguidores.

En virtud del último punto, los autores refieren que la idea de carisma es central para la teoría del *liderazgo transformacional*, lo que genera un *liderazgo carismático*, producto del *transformacional*, encontrándose una fusión entre ambos: **Liderazgo carismático/transformacional**. El carisma facilita el *liderazgo eficaz*, probablemente porque las personas carismáticas son emocionalmente expresivas, entusiastas, activas elocuentes, visionarias, seguras de sí mismas y reactivas hacia los otros. Estos atributos permiten que una persona sea influyente y persuasiva y por lo tanto capaz de hacer que los demás compren su visión para el grupo y sacrifiquen los objetivos personales por los colectivos.

El *liderazgo* implica crear cambios y no conservar el *status quo*. Además, los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes con los seguidores. Es más, el cambio está encaminado hacia un resultado que busca tanto el líder como sus seguidores, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que les lleva a tratar de alcanzar el resultado más preferible.

Un aspecto importante del *liderazgo* es que busca influir en otros con el propósito de que se agrupen en torno a una visión común. Existe el estereotipo de que los líderes tienen algo diferente, que no son como los demás. Sin embargo, las cualidades que se necesitan para un *liderazgo eficaz* son, en realidad, las mismas que se necesitan para ser un seguidor eficaz.

Los seguidores eficaces piensan por su cuenta y desempeñan sus tareas con energía y entusiasmo. Están comprometidos con algo que va más allá de su interés personal y tienen el valor para defender sus creencias. Los buenos seguidores no siguen ciegamente al líder.

Los líderes eficaces y los seguidores eficaces a veces son la misma persona, una que está desempeñando distintos papeles en distintos momentos. El *liderazgo* en su mejor expresión, es compartido por líderes y seguidores, todos ellos entregados a niveles más altos de una responsabilidad que aceptan plenamente.



Figura 1: *Lo que entraña el liderazgo (Dafñ, 2006)*

Finalmente y en contraste con los autores referidos en párrafos anteriores, Blanchard (2007), menciona que durante muchos años se definió al *liderazgo* como un proceso de influencia.

Se creía, según el autor, que siempre que se intenta influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en la personal, se está ejerciendo el *liderazgo*. Sin embargo, en los últimos años, las compañías han cambiado su definición de *liderazgo* y la han planteado como la capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Cuando el liderazgo es al más alto nivel, la filosofía que se tiene es la de "ambas cosas a la vez". El desarrollo de las personas tiene tanta

importancia como el desempeño económico. En consecuencia, el liderazgo se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana. Por consiguiente, el autor replantea su definición de la siguiente manera:

“El liderazgo es el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados” (Blanchard, 2007, pp. 56).

### **Dirección educativa**

La Administración educativa en los últimos años ha tenido una transformación profunda basada en la búsqueda de la mejora de los resultados en la enseñanza y aprendizaje de la finalidad última de una institución educativa, esto es los alumnos, la formación integral y la formación en las competencias necesarias para desenvolverse en el medio para el que se están preparando se ven reunidos todos estos en las Instituciones de Educación Superior.

Carmen Zepúlveda ha investigado acerca de los estilos de gestión que deben tener las organizaciones educativas para aspirar a tener servicios educativos de calidad, ella indica sobre las principales repercusiones de los estilos de gestión:

“La primera es el efecto sobre el clima organizacional y su impacto en el diagnóstico inicial de evaluación de las necesidades de perfeccionamiento.

La segunda repercusión de los estilos de gestión se asocia con la concepción de la formación continua, la diversidad de significados asociados a este concepto, que ameritan ser estudiados con mayor profundidad.” (Zepúlveda, 2007)

José Guadalupe Camarillo en sus investigaciones nos confirma lo descrito por Zepúlveda en cuanto a la gestión efectiva, esto queda documentado de la siguiente manera:

“Hemos tratado de encontrar en los testimonios de los participantes de este proceso, así como los factores que han posibilitado u obstaculizado la implementación del proyecto “La Gestión en la escuela Primaria”. Podemos afirmar que existen como resultado de esta implementación del proyecto, algunos rasgos que denotan mejoría en la ejecución del trabajo docente y en la organización dentro de los planteles.

Estos resultados están construyendo una nueva realidad en las escuelas, transforman sus nuevas rutinas en mejores estrategias de atención pedagógica de sus alumnos y en una organización del personal más apropiada, para dar respuesta a las labores sustantivas del hecho educativo.” (Camarillo, 2006)

Así también es igual de importante que la Gestión educativa sea dirigida por una Dirección dispuesta a tomar decisiones que lleven a la organización a tener los elementos tanto de infraestructura suficiente para

poder apoyar de mejor manera la educación efectiva, así también deberá desarrollar una serie de elementos que permita tener formadores capacitados y con los perfiles necesarios para la enseñanza, desarrollar una organización que promueva la investigación tanto básica como aplicada, y el desarrollo en los estudiantes de un conocimiento y apropiamiento de la cultura, así también desarrollar esquemas efectivos de apoyo a la comunidad mediante servicios de extensión tanto para los sectores productivos, públicos y sociales.

Murillo en sus investigaciones confirma lo que afirmó, él describe esto de la siguiente manera:

“La Investigación sobre la dirección escolar resulta clave: detrás de una buena escuela siempre hay una persona que la lidera ejerciendo funciones de dirección; y no es posible el cambio de la escuela sin contar con el apoyo y compromiso del director o directora. Por lo tanto, si abordamos la temática de la dirección escolar y su incidencia en el cambio y la mejora, estamos contribuyendo a elaborar un modelo de dirección que contribuya a transformar la escuela; estamos, sin duda, realizando una aportación significativa. De ahí la elección de la temática de este número: La dirección escolar, factor de eficacia y de cambio.

Efectivamente, la persona que ejerce las tareas de dirección, por una parte ha de ser muy conservadora, dado que tiene como una de sus principales tareas, mantener, apoyar y reforzar aquellos elementos, actividades y actitudes que funcionan en la escuela. Y de formar simultánea, ha de ser el máximo revolucionario del centro escolar, dado que una de las misiones inherentes a su cargo es transformar la escuela para incrementar sus niveles de calidad y equidad. Tensión dialéctica que ha de avanzar, indudablemente, en una radical transformación del modelo de dirección imperante” (Murillo, 2006).

El Papel del director es trascendente para poder aspirar a escuelas con sistemas de gestión que promuevan la calidad educativa y la mejora administrativa, Sergio Garay y Mario Uribe indican desde sus investigaciones los elementos que podrían ayudar a la eficacia y cambio en la educación:

### **Aportes a la Dirección Escolar, desde la evaluación de la perspectiva de los autores:**

- Hacer efectiva y profundizar la descentralización.
- Asegurar la “profesionalización” de la tarea directiva.
- Generar y promover un sistema de asesoría y acompañamiento, tipo consultaría.
- Incorporación de tecnologías en la gestión institucional.
- Responsabilidad por los resultados que se obtienen y cuenta pública de estos en forma periódica.
- Asignación de incentivos para la labor directiva destacada, en base a evaluación de desempeño y cumplimiento de metas.

- Relación más estrecha de los directivos con la comunidad.
- Gestión efectiva de resultados.
- Incorporación de sistema de aseguramiento y certificación de la calidad de la gestión escolar” (Garay, 2006)

En los estudios contemporáneos de los perfiles que debe tener un Director escolar se concluye en muchos de ellos que estos deben tener un perfil que les permita desarrollar el liderazgo compartido con los diferentes miembros de la organización, Murillo lo llama Liderazgo Distribuido.

### **Características de la dirección para el cambio escolar:**

Para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo, quién y cómo se asume. Así, es necesario:

- Un liderazgo compartido, distribuido.
- Con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente.
- Una dirección visionaria.
- Que asuma riesgos.
- Directamente Implicado en las decisiones pedagógicas, y
- Bien formada en procesos de cambio” (Murillo, 2006)

Daghlian expresa en sus investigaciones la urgencia de la educación permanente para las personas y especialmente para las empresas y organizaciones. Ya hay atraso. En ese contexto se demanda calidad personal y se impone la educación con calidad. Esta última debe conseguir que las personas entiendan su trabajo, se tornen responsables por los resultados y deseadas de mejorarlos debiendo crear entre ellas actitudes, disposición y habilidades. Luego de justificar porque la gente debe educarse, el autor especifica en que consiste la calidad personal y como debe ser la educación moderna para imprimir en el educando calidad personal.” (Daughlian, 1997)

### **Tipos de liderazgo en organizaciones educativas**

El liderazgo, como fenómeno universal, parte del instinto gregario del ser humano, de la necesidad de agruparse, organizarse y conducir sus actividades, profesionales, familiares y sociales en beneficio de una convivencia que garantice una mejor calidad de vida. En el ámbito educativo el ejercicio del liderazgo está matizado por la responsabilidad del directivo – docente en la promoción de cambios que desprenden de la interacción del grupo de alumnos y alumnas, padres, colegas y otros miembros de la comunidad educativa (González González y González



Cubillán, 2012).

Parra (citado por González González y González Cubillán, 2012), define al líder, dentro de la educación, como aquella persona con capacidad de optimizar el uso de las técnicas y métodos para el trabajo pedagógico en beneficio del mejoramiento y de la calidad educativa. De ello, la presente investigación concibe al liderazgo como un elemento *sine qua non* para el logro de la competitividad educativa.

Referente a lo anterior, Garbanzo y Orozco (2010), mencionan que el desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas por parte de los dirigentes. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y una gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no sólo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano.

De lo anterior, se debe tener presente que las organizaciones educativas se caracterizan por un conjunto de actividades conscientemente conducidas, donde la cooperación que se produce en ellas es movida por el gestor; en este caso quien ocupa el liderazgo en la organización.

### **Liderazgo Institucional**

Las administraciones educativas tiene la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los centros sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan éxito en sus objetivos académicos. La realidad muestra que en muchas ocasiones existe una desconexión entre los intereses y necesidades de la Administración y los del profesorado, alumnado y familias (Abad, 2010).

Abad (2010), refiere que el *liderazgo institucional* pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos. En temas relacionados con la convivencia, este *liderazgo* se concreta básicamente en lo siguiente:

- Ofrecer un marco legal para poder hacer de la gestión de la convivencia un objetivo de aprendizaje democrático.
- Impulsar la formación del profesorado en la gestión de la convivencia en el centro y en el aula.
- Promover y apoyar el funcionamiento de estructuras participativas de profesorado y alumnos en el centro, con su correspondiente reconocimiento en el horario.
- Evaluar y ofrecer apoyo y reconocimiento a los centros cuando realicen prácticas eficaces.

Los centros educativos que cuentan con el impulso, el apoyo y el reconocimiento de sus autoridades pueden ofrecer al alumnado y sus familias un servicio de mejor calidad. Es el primer paso para conseguir escuelas sostenibles en convivencia.

El liderazgo institucional, según el autor, involucra a todos aquellos miembros de la organización que ejercen el manejo o toman decisiones dentro de ella. Por ejemplo en una universidad: el rector, decano y los jefes o directores son líderes, al igual que los jefes titulares y funcionales de la organización.

También puede considerarse líderes a ciertos profesores y otros miembros del personal. Además de los líderes formales, siempre existen líderes informales que generan sub – grupos en la organización y ejercen influencia. La “la estructura de poder” puede aún incluir personas que sin pertenecer oficialmente a la institución, influyan en la formulación de sus políticas y la realización de sus operaciones.

### **Liderazgo Directivo**

Continuando con Abad (2010), menciona que en este tipo de *liderazgo* educativo, los equipos directivos de cada centro juegan un papel clave en la definición del modelo de la convivencia escolar. De forma implícita o explícita todos los equipos directivos toman decisiones que afectan a la manera de detectar, intervenir y prevenir los conflictos derivados de la convivencia diaria.

A diferencia de lo expuesto por Abad, SummersDonna (2006), refiere que el estilo de *liderazgo directivo* es autocrático. Por lo general, comenta, se utiliza cuando el líder debe tomar decisiones unilaterales que serán seguidas sin comentarios ni cuestionamientos de los seguidores.

La necesidad de emplear este estilo de liderazgo puede ser resultado de que el líder tenga más conocimiento de la situación, o de que la decisión afectará el bien común de la organización. Este tipo de *liderazgo* puede identificarse por determinaciones tan simples como “no se tolerarán juegos entre los empleados durante el trabajo”.

### **Liderazgo Pedagógico**

La implantación de un modelo de gestión de calidad dentro de las organizaciones educativas necesita un impulso institucional y el estímulo y la determinación del equipo directivo, pero también exige un *liderazgo* capaz de ofrecer seguridad sobre el terreno que pisa, así como gestionar los procesos de participación. A este tipo de liderazgo Abad (2010), lo denomina *liderazgo pedagógico* y su principal objetivo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia. El *liderazgo pedagógico* promueve, por tanto, la participación de la comunidad educativa

en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora. Se trata de un verdadero *liderazgo* compartido.

A diferencia de los *liderazgos institucional y directivo*, el autor refiere que en el caso del liderazgo pedagógico no queda inicialmente definido sobre qué estructura o personas debe recaer dicha función. Desarrollar el liderazgo pedagógico en un proyecto de gestión de calidad exige tanto el deseo de ejercer dicho liderazgo como la posibilidad de llevarlo a cabo. En cuanto al primer aspecto, es posible encontrar líderes que no se sientan cómodos desempeñando ese papel, que no deseen asumir el protagonismo a la hora de diseñar actuaciones en el marco de calidad.

Por otro lado, en cuanto al segundo aspecto, también es frecuente encontrar circunstancias que limitan sus posibilidades de acción, las más habituales son la falta de preparación en los temas relacionados con la gestión de calidad y la falta de entrenamiento con el equipo directivo. La primera dificultad es más fácilmente subsanable.

En cuanto a la segunda, la experiencia muestra que es muy difícil que un departamento interno escolar y un equipo directivo que no se entienden pueden trabajar juntos en cualquier proyecto, pero de forma especial en la mejora de la competitividad educativa: el liderazgo directivo y el pedagógico son imprescindibles y ambos deben converger en el mismo sentido.

Otra característica, del liderazgo pedagógico, en la que el autor enfatiza mucho está relacionada con la capacidad para facilitar procesos grupales.

Un equipo de trabajo formado por profesorado del centro que trabaja de forma coordinada y con un alto grado de reconocimiento por parte de sus compañeros es capaz de trasladar esa dinámica de trabajo a otros grupos de alumnos con los que posteriormente va a trabajar. Esta manera de ejercer el liderazgo refleja un estilo de trabajo con grupos denominado por Abad (2010), como *superliderazgo*. Algunas características que lo definen hacen referencia a las siguientes capacidades:

- Valorar y reconocer las aportaciones de todos los miembros del grupo.
- Detectar las necesidades de los miembros del grupo y contribuir a la búsqueda de soluciones que puedan mejorar el bienestar de todos.
- Proponer la reflexión compartida sobre propuestas previamente esbozadas.
- Escuchar las aportaciones de todos los miembros y facilitar la escucha mutua.
- Utilizar y promover el uso de la comunicación no violenta para resolver los conflictos que puedan surgir en el grupo.
- Compartir poder en la toma de decisiones, fomentar la responsabilidad y la autonomía de los miembros del grupo.
- Proponer la revisión del trabajo realizado.
- Valorar el progreso del grupo y reconocer el trabajo realizado.

Como se puede observar, el *liderazgo pedagógico* se vuelca sobre el trabajo grupal y destina una parte importante de su energía a crear estructuras participadas por el alumnado y profesorado. Cuando esto no es así, la persona que ejerce el *liderazgo* acaba asumiendo demasiado trabajo y cansándose de ser un referente solitario para sus compañeros y para el alumnado.

### **Competitividad, liderazgo y educación**

Garbanzo y Orozco (2010), mencionan que las organizaciones educativas son los espacios en donde se concreta el proceso de enseñanza – aprendizaje y que además de desarrollar las capacidades cognitivas de los estudiantes también potencializan su formación integral, no sólo a través del conocimiento, también por medio de la ética, estética, moral y valores. Dada toda esta complejidad, el liderazgo mediante el cual se gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador, sobre todo en las instituciones profesionalizantes en donde la formación debe manifestarse en el ámbito humano, es decir, en la cultura y por ende en la sociedad.

La competitividad, vista como un elemento indispensable para el desarrollo de los países, no se enfoca simplemente a las organizaciones lucrativas, se encamina en el nivel de su crecimiento en términos de conocimiento, es decir, de información y de calidad de la misma. En virtud de lo anterior, Ferrer (2001), menciona que el concepto de competitividad se relaciona con la capacidad de las empresas para enfrentar a sus competidores en los mercados. Estos aspectos, unidos a la innovación y a la calidad favorecen su supervivencia sin salir de la lógica empresarial. En relación a la competitividad en los centros educativos, Clemenza, Ferrer y Pelekains (2005), mencionan que por competitividad educativa, en el subsistema de educación universitaria, se entiende el nivel en que ésta crea valor a través de una eficaz gestión de sus recursos y capacidades, gestión que debiera ser direccionada por un modelo específico de liderazgo para cada región.

Asimismo, Atención y Arrieta (2005), refieren que a la sociedad educadora y a la que está emergiendo en esa área del conocimiento, se le presenta el compromiso de asumir como prioridad el aprendizaje de calidad en una instrucción competitiva que abarque el ámbito global identificándose con una ética de participación local, nacional e internacional, en donde las organizaciones educativas, y muy especialmente las de educación superior, enfrentan desafíos y dificultades en cuanto a una mejora en su sistema de liderazgo. Complementando lo anterior, Pareja Fernández (2009), refiere que las propuestas que se conciban en torno a modelos de liderazgo para las organizaciones universitarias deben estar acordes con los cambios acelerados que han conducido a la humanidad a buscar nuevas formas de adaptación y transformación.

## Bibliografía

### Libros:

1. Abad, J. (2010). 7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia. España: Graó.
2. Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. 2ª ed. Colombia. Grupo Editorial Norma.
3. Daft, R. L. (2006). La experiencia del liderazgo. 3ª ed. México: Thomson.
4. Ferrer, J. (2001). Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial. Venezuela: Ediciones Astro Data.
5. Hogg, M. A. y Vahugan, G. M. (2010). Psicología Social. 5ª ed. Madrid, España: Editorial Medica Panamericana.
6. Rojas, C.J. (2001). Empresas competitivas: cómo lograrlas. Colombia: Ed. Géminis.
7. Rojas, P. y Sepúlveda, S. (2009). ¿Qué es la competitividad? México: IICA.
8. Stoner James, A. F., FermanDeward, R. y Gilbert Jr. Daniel, R. (1996). Administración. 6ª ed. México: Pearson Educación.

### Artículos:

1. Atencio, L. y Arrieta, B. (2005). El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. *Omnia*, 11(1) Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14) 55-83.
2. Daghlian, Jacob (1997). "Educación para la Calidad y Calidad para la Educación", *Revista Pharos*, Vol 4, Número 2, Chile
3. Garay, Sergio y otros (2006). "Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la Dirección escolar en Chile". *REICE*, Madrid, España.
4. Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1) 15-29.
5. González González, O. y GonzálezCubillan, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1) 35-44.
6. Murillo, Javier (2006). "Un buen momento para la investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica". *Revista REICE*, año/vol 4, número 003, España

# CAPÍTULO 3

## EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, COMO EJE DE INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES FORMADORAS DE DOCENTES

DR. C. MARIBEL FERRER VICENTE

DR. C. MARÍA MYRNA CASTILLO RODRÍGUEZ

DR. C. VIVIAN HERNÁNDEZ LOUHAU

Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García

### **Introducción**

En la última década, potenciar la planeación estratégica como proceso y resultado se ha convertido en uno de los grandes retos de las universidades formadoras de docentes. Aun cuando como concepto, la planeación estratégica ha estado sujeta a múltiples interpretaciones y aplicaciones, que van desde las intencionadas disertaciones de los filósofos griegos, las perspicaces tácticas de las huestes romanas, hasta la búsqueda de una teoría general de los sistemas, en la Educación Superior se ha intensificado notablemente su connotación en el campo de la educación, a través de la concreción de disímiles estrategias y acciones que dirigen su eje central a la gestión del conocimiento y su nuevo valor social.

Es así que en el contexto latinoamericano, una de las modalidades que progresivamente cobra mayor auge en el proceso de planeación estratégica es la investigación por proyectos; CITMA (2012,6) asume su conceptualización como la “célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de actividades vinculadas con la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación tecnológica, la prestación de servicios científicos y tecnológicos de alto nivel

de especialización /.../, la formación de recursos humanos, /.../ que materializan objetivos y resultados propios de los programas en que están insertados”.

Sin embargo, la investigación por proyectos, en particular su implementación a través de Proyectos Educativos con enfoque sistémico- Institución, Carrera, Año- Grupo, aún no se ha convertido en la vía para encontrar solución a una problemática fundamental que afecta la educación superior: la introducción de resultados científicos de calidad, de forma tal que este se convierta en el eje fundamental para comunicar investigación a través de las disímiles acciones que se gestan en, desde y para la Universidad. El objetivo de este Capítulo es resaltar el rol que desempeña el Proyecto Educativo Institucional, como eje de integración en el proceso de planeación estratégica de las universidades formadoras de docentes. Se socializan así los resultados de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García de Santiago de Cuba, República de Cuba, cuyos resultados han favorecido no solo la elevación de la calidad educativa, sino también la revelación de una Universidad de calidad, sustentable y sostenible.

## **Desarrollo**

### **1. La planeación educativa en la Universidad.**

Tradicionalmente, en las instituciones educativas la planeación educativa ha tenido aplicaciones asociadas al concepto plan estratégico como vía de concreción de los objetivos y metas trazadas, sean estas a corto, mediano o largo plazos; sin embargo, poco se ha podido vislumbrar en concebirlo primero como un proceso sistémico, en espiral y a la vez recursivo, que busca y genera calidad en el proceso formativo fundamentalmente a través de la gestión de los recursos humanos, materiales y del propio proceso de formación.

Es por ello que se recurre en este Capítulo al criterio de asociar y sustentar el proceso de planeación educativa, a partir de su concreción en el Proyecto Educativo Institucional, el cual se constituye en una política institucional y del país que consolida el quehacer de la Universidad y la arraiga en el ámbito comunitario, territorial, nacional e internacional. Ello favorece su internalización, como un proceso que integra no solo los procesos sustantivos del pregrado y el postgrado desde el interior de la Universidad y el territorio, como procesos universalizados, sino que mueve además, aquellos procesos que se han desarrollado y sistematizado con carácter nacional e internacional desde el pregrado, hasta la prestación de servicios académicos y profesionales.

Tradicionalmente, la mirada científica a la introducción de los resul-

tados investigativos por la vía de proyectos ha estado centrada en los procesos sustantivos del pre y el postgrado, visto este último, al interior del objeto social de la Universidad: la formación inicial y permanente de los profesionales de la propia Universidad o del territorio. Pocos vislumbran la conservación, desarrollo sistemático y progresivo de las instituciones de educación superior, como un espacio abierto al intercambio de su claustro (directivos, profesores e investigadores y más allá, de sus estudiantes), con fines estratégicos, que sienta precedentes de un modelo social y educativo tendente al establecimiento de un modelo de investigación basado en la cooperación y en la gestión del conocimiento (OCU, 2010).

En este proceso, el Proyecto Educativo Institucional fortalece también su misión y objeto social, al coordinar y potenciar no solo actividades de servicios académicos de calidad al interior de la Universidad, sino también de carácter nacional e internacional, lo que favorece la diversificación de los servicios de asesoría y consultoría internacional en diferentes áreas académicas.

La planeación educativa y en particular, el Proyecto Educativo Institucional deberá asumir el proceso de internalización como un sistema de acciones proyectivas orientadas hacia el fortalecimiento de su misión social que ayudan a consolidar las bases para la asociación y colaboración de las instituciones de educación superior en los ámbitos de la política y la gestión institucional, desde la introducción de resultados investigativos de alto impacto en la formación inicial y permanente, la investigación y la extensión universitaria.

Parte por tanto, de la sistematización de las experiencias obtenidas en la gestión realizada por los recursos humanos de la Universidad, desde las relaciones internacionales y que han favorecido primero, el propio desarrollo de relaciones interinstitucionales del territorio con fortalezas en la introducción de resultados investigativos a través de la colaboración internacional y la divulgación de los resultados científicos emanados de la investigación por proyectos. Se ha tenido en cuenta además, el nivel de generalización que han tenido estos a través de los Acuerdos de asistencia técnica y servicios profesionales ya implementados por la Universidad a partir del análisis, la reflexión, el ordenamiento y la valoración crítica, de las principales debilidades y fortalezas, para aportar nuevas acciones.

## **2. La planeación estratégica en las universidades formadoras de docentes**

Una educación de calidad es uno de los grandes retos que tienen los sistemas educativos en el mundo de hoy; lograr ese empeño requiere formar docentes que den respuesta a esa demanda de la sociedad, por lo



que se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Podrá existir una sociedad próspera y sostenible sin un sistema educativo que forme al hombre que debe construirla?
- ¿Qué se espera del sistema educativo?
- ¿Cuál es el docente que se debe preparar para la construcción de la sociedad sostenible?
- ¿Cuáles son los retos para la formación del docente en las universidades?

Estas interrogantes pudieran tener una respuesta común: Se necesitan docentes con la voluntad política y los conocimientos necesarios y suficientes para generar los acelerados cambios y transformaciones para el desarrollo humano sostenible.

Pensar por tanto, en una sociedad próspera y sostenible desde la educación es lograr:

1. Acceso de todos a la educación, incluida la educación superior.
2. Mayor inclusividad, ampliación de acceso, retención y culminación de estudios.
3. Mayor aseguramiento a la calidad de los procesos formativos, formales y no formales en la preparación del ciudadano para la vida en los niveles básicos y superiores de educación.
4. La formación en todos los niveles educativos debe estar diseñada en función de las necesidades sociales desde lo nacional hasta lo local, integrando a la familia como un agente socializador.
5. El docente constituye el modelo de integridad moral y cívica, comunicador, amante de la justicia y defensor de la idea de que un mundo mejor es posible.
6. La existencia de la cobertura de personal docente desde edades tempranas hasta las universidades, en cada una de las comunidades de todo el país.
7. Demostrar que el trabajo en equipo, el aprendizaje colaborativo, junto a la responsabilidad individual es la base del desarrollo.
8. La formación de profesionales con enfoque multidisciplinario que impacten en la investigación científica y la tecnología, en el desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental; preparados para preservar y enriquecer el patrimonio cultural y espiritual del pueblo.
9. La capacidad de los docentes de integrarse para compartir avances, proyectos, soluciones a los problemas comunes y particulares, así como la difusión del conocimiento y las buenas prácticas.
10. Consolidar el desempeño del potencial científico en la búsqueda de soluciones a los problemas educacionales, nacionales y locales, en el desarrollo socioeconómico, logrando que la investigación educativa constituya un importante medio para la transformación

y perfeccionamiento del sistema educativo.

11. La comprensión de que la educación es una actividad con una altísima repercusión económica por los elevados niveles de recursos que demanda, lo que exige planificación y control del presupuesto.
12. La labor educativa ha de estar encaminada a la cultura del ahorro y conservación de los recursos como la principal fuente de riquezas.

Desde esta mirada, la sostenibilidad de la sociedad debe proyectarse en dos direcciones desde las que debe dirigirse la actividad del maestro: el fortalecimiento de la labor educativa y el aseguramiento de la calidad de los procesos educativos, pedagógicos y de gestión administrativa.

Hoy la sociedad le presenta a la educación necesidades que pueden ser sintetizadas en las siguientes ideas:

- Necesita **crear** en el maestro,
- necesita **confiar** en el maestro,
- necesita la **ejemplaridad** del maestro,
- necesita los **saberes** del maestro,
- necesita la **capacidad de orientación** del maestro,
- necesita la **capacidad de argumentación** del porqué de las cosas,
- necesita la **capacidad de amar** lo que hace, especialmente de **amar a sus alumnos**.

Es por ello que, el docente al que se aspira debe estar preparado para enfrentar la pérdida de valores, la competitividad malsana, el individualismo, la banalidad, la superficialidad, la indisciplina social y la desmotivación por la actividad socialmente productiva.

Resulta por tanto indispensable en la gestión de una institución formadora de docentes, la existencia de una planeación estratégica que constituya la guía y documento base para la dirección de los procesos universitarios y que asegure a la vez, el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la Universidad. En esta concepción, a partir de la dirección por objetivos y procesos (Mined, 2012) en Cuba se definen como propósitos principales, por áreas de resultados claves los siguientes:

- El proceso de dirección educacional
- La dirección del proceso docente educativo
- El proceso de formación y superación del personal docente

## 2.1 El Proyecto Educativo Institucional

La planeación estratégica en las Universidades puede ser modelada de diferentes formas; se defiende la idea de su materialización a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI), por lo que se asume que es el modelo que sintetiza la planeación estratégica, sobre el que se diseñan

las estrategias para llevar a cabo las ejecuciones y comparaciones como guía y referencia, por otro lado, es el diseño de todos aquellos componentes de los procesos pedagógicos y administrativos que conducen a la satisfacción de los compromisos con los beneficiarios del servicio que brinda la universidad y la sociedad en general (Ferrer, 2012).

El Proyecto Educativo Institucional tiene como principal propósito que cada sujeto en su formación construya sus propios proyectos definiendo sus objetivos, metas, motivaciones y aspiraciones que forman su proyecto de vida, en uno de sus principales componentes que es la formación de una vocación, como premisa de la orientación hacia la profesión, la conciencia de qué se propone y cuáles son las vías o formas para lograrlo. El mismo se convierte así, en síntesis de los objetivos, las metas y la misión de la Institución, del aseguramiento técnico material para hacer efectiva su visión y llega a constituirse en expresión holística de los procesos sustantivos del pregrado y el postgrado con un enfoque de sistema en el que comunicación, diálogo y socialización generan procesos de sistematización de experiencias educativas, pedagógicas y científico-metodológicas alcanzadas, así como nuevas metas y aspiraciones por lograr.

La calidad en las universidades se define a través de su cultura y el Proyecto Educativo Institucional; esta instancia se constituye en una mirada evaluativa, definida por la comunidad universitaria en su conjunto (docentes, estudiantes, investigadores, directivos, trabajadores administrativos y de servicios) que reflexionan sobre la práctica educativa y validan las experiencias pedagógicas, las que una vez concientizadas permiten mejorar el funcionamiento de la Institución a favor del cumplimiento de su misión social.

Desde esta perspectiva su **objetivo** más trascendente es: **eleva la calidad de los procesos y los resultados de la formación del profesional en el pregrado, el postgrado y la actividad de ciencia, tecnología e innovación, con un carácter sistémico y desarrollador de cada uno de los procesos que tienen lugar en los diferentes escenarios donde se desempeñan los estudiantes y los egresados y que se manifieste en una mejor preparación para la resolución de los problemas del ejercicio de la profesión, en las condiciones y contextos del desarrollo económico y social actual y perspectivo de cada uno de los municipios y comunidades.**

Este objetivo constituye guía imprescindible para la definición de la misión y visión de la institución; el claustro académico y directivos de las instituciones formadoras de docentes que tienen la obligación de comprender, desde las normativas vigentes en cada contexto, los fundamentos políticos, sociales, económicos y pedagógicos en que se sustenta la misión de

estos centros formadores, considerando las aspiraciones del profesional que se desea formar, con la capacidad para investigar y perfeccionar las concepciones para el diseño curricular de las carreras pedagógicas; la responsabilidad en la solución de los problemas educacionales a través de la investigación científica, la formación permanente de los profesionales de la educación (directivos y docentes) y la evaluación de la calidad de los procesos y resultados que propicien el mejoramiento del sistema educativo.

La misión planteada debe expresar la capacidad de la Institución para **garantizar la formación del profesional para las diferentes educaciones, estableciendo los contextos y escenarios en que este proceso se desarrolla, así como las figuras que en ello intervienen.**

Sobre la base de los presupuestos anteriores **la visión** debe proyectarse hacia: **consolidarse como una institución de educación superior, reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica, la calidad en sus procesos y la pertinencia social de sus programas de formación inicial y permanente, así como de los resultados de la actividad de ciencia, tecnología e innovación que se validen a través de los procesos de evaluación y acreditación.**

La visión indica qué metas alcanzar, señala el compromiso y demarca el objetivo que se quiere conquistar, siendo estos los que permiten determinar las áreas para el desarrollo de políticas, programas, proyectos, estrategias y en general para el actuar de quienes conforman la comunidad universitaria tanto en la sede central, como en el escenario natural de ejercicio de la profesión.

Constituyen **principios metodológicos** en los que se sustentan la dirección del proceso de formación del profesional, síntesis de todos los procesos universitarios los siguientes:

1. La integralidad en la formación del profesional de la educación.
2. La dirección del proceso pedagógico basado en la resolución de problemas como actividad rectora.
3. La estimulación del protagonismo de los estudiantes en la solución de los problemas propios de su formación.
4. La dirección del proceso formativo basado en la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Un profesional de la educación capaz de contribuir al desarrollo de una sociedad próspera y sostenible no solo debe estar dotado de una sólida preparación científica, sino que debe ser portador de valores de elevado compromiso social, valores que son parte del legado de la institución en la que se forma, por lo que es necesario que instituciones de

esta naturaleza se caractericen por valores compartidos tales como:

- **COMPROMISO:** Disposición de cada uno para asumir como propios los objetivos de la institución y la toma de decisiones para cumplir el encargo estatal.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Planificación, ejecución y evaluación de los resultados de los procesos universitarios con la participación de todos.
- **LEALTAD:** Respeto entre los miembros de la comunidad universitaria que se manifiesta en el comportamiento, la actuación y ejecución del trabajo con rectitud, honradez, dignidad, eficiencia y veracidad.
- **TRANSPARENCIA:** Acceso de los trabajadores y estudiantes a la información, la documentación y recursos que por sus funciones requieran y sobre la marcha del cumplimiento de los compromisos y obligaciones institucionales.
- **EJEMPLARIDAD:** Conciencia del papel de un centro formador de docentes en que todos se convierten en modelo de modo de actuación profesional ante el estudiante.

Si bien tener precisados con claridad los objetivos institucionales, la misión y visión de la institución constituyen en el orden estratégico ideas esenciales en el despliegue de las actividades dirigidas a su cumplimiento, es importante además modelar los resultados que se esperan del PEI que permitan la evaluación de su impacto en la calidad de los procesos que se desarrollan en la institución y que deben estar dirigidos a:

- Lograr un profesional ejemplo de ciudadano comprometido con el modelo social y educativo en la formación de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes.
- Lograr un profesional portador de la voluntad política y los conocimientos para generar los cambios y transformaciones necesarias en el desarrollo humano sostenible.
- Lograr un profesional capaz de resolver los diversos problemas que deberá enfrentar en el ejercicio de la profesión, como habilidad esencial en cada etapa de la formación.
- Lograr un profesional con el compromiso y la disposición de investigar para perfeccionar sistemáticamente su sistema de conocimientos y métodos propios de la actividad que desempeña.
- Lograr una comunidad portadora y promotora de la cultura, comportamiento ciudadano y valores que caracterizan a una institución formadora de docentes.

### 3. El proyecto educativo de la carrera como planeación estratégica

La concreción del Proyecto Educativo Institucional de forma sistémica en los niveles organizativos de carreras y años parte de la precisión contextual de los procesos, indicadores y criterios de medida que aseguren la evaluación de su efectividad en la transformación de los modos de actuación de los estudiantes y la calidad de la formación del profesional para avanzar hacia una sociedad próspera y sostenible.

En esta concepción la labor educativa en las universidades se visiona con un enfoque integral, que involucra a toda la comunidad universitaria y en la que participan estudiantes, profesores y trabajadores no docentes y abarca tanto la dimensión curricular como extracurricular, y se desarrolla en todas las estructuras y niveles organizativos de la universidad, lo que se resume en la siguiente figura, Horrutinier, P. (2009):



Fig. 1: *Enfoque integral para la labor educativa en las universidades*

Con relación al proyecto educativo (Horrutinier, P. 2009) plantea “los proyectos educativos de carrera y año persiguen como propósito fundamental contribuir a la formación integral de los estudiantes, en respuesta a sus necesidades educativas individuales y grupales”. A través de estos proyectos debe materializarse la idea rectora principal de la educación superior, la unidad de la instrucción y educación, que tiene como objetivo transformar la personalidad del estudiante, para alcanzar con ello niveles cualitativamente superiores en su desempeño profesional integral.

En los proyectos educativos del año y grupo se concretan las estrategias educativas de las asignaturas en lo curricular y las actividades extracurriculares en correspondencia con sus objetivos, según el tránsito ascendente en su formación a lo largo de la carrera y con las necesidades educativas de sus estudiantes, de ahí la importancia que en su elaboración tomen parte activa los estudiantes, lo cual presupone que el proyecto educativo de la carrera constituya el documento base, con una visión integral de la carrera en su desarrollo, que revele los objetivos a

alcanzar en cada año académico y los resultados esperados a partir de las exigencias planteadas en el plan de estudio y la planeación estratégica de la universidad, abarcando la atención al egresado como elemento esencial en el propio perfeccionamiento del proyecto (Ferrer, M, Castillo, M y Guzmán R. 2013).



Fig. 2: *Concepción sistémica del proyecto educativo de la carrera*

La elaboración de este documento no es privativa del que dirige o conduce el colectivo de carrera y año; si algo caracteriza este proceso es la participación activa de todas las figuras que intervienen en el proceso formativo: profesores y personal auxiliar, estudiantes y empleadores.

### ¿Quiénes participan en la construcción del proyecto educativo de la carrera?



Fig. 3: *Participantes en el diseño del proyecto educativo*

Un elemento importante en el éxito del Proyecto Educativo Institucional lo constituye la participación consciente y el compromiso de **los estudiantes** en la consecución de sus objetivos, por lo que deberán ser analizados con estos los propósitos del Proyecto y del Modelo del Profesional, en la Carrera y Año académico, la caracterización de los estudiantes de la Carrera en cuanto a potencialidades y carencias, los recursos humanos y materiales con que se cuenta para el desarrollo del proceso formativo, a partir de lo cual se logren niveles de implicación en su diseño, ejecución y evaluación de los resultados y armonizar las exigencias de la carrera con los intereses particulares y necesidades de los estudiantes.

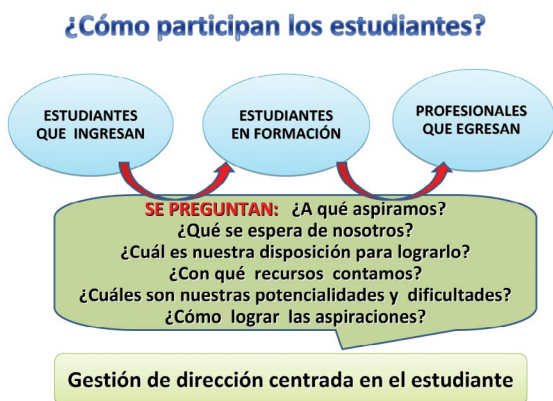


Fig. 4: *Protagonismo estudiantil en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto educativo.*

Este documento de trabajo en el orden estratégico, en el nivel de Carrera debe precisar con una visión integral los objetivos a lograr a corto, mediano y largo plazo (una cohorte) en la formación inicial y permanente, la investigación y la extensión universitaria, mientras que para los años académicos debe tener una elaboración más sencilla y funcional, como guía de trabajo en las dimensiones curricular y extracurricular.

### 3.1. Ideas básicas para el diseño de los proyectos educativos de carrera, año y grupo

La guía metodológica elaborada para el diseño de los Proyectos Educativos de cRrera (PEC) y Año en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García (Ferrer, M, Castillo, M y Guzmán R. 2013), revela como interrogantes básicas que deben encontrar respuestas en su diseño las siguientes:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Cómo aspiramos sea nuestra carrera?
3. ¿Cuáles son los referentes del PEC?



4. ¿Cómo estamos?
5. ¿Cómo lograr el objetivo del PEC?
6. ¿Cómo evaluamos impactos y resultados?

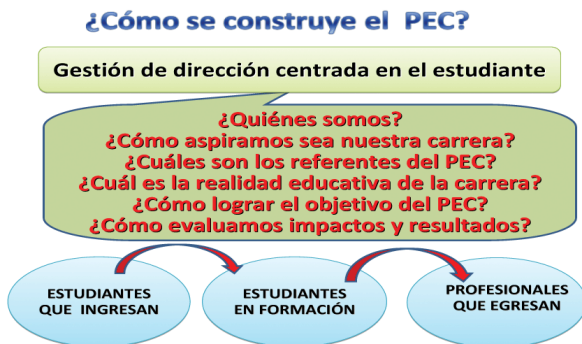


Fig. 5: *Elaboración del Proyecto Educativo*

### 3.2. Indicadores para la medición de impactos de los proyectos educativos:

1. **Significación para los estudiantes** del proyecto educativo, de sus contenidos y actividades.
2. **Implicación de los estudiantes** en las actividades integradas del proyecto educativo, participación activa y motivación.
3. **Atención de la diversidad** a partir de la caracterización derivada del diagnóstico integral con actividades específicas para los estudiantes.
4. Estimulación del **trabajo colaborativo** de la reflexión en grupo y el trabajo en equipo.
5. Estimulación del **autoaprendizaje** que promueva el desarrollo de estrategias para la reflexión individual, búsqueda y procesamiento de la información.
6. **La orientación educativa del colectivo pedagógico** para atender los problemas de aprendizaje y de comportamiento social de los estudiantes.
7. Carácter **integrador de tareas docentes** con enfoque problémico de salida profesional.
8. Desempeño de los estudiantes en su **práctica pre profesional**.
9. Desempeño de los **egresados en el ejercicio de la profesión** en los contextos específicos de las educaciones y comunidades.
10. Participación en **proyectos comunitarios** de impacto social.
11. Transformaciones comprobadas por **resultados investigativos introducidos** en la práctica educativa.

12. **Tareas que desempeñan** egresados de formación académica de pregrado y postgrado.
13. **Utilización de los recursos instalados** en aulas especializadas, laboratorios, talleres y otras de la actividad deportiva y cultural.
14. Utilización de las **nuevas tecnologías** en los servicios de la intranet, del software educativo y materiales docentes de la carrera en el procesamiento de la información.
15. Mejoramiento continuo de la calidad a partir de la **autoevaluación**.

## Conclusiones

En la medida en que avanza y se consolida el siglo XXI, el reconocimiento entre los países de la región, es una realidad optimista y esperanzadora que aporta lo que cada uno puede respaldar al avance del otro, desde su propio desarrollo.

El afianzamiento creciente del proceso de internacionalización en la educación superior y en particular, de la experiencia internacional que ofrece Cuba en la región latinoamericana y caribeña se constituye entonces, en un paradigma de gestión del conocimiento científico, de inapreciable valor para la consolidación de las instituciones de educación superior.

Para la integración de las Universidades y de la región latinoamericana, la investigación por proyectos es una vía expedita y científica para fortalecer las políticas institucionales y del país, a través de la consolidación de la Universidad en el ámbito comunitario, territorial, nacional e internacional.

La investigación por proyectos se constituye en una vía que fortalece el proceso de internalización de la educación superior y en particular, afianza a la Universidad Pedagógica como un modelo de formación de los futuros profesionales del país.

La planeación estratégica de la Universidad se materializa en el Proyecto Educativo Institucional, Carrera, Año y Grupo, los cuales constituyen la guía para la gestión de dirección y evaluación de los resultados de los procesos sustantivos que tienen lugar en cada nivel organizativo y que deben conducir a mayores niveles de calidad en la formación del profesional de la educación.

Comprender su naturaleza dinámica en su accionar, permitirá precisar y ajustar durante el propio proceso de formación las acciones previstas, según necesidades de los estudiantes. Si bien el diseño del Proyecto Educativo Institucional es importante por constituir el documento base que guía el proceso formativo, resulta necesario también asumir que el éxito en sus resultados está en la capacidad del colectivo de estudiantes y profesores para desarrollar las acciones previstas, dirigidas a transformar a niveles superiores de calidad el desempeño profesional integral de los estudiantes.

## Bibliografía

1. Almuíñas, J. L. y Galarza López, J. (2010). Las redes académicas: ejes de integración y cooperación para el mejoramiento de la gestión universitaria. I Congreso “Gestión Estratégica en IES de América Latina ante los desafíos de la sociedad actual, Salvador.
2. Castillo Rodríguez, M. M. (2013). La evaluación institucional y su impacto en la formación del profesional. Congreso Internacional Pedagogía 2013, La Habana.
3. Cuba. CITMA. (2004). Manual de procedimientos para la gestión de programas y proyectos. Manuscrito no publicado.
4. Díaz Canel, M. Conferencia Clausura en la Preparación Nacional del Curso Escolar 2013 -2014. Manuscrito no publicado.
5. Didriksson, A. (2008). Contexto global y regional de la ed superior en América Latina y El Caribe. En Tendencias de la Educación Superior. Capítulo 1. IESALC – UNESCO.
6. Ferrer, M. y otros. (2014). La formación laboral investigativa en las carreras pedagógicas, concepción e impactos en el desarrollo local. Memorias del Evento Provincial Universidad 2014.
7. Ferrer, M. y otros. (2013). Guía metodológica para el diseño del proyecto educativo de la carrera y año. En: [www.ucp.sc.rimed.cu](http://www.ucp.sc.rimed.cu) Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Santiago de Cuba.
8. Ferrer Vicente, M. y otros (2011). Informe de autoevaluación institucional. Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Santiago de Cuba.
9. Ferrer, M. y otros. (2012). Proyecto Educativo Institucional de la UCP Frank País García, Santiago de Cuba. En: [www.ucp.sc.rimed.cu](http://www.ucp.sc.rimed.cu) Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García, Santiago de Cuba.
10. Hernández Louhau, V. M. y otros (2007). Estrategia para la gestión de la actividad de ciencia e innovación, Congreso Internacional Pedagogía 2007, La Habana.
11. Horruitiner, P. (2009). La universidad cubana: modelo de formación, Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior, La Habana.
12. Marbot Jiménez, E. y Hernández Louhau, V. M. (2007). La planeación en la educación de personas jóvenes y adultas. Curso Pre Congreso. Congreso Internacional de Alfabetización, La Habana.
13. Oficina de Cooperación Universitaria (2010). Tendencias Universidad. Estudio de Prospectiva. Oficina de Cooperación Universitaria, S.A. Editado por Gráficas Muriel.

14. Rodríguez del Castillo, M. A. (2004). La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. Universidad Pedagógica “Félix Varela”. Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Villa Clara. Manuscrito no publicado.
15. Sebastián, J. (2004). Educación Superior Cooperación Interuniversitaria. Cooperación e Internacionalización de las universidades, Buenos Aires, Ediciones Biblos, Argentina
16. Toranzost, L. V. (2001). Evaluación de Proyectos. Marco metodológico, OEL.

# **CAPÍTULO 4**

## **REPERCUSIÓN DEL TIPO DE APRENDIZAJE EN LA COMPETENCIA PROFESIONAL EN TEMAS DE INFORMÁTICA Y DOMINIO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: CASO DE LA CARRERA DE NEGOCIOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA UTVT**

MTRO. ÁNGEL EDUARDO RAMÍREZ NIEVES

MTRO. JOEL PÉREZ MADRID

DR. VICENTE ÁNGEL RAMÍREZ BARRERA

ING. MARÍA DEL ROSARIO VILLAVICENCIO GUTIÉRREZ

Universidad Tecnológica del Valle de Toluca

### **Introducción**

Con el planteamiento de la pregunta ¿qué tipo de aprendizaje tiene mayor repercusión en la competencia profesional de un alumno de la carrera de Negocios y Gestión Empresarial?, por parte de los docentes; se inició el proceso de investigación y se sistematizó la manera de encontrar respuesta a dicho cuestionamiento.

Consecuentemente entender, la trascendencia de las competencias profesionales durante la aplicación de conocimiento en informática y el uso de herramientas tecnológicas dentro del sector laboral, por parte de los alumnos de Negocios y Gestión Empresarial de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

Esta inquietud por conocer los hechos circundantes acerca de los tipos de aprendizaje (formal e informal), con los que se gestiona el conocimiento de las competencias profesionales en materia de informática y

dominio de herramientas tecnológicas, permite obtener información objetiva para detectar debilidades y fortalezas en el perfil del alumno. Con ello, tratar oportunamente el objeto pragmático de ésta investigación.

Por lo tanto, el estudiar de manera metódica la influencia y similitud entre los tipos de aprendizaje, así como los hechos circundantes al fenómeno de competencias profesionales, a través de la percepción de los alumnos, fue la proposición problemática con la que se enuncia, que: “algo puede ser hecho, demostrado o encontrado” (Jungius). Como resultado, se conocieron las condiciones en las que se genera la competencia profesional en temas de informática y dominio de herramientas tecnológicas en el perfil de los alumnos.

Esta investigación se justifica, desde el enfoque de estudios organizacionales. Al tratar como factor clave, la gestión de personal competitivo para el sector productivo.

Por lo que, conocer las formas en que se genera la competencia en informática y dominio de herramientas tecnológicas, resultó un proceso complejo. Debido a que existen acciones y efectos entre el momento de crear un conocimiento y el momento de su aplicación.

Para entender holísticamente el proceso gestión de conocimiento, desde un punto de vista de la ciencia de la administración. Se planteó a la competencia profesional como un factor de estudio, al ser un factor del proceso de aprendizaje, a través del cual se desarrolla la competitividad de las organizaciones empresariales.

El objetivo, es explicar el fenómeno de las formas en que se gestiona el conocimiento en temas de informática y dominio de herramientas tecnológicas, dentro del marco de las competencias profesionales de los alumnos de la carrera de Negocios y Gestión Empresarial de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, con base a los tipos de aprendizaje formal e informal.

La hipótesis a demostrar a través del estudio es: “El aprendizaje formal influye para que los estudiantes sean más competitivos profesionalmente, que el aprendizaje empírico que desarrollan por su propia exploración”.

Para lograr el objetivo y demostrar la hipótesis, la investigación se diseñó sobre una plataforma, de tipo descriptivo con el propósito de estudiar las percepciones de los estudiantes de negocios, acerca del tipo de aprendizaje formal e informal, que tienen respectivamente para mostrar su competencia profesional en sus funciones laborales.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Danher, 1989; citado en Hernández, R, Fernández, C y Baptista, L., 2006).

La consulta se realizó a una muestra aleatoria simple, de un grupo representativo de 30 estudiantes de la carrera de Negocios y Gestión

Empresarial de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT) y que son los expertos a cuestionar.

Malhotra (2004) define el muestreo aleatorio simple como “una técnica en que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Es más, cada muestra posible de un tamaño “n” tiene una posibilidad conocida y equitativa de ser la muestra realmente seleccionada. Esto implica que cada elemento es seleccionado independientemente de los otros elementos. La muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo”.

Esta estructura de investigación presentada, guío al proceso de estudio de una manera sistematizada para entender el fenómeno de la competencia profesional, desde la plataforma y marco en se gestiona el conocimiento de los alumnos de la Carrera de Negocios y Gestión Empresarial, para formar su competencia profesional.

### **Marco teórico**

La competencia profesional en temas de informática y dominio de herramientas tecnológicas, es cada vez más importante tanto para el sector educativo, como para el productivo, por lo que se considera como una base para el desarrollo económico de las naciones. Actualmente los profesionistas, los jóvenes y gran número de personas trabajan en distintas empresas, proyectos o negocios familiares, con la finalidad de generar e impulsar la competitividad.

Por ello, Sandra Suñol (2006), hace referencia a Porter (1990) quien afirma que la competitividad “es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”.

La productividad de la empresa depende del nivel de producción de tecnología de la región, de esta manera, observamos que los países altamente tecnificados, se encuentran dentro del sector terciario, producción de servicios, esto les permite lograr niveles de productividad altos, en donde no es posible competir de manera lineal si no se tiene esta capacidad (Cuervo, 2000).

Morcillo, Rodríguez, Casani y Rodríguez, P. (2010), en su obra titulada el valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintas, argumentan que una eficaz dirección y gestión de las capacidades tecnológicas constituye una de las principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles para las empresas. Por lo anterior, las universidades deben considerar que las competencias profesionales de los estudiantes tienen que estar dirigidas hacia la objetividad y reconocimiento de una competitividad organizacional.

Martín G., Alama, E., Navas, J., y López P. (2009), indicaron que el conocimiento organizativo, así como sus diferentes manifestaciones juegan un papel crucial a la hora de desarrollar de forma efectiva los procesos, productos y proyectos de la empresa. De manera que, el aprendizaje de los profesionistas impacta a las empresas en múltiples factores, por lo que la efectividad de la organización tiene como base el conocimiento de quienes operan herramientas tecnológicas.

Actualmente México se encuentra en un retroceso de Competitividad, pasando del sitio 53 al 55 en el ranking 2013 del Foro Económico Mundial, así lo menciona Karina Hernández en la revista *CNNEXPANSIÓN* (2013), menciona que uno de los principales factores, es la falta de eficiencia en el mercado laboral, además, señala que es necesario conectar los programas de estudio con las necesidades laborales.

La dinámica de muchas empresas del país afecta el funcionamiento de las mismas, puesto que presenta procesos ineficientes, debido a que el conocimiento de sus integrantes es únicamente adquirido a través de la práctica sustentada en pruebas de aciertos y errores, que se reconoce como aprendizaje de tipo experimental o aprendizaje tácito. El cual no garantiza el conocimiento pleno en temas de informática y el dominio de herramientas tecnológicas.

Byosiere (1999) contempla al Aprendizaje Tácito como un “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual” y, por tanto, el conocimiento adquirido es complicado de formalizar, comunicar y compartir con otros. El Aprendizaje Tácito se encuentra conformado principalmente por la acción y la experiencia individual, así como por los ideales, valores o emociones que el sujeto adopta en su contexto. Lo recomendable es que los trabajadores complementen este con conocimiento explícito; Simon (1979) menciona que “el conocimiento explícito puede expresarse con palabras y números, de manera que pueda transmitirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales”.

García (2002), clasifica los tipos de aprendizaje organizacional con base en la propuesta de Miller para establecer enfoques, resultados y contextos que no son compatibles entre ellos.

“La práctica totalidad de los autores distinguen entre el aprendizaje formal (resultado de un proceso planificado) y el aprendizaje informal (resultado de la actividad cotidiana, no de un proceso planificado); entre el aprendizaje consciente (con un grado de conciencia) y el inconsciente (sin saberlo, quererlo o aprenderlo) entre el aprendizaje incremental (aprendizaje simple que no cambia los valores o parámetros subyacentes en el sistema, actuando de forma lenta y gradual) y el radical (aprendizaje



complejo que altera las hipótesis subyacentes actuando de forma rápida y profunda); entre el aprendizaje voluntario (posee pensamiento y acción libre) y el aprendizaje determinista (relativamente limitado por estructuras ideológicas, políticas, de recursos o cognitivas); o entre el aprendizaje metódico (decisiones basadas en análisis metódicos y estándares concretos, con análisis sistemáticos u objetivos claros) y el aprendizaje emergente (decisiones basadas en intuiciones emergentes y valores de comportamiento espontáneo bastante menos dirigidas por normas económicas y técnicas”.

Es necesario enfocar los esfuerzos en la gestión del conocimiento de los Universitarios mediante un Aprendizaje Formal para que sean ellos quienes generen las oportunidades de empleo y contribuyan en el desarrollo económico del país. Aportando a las organizaciones nuevos métodos en la realización de sus actividades orientándolas a formas estratégicas de dirigir, organizar, controlar y planear el uso de recursos tanto humanos como materiales.

El conocimiento es el factor clave para el éxito de quienes deben mostrar su competencia profesional dentro de un marco laboral. Esto se soporta en la afirmación siguiente: “La consideración del conocimiento es un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la empresa” (Navarro, E. & Navarro, B, 2003).

Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L. y Kauffman, G. (2006) postulan que “una de las fuentes principales de la generación competitiva es la innovación y ésta sólo se da si existen en las organizaciones procesos encaminados a la gestión del conocimiento”.

Martínez (2008), utiliza la aportación de Carrillo (2001, 2002), quien señala que “la administración del conocimiento se define como una estrategia que permite identificar, sistematizar y desarrollar el universo de lo que es valioso para la organización, a diferencia de considerarlo sólo una herramienta y sólo un método”.

Por consiguiente, las instituciones educativas son el medio más eficaz para generar competencia profesional en informática y dominio de herramientas tecnológicas; sin lugar a dudas es desde la escuela en sus diferentes niveles que se genera el conocimiento hacia una cultura de competitividad. Duarte y Ruíz (2009), consideran que “a partir del sistema educativo se puede proyectar la generación de oportunidades laborales, la obtención de riqueza, a través de las sinergias entre los distintos sectores e instituciones, para consolidar la educación como un derecho y creando las oportunidades para que toda la población se encamine hacia el desarrollo humano”.

Abundando al respecto Peter Drucker, (1954) señala que “la sociedad moderna y sus ciudadanos es tan grande que exige de él la autodisciplina y las elevadas normas éticas de un verdadero profesional”.

A propósito de lo anterior, Parra (2006), expone que los cambios continuos sucesivos en los sistemas productivos, financieros, en la tecnología y la ciencia, propician nuevas formas de vida, de producción y de trabajo; lo cual demanda que las Instituciones de Educación Superior (IES) orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados. Individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos.

Por lo anterior, las Universidades implementan el modelo educativo por competencias con el propósito de que los universitarios sean competentes en el campo laboral, pues actualmente las empresas requieren de gente altamente preparada para enfrentar los cambios repentinos que se presentan en el entorno, por esta razón es necesario que los docentes desarrollen herramientas para formar profesionistas competentes.

Entorno a esos elementos señalados Parra, (2006) cita a Marín (2003), quien indica que el modelo educativo, se fundamenta en la teoría de la educación basada en competencias desde un enfoque holístico que enfatiza en el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales.

Mateo, (2007), citado en Cano, (2008), define a la competencia como la “Capacidad de usar funcionalmente los conocimientos y habilidades en contextos diferentes. Implica comprensión, reflexión y discernimiento, teniendo en cuenta simultánea e interactivamente la dimensión social de las actuaciones a realizar”.

Finalmente Tejada, (2003), plantea que: “desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Así mismo, menciona que la competencia hace referencia a un comportamiento experto. Y este es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje”.

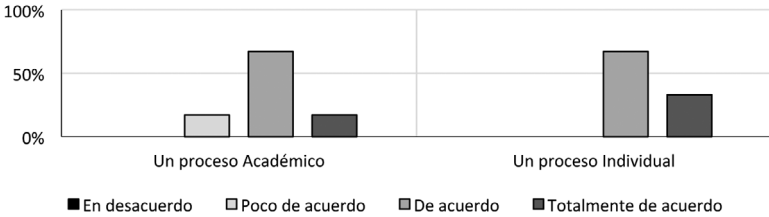
En definitiva se destaca la importancia de la gestión de personal competitivo con conocimientos en el ámbito tecnológico, para lograr la productividad y a su vez la competitividad de las organizaciones empresariales del país.

## **Consideraciones**

A continuación, se presentan las gráficas que muestran los resultados obtenidos, de encuestar a quienes tienen la experiencia de comparar

los tipos de conocimiento (formal e informal) en temas de informática y dominio de herramientas tecnológicas que se les exige dentro del sector productivo, como una competencia profesional.

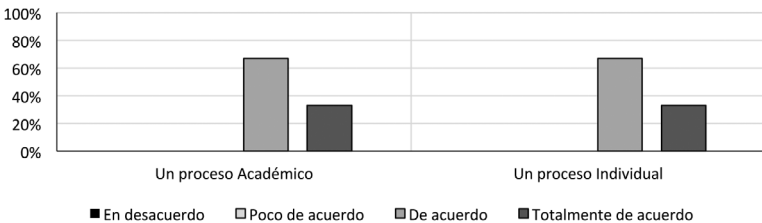
*1. La competencia de conocimientos que mostraste durante la estancia dentro del sector productivo, ¿los obtuviste principalmente a través de?*



Gráfica 1. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

La gráfica muestra, que los alumnos reconocen que su conocimiento lo obtuvieron a través de ambos procesos (formal e informal). Tanto la estancia académica, como el ejercicio de exploración individual sirvieron para desempeñarse dentro del sector productivo.

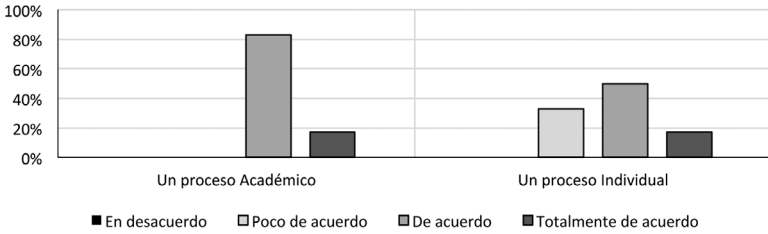
*2. ¿Tus conocimientos de informática y comunicación digital, los generaste principalmente a través de?*



Gráfica 2. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

Desde la percepción de cada uno de los alumnos encuestados, los conocimientos de informática y comunicación digital fueron adquiridos por medio de ambos procesos. Por lo que, los procesos académico e individual son reconocidos como parte de la gestión competitiva profesional.

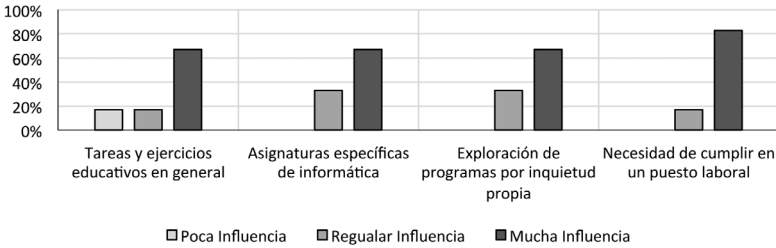
3. ¿Tus habilidades tecnológicas, las generaste principalmente a través de?



Gráfica 3. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

Los alumnos identifican al proceso académico como un factor con más importancia en la gestión del conocimiento para el dominio de tecnologías, que el proceso individual.

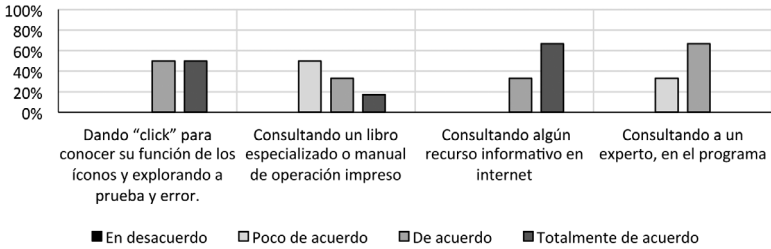
4. ¿En tu aprendizaje de informática y dominio de tecnología que influyo en ti?



Gráfica 4. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

Aun cuando tareas y ejercicios educativos, asignaturas específicas de informática y la exploración de programas por inquietud propia tienen un reconocimiento similar. La necesidad de cumplir en un puesto laboral, es el factor que sobresale en la percepción de los expertos como influencia significativa en la gestión del conocimiento competitivo de un profesional.

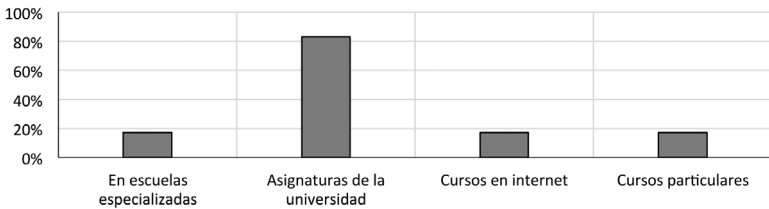
5. *¿Qué método utilizas para adquirir nuevos conocimientos en el dominio de tecnologías?*



Gráfica 5. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

El método más utilizado por los encuestados, para adquirir nuevos conocimientos en el dominio de herramientas de tecnología son: a) consultando algún recurso informativos en internet y, b) consultando a un experto. La exploración individual a prueba y error es una forma que también es valorada y, la menos recurrente es la consulta de libros y manuales impresos.

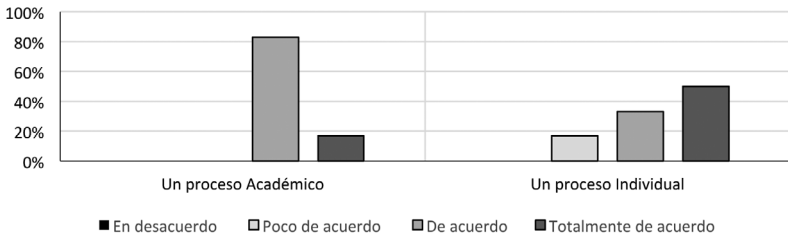
6. *¿Los cursos de informática y manejo de tecnologías donde los has realizado?*



Gráfica 6. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

El que los alumnos refieran que a través de las asignaturas de la universidad, hayan versado los cursos de informática y manejo de tecnologías. Significa que la universidad es la principal facultad para gestionar el conocimiento competitivo profesional en materia de informática y manejo de tecnologías.

7. *La competencia de conocimientos que muestras en tus actividades laborales ¿consideras que los obtuviste principalmente a través de?*



Gráfica 7. Frecuencias de resultados. Encuestas aplicadas a estudiantes de Negocios de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca (UTVT)

El proceso académico es un criterio paralelo en la perspectiva de los encuestados; mientras, que el proceso individual es un criterio diferente entre los mismos.

### Consideraciones finales:

La presente investigación permitió identificar la realidad que viven en el ámbito laboral los alumnos de la carrera de Negocios y Gestión Empresarial, de la Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, en materia de Informática y dominio de herramientas tecnológicas dentro del marco del sector productivo. Y que a través del ejercicio muestran su competencia profesional, que formaron durante su estancia en las organizaciones tanto académica, como empresarial.

Con base en el análisis de los resultados e interpretación de cada variable, se concluyó lo siguiente:

- El conocimiento formal e informal forman la competencia profesional de los alumnos de la carrera Negocios y Gestión Empresarial, en materia de informática y manejo de herramientas tecnológicas. Por lo que, el aprendizaje competitivo se gestionó a través del proceso académico, como del proceso de exploración individual (prueba – error).
- El significado de competencia profesional en materia de informática y manejo de herramientas tecnológicas tiene mayor diligencia, a través del aprendizaje formal, ordenado y planeado.
- Pero cabe señalar, que la experiencia es un factor trascendente en la gestión del conocimiento para cumplir con las tareas que se realizan dentro de las funciones de un puesto laboral.
- Los medios impresos de información como son libros y manuales, ya no están en la prioridad de ser consultados para gestión del conocimiento formal.

- La universidad es la organización con mayor aportación de conocimiento formal en la competencia profesional de los alumnos.
- El proceso académico es identificado con claridad como un gestor de conocimiento. Sin embargo, el proceso individual es confuso como procurador de enseñanza.

<b>Gestión del conocimiento en materia de informática y manejo de herramientas tecnológicas</b>	
<b>Factores formales</b>	<b>Factores informales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión del conocimiento, tiene un proceso formal de aprendizaje, que es planeado y reconocido por las competencias profesionales.</li> <li>• La universidad es un órgano académico, que dirige la competencia profesional de los alumnos en razón de ser una institución gestora del conocimiento formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El procesos de aprendizaje individual, es parte de la competencia profesional</li> <li>• En la gestión del conocimiento, la prueba y el error son momentos eventuales que forma un perfil indefinido del alumno.</li> <li>• La experiencia resulta ser una guía del aprendizaje. Generada desde la ausencia de una planeación, pero considerada para complementar el ciclo de conocimiento y dominio de herramientas informáticas y tecnológicas.</li> <li>• El aprendizaje de éste tipo (tácito), es confuso y sin reconocimiento institucional; pero sin embargo, funcional para cumplir con tareas laborales.</li> <li>• Se aprende en el ejercicio de las funciones de un puesto laboral.</li> </ul>

### **Bibliografía**

1. Byosiere, P. (1999). Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional. Las sociedades del conocimiento, pp. 81-86.
2. Cano García, M. E. (2008), La evaluación por competencias en la educación superior. Revista del Currículum y formación del profesorado, España, 12 (3), 1-16.
3. Cuervo, G. L. (2000). Ciudad Competitiva en todas partes. Territorios, 34-37.
4. Duarte, T. & Ruíz, M. (2009). “Emprendimiento, una opción para el desarrollo”. Scientia Et Technica, Colombia, XV (43), 326-331.
5. Drucker, P. (1954). La Gerencia de Empresas. México D.F, México: Hermes. p. 21

6. García Rodríguez, F. (2002) “La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades”. Tesis doctoral. Universidad de la Laguna, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, España
7. Hernández, K. (2013, 03 de septiembre). México cae dos lugares en competitividad, [en línea]. Ciudad de México: CNNExpansión. Recuperado el 01 de noviembre de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/09/02/mexico-retrocede-en-competitividad>
8. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de Investigación (5ª. Ed.). Perú: McGraw-Hill. p. 102, 340.
9. Malhotra, N. K. (2004). Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. (Trad. V. de Dávila y Rosales). México D.F., México: Pearson. (Original en inglés, 1996).
10. Martín G., Alama, E., Navas, J., y López P. (2009). “El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica”, Asociación científica de economía y dirección de empresas, España, 40, 83-109.
11. Martínez, A. (2008). Aprendizaje Organizacional. México D.F, México: McGraw Hill. Pp. 1-14.
12. Morcillo, P., Rodríguez, J., Casani, F. & Rodríguez, P. (2010), “El valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintas”. Grupo de Investigación en Dirección Estratégica, Madrid, España. 12-20.
13. Navarro, E. y Navarro, B. (2003). “Gestión del Conocimiento y Servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información”. El profesional de la información, 12 (4), 269-281.
14. Parra, H. (2006), “EL modelo educativo por competencias centrado en el aprendizaje y sus implicaciones en la formación integral del estudiante universitario”. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, 1-15.
15. Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L. y Kauffman, G. (2006). “Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del “middle-up-downmanagementmodel”: un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del país vasco. Aspectos metodológicos y empíricos”. Universidad ICESI-Estudios Gerenciales, 37-59.
16. Suñol, S. (2006). “Aspectos teóricos de la competitividad”. Revista Ciencia y Sociedad, República Dominicana, 18 (2-3), 179-198.
17. Tejada, A. (2003), “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias”, Psicología desde el Caribe, Colombia, 12, 115-133.



# CAPÍTULO 5

## LA LOGÍSTICA INVERSA COMO UNA OPORTUNIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD

M EN C.I. OSWALDO REYNOSO TAPIA

M. EN E. JUAN JOSÉ LECHUGA ARIZMENDI

M. EN. E. RAFAEL JUÁREZ TOLEDO

Universidad Autónoma del Estado de México

### **Consideraciones teóricas**

#### **La ventaja competitiva**

Dentro de la teoría del comercio internacional, se encuentran los argumentos de la ventaja competitiva, cuyos antecedentes están en la teoría de la ventaja absoluta, la ventaja comparativa, la teoría de la dotación de los factores, entre otras. La ventaja absoluta, [enunciada por Adam Smith] sostiene que los países, al especializarse en la producción de los bienes que pueden producir más eficientemente que los demás, están en condiciones de aumentar su bienestar económico. (Rugman y Hodgetts, 1997). Si un país tiene la ventaja absoluta de producir un bien, existe la posibilidad de ganar con el comercio; cuanto mayor sea la capacidad de un país para especializarse en la producción del bien que elabora más eficientemente, mayores serán sus posibles ganancias respecto al bienestar nacional.

La ventaja comparativa demostrada por David Ricardo, explica que las naciones deberían producir los bienes que les ofrecen la mayor ventaja relativa. En la diversidad de la actividad industrial desplegada por un país, la ventaja comparativa da cuenta que un país puede ser competitivo en ciertas industrias y no necesariamente en todas. A tal efecto “cuando comparamos esta situación con las batallas económicas del pasado, la diferencia esencial que encontramos es que la ventaja comparativa, ahora depende del hombre” (Thurow, citado en Gibson 1977).

Por consiguiente, las industrias por las que se está compitiendo, las industrias del futuro se basan en el capital intelectual. Debe señalarse

que el capital intelectual de una empresa se puede dividir en cuatro categorías: (1) Activos de mercado; (2) Activos de propiedad intelectual; (3) Activos centrados en el individuo; (4) Activos de infraestructura (Brooking, 1997).

Se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa. En este sentido los activos más valiosos son los inmateriales. A través de ellos se pueden lograr ventajas competitivas y tal es el caso de las innovaciones. Porter argumenta que buena parte del progreso de la sociedad nace de las innovaciones del sector privado. Pero una manera a su vez de conservar su ventaja competitiva consiste en hacer obsoletas las innovaciones, es decir, desarrollar un nuevo producto que reemplace al anterior. La ventaja competitiva da cuenta de los aspectos diferenciales que le permite a la empresa una ventaja para competir mejor, para adelantarse a la competencia, superándola con mejores productos y servicios. Cuando se trata de productos la ventaja competitiva está en función de los precios, la calidad, y la oportunidad.

La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. La ventaja puede ser de cuatro clases (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de la ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos: en una palabra la estrategia. (Sallenave, 1994).

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o duradera, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores.

Una ventaja competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido, o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores.

La Teoría de las Palancas (Sallenave, 1994) da cuenta que “La ventaja competitiva radica en la disparidad de recursos entre dos empresas, y la planificación estratégica determina el mejor uso posible de esta disparidad”. La estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores. Las diferencias cualitativas y cuantitativas de las palancas que utilizan las empresas explican las diferencias entre la rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias probables para aumentar las diferencias (caso del líder) o reducirlas.

Existen cuatro clases de palancas, o apalancamientos, o multiplicadores de recursos, sobre las cuales la empresa basa su estrategia hacia el incremento relativo de los recursos: el apalancamiento financiero, el apalancamiento operacional, el apalancamiento de producción y el apalancamiento de marketing. (Sallenave, 1994). Los dos primeros son estructurales, es decir, dependen de la estructura del balance (palanca financiera) y del estado de pérdidas y ganancias (palanca operacional) de la empresa. Los dos últimos son dinámicos, es decir, dependen del crecimiento de la empresa.

Estrategia competitiva es la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente buscando trasladar participación en el mercado de productos, específicos de los competidores a la firma. Ventaja competitiva es la razón por la cual se emprende la inteligencia competitiva en primer lugar: transferir participación en el mercado consistente e irrevocablemente, con tendencia hacia el monopolio.

Para determinar la estrategia competitiva -dice Porter- se debe conocer las peculiaridades del sector en el que se está ubicado. Y, para conocerlo, se debe evaluar cinco fuerzas fundamentales: (1) La que ejercen los competidores; (2) La amenaza de posibles sustitutos al producto; (3) La fuerza negociadora de clientes o compradores; (4) El poder de los proveedores o vendedores; y finalmente (5) Los posibles nuevos competidores.

Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama “barreras para salir del sector” y “barreras para entrar en el sector”. La entrada o salida, en efecto, se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos; específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, a la restricción tecnológica, etc. (Porter, 1982).

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, “la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas” (Porter, 1982).

Una estrategia de mercadeo es la diferenciación del producto; quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.

Los atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva y la ventaja comparativa a nivel nacional es, en opinión de Porter, citado por Rugman y Hodgets (1997) las condiciones de factor, condiciones de la demanda, industrias conexas y de soporte, y el ambiente donde compiten las naciones. En cuanto a la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, se refiere al contexto dentro del cual las compañías se crean, organiza, y administran así como la naturaleza de la rivalidad nacional. No hay un sistema gerencial que sea adecuado para todos los lugares y circunstancias. La rivalidad interna favorece la creación de una fuerte ventaja competitiva.

La teoría de la dotación de factores fue creada por los economistas Heckscher- Ohlin. Según ellos, los países producirán y exportarán bienes que incluyan grandes cantidades de los factores de producción que posean en abundancia e importarán los que requieran grandes cantidades de factores que escaseen en su territorio.

Es una teoría que amplía el concepto de la ventaja comparativa tiene en cuenta la dotación y el costo de los factores de producción. Explica porque naciones con una fuerza laboral relativamente numerosa se concentra en producir bienes que requieren mucha mano de obra y otros países con relativamente más capital que mano de obra se especializan en bienes que incluyen mucho capital.

Dentro de las limitaciones de esta teoría en que hay países que tienen leyes de salarios mínimos que generan precios altos de una fuerza de trabajo bastante numerosa por lo que pudiese resultar más barato importar ciertos bienes que producirlos nacionalmente.

Existe la paradoja de Leontief, comentan Rugman y Hodgets (1997), que consiste en explicar el por qué hay naciones, que exportan más bienes que requieren mucha mano de obra e importan bienes que incluyen mucho capital y su explicación va en función de la calidad de la mano de obra más que por las horas-hombre de trabajo (estados Unidos por ejemplo).

Cuando se examinan los indicadores que permiten medir la competitividad de una industria, tradicionalmente puede medirse en término de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad.

La competitividad también se mide en función de la productividad. Ésta puede definirse como “la relación entre la cantidad de bienes y

servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados” (Brenes, Castro y Jiménez, 2002). Se dice que una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo insumos a la producción al menor costo. Implica el entendimiento de la eficacia como de la eficiencia. Eficaz, eficacia, logro de las metas. Eficiencia, cuando lo hace a un bajo costo.

Se observa entonces, como la productividad es un área estratégica, un factor que contribuye a la continuidad de la empresa o a su sostenimiento. Uno de los objetivos principales de una estrategia es lograr una ventaja competitiva por lo tanto deben cimentarse en recursos, habilidades o en generar estas mismas características para desarrollar su capacidad competitiva.

Chandler (1962), define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos” La estrategia competitiva de una empresa es cuando esta trata de alcanzar un mejor posicionamiento en la industria dentro de la cual se encuentra en competencia (Porter; 2008). La estrategia competitiva genera las estrategias competitivas genéricas que surgen de las decisiones que toma la empresa para enfrentarse contra las fuerzas competitivas.

Una de las estrategias competitivas genéricas que utilizan las empresas para lograr un mayor desempeño es la ventaja en costo, objetivo primordial de esta es el mantener los costos bajos. De acuerdo a lo que dice Porter (2008), en la ventaja en costo es la estrategia genérica más clara y consiste en que la organización se convierta en el fabricante de costo más bajo.

Esta estrategia consiste en que las empresas u organizaciones produzcan en grandes cantidades y de forma eficiente para lograr una reducción en sus costos con relación al costo de sus competidores sin dejar de lado la calidad, el servicio, publicidad, mercadotecnia, etc. Por medio de los costos bajos la empresa obtiene rendimientos mayores respecto a sus competidoras, lo que significa que logran una mejor participación en el mercado y un mayor acceso a la compra de insumos. El costo influye en la diferenciación y en la estructura general de la industria.

Muchas veces las empresas descuidan el costo de las actividades de mercadotecnia, servicio e infraestructura poniendo mayor atención en el costo de manufactura. En la cadena de valor solo se analizan las actividades de los costos que son significativos, su estructura y comportamiento tanto dentro como fuera de la empresa. La ventaja del costo resulta si la empresa logra un costo total más bajo que el de sus competidores (Porter, 1991).

En este sentido, cobra importancia la logística, la cual se define -como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. Sencillamente es la ciencia (y el arte) de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente.

### **Logística inversa**

Al final de los noventa, Rogers y TibbenLembke (1998) describen a la logística inversa incluyendo el objetivo y los procesos (logísticos) involucrados: El proceso de planear, implementar y controlar eficientemente y el costo eficaz de los flujos de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada desde el punto de consumo al punto de origen con el propósito de recuperar el valor primario o disponer adecuadamente de ellos.

Sin embargo el grupo Europeo de logística inversa, RevLog (1998), fue más allá, usando la siguiente definición: El proceso de planeación, implementación y control del flujo de materias primas, inventario en proceso y bienes terminados, desde un punto de uso, manufactura o distribución a un punto de recuperación o disposición adecuada. Como podemos ver esta definición es más amplia ya que no se refiere a un punto de consumo y si bien acepta aún más flujos, ya que una parte no necesariamente regresa al mismo punto de donde salió.

Otra forma de ver la evolución de la logística inversa a partir de la empresa moderna en donde es usual ver que esta recupera productos o materiales de sus clientes ya sea para recuperarles valor o como servicios de postventa. Este proceso inverso se le llamó logística inversa por (Luttwak, 1971), y hoy es la parte descrita por algunos autores de una tendencia que es la cadena del suministro inversa, dónde los fabricantes inteligentes están diseñando procesos eficaces para reusar sus productos". (Guide and Van Wassenhove, 2002).

La relación de la logística inversa y la ventaja competitiva está en base a la existencia de los tres tipos básicos de Ventaja Competitiva: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque de nicho (Porter 1982): Liderazgo de costos. Implica tener los costos más bajos en el sector, pero el producto debe de ser de calidad similar o equivalente a la de la competencia.

**Diferenciación.** Una empresa busca ser única en su sector valiéndose de algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los com-

pradores, dedicándose a satisfacer estas necesidades. Enfoque a nicho. Consiste en la elección de un mercado específico dentro de un sector determinado. La empresa que se enfoca en alguna de las anteriores ajusta su estrategia a servir a estos consumidores con exclusión de otros, buscando lograr una ventaja competitiva en su segmento objetivo aunque no posea una ventaja competitiva general.

La gestión de los flujos de retorno de productos o mercancías es un proceso complejo debido entre otros motivos al distinto uso o destino de los mismos, que puede ser: desde su reutilización enviándola al mismo mercado o a otro diferente tras verificar su buen estado o haberle realizado alguna pequeña operación de arreglo; recuperación de alguno de los componentes del producto tras ser re inspeccionados y limpiados y utilizados en la producción de nuevos productos realizando la función original o no; hasta su reciclado, desmantelado y/o destrucción.

Por otro lado, los cambios relacionados con la industria, la empresa y el proceso de producción y comercialización tienen un fuerte impacto en todas las sectores de la economía, pero es en el sector de la logística donde probablemente estos cambios tengan mayor incidencia, teniendo en cuenta que de este sector depende el manejo del flujo de materiales desde sus fuentes, pasando por los procesos productivos y hasta los consumidores finales, responsabilizándose en la actualidad, también, de los residuos generados por el consumo de dichos productos, lo que se conoce como **logística inversa**, esta última es la parte importante al permitir con su uso lograr mayor competitividad.

Por otro lado es importante identificar el amplio margen que abarca la logística inversa, las actividades que tienen connotaciones puramente ecológicas, como la recuperación y el reciclaje de los productos, evitando así un deterioro del medio ambiente y parcialmente en las actividades que buscan, de alguna manera, las mejoras y los beneficios en los procesos productivos y de abastecimiento de los mercados.

Así como los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos, inventarios estacionales, etc. La parte de la logística inversa que se refiere a cuestiones ecológicas es precisamente donde es importante y urgente una mayor promoción de la educación ambiental que promueva la sustentabilidad.

La función logística se enmarca dentro del conjunto de actividades primarias que componen la cadena de valor de una empresa y puede ser, por tanto, fuente de ventajas competitivas. Dice Porter -El desarrollo de la función logística en la empresa durante estos últimos años ha sido muy significativo debido, fundamentalmente, a la posibilidad de obtener ventajas competitivas a través de ella, añade que la competitividad está relacionada con la productividad, ya que la principal meta económica

de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la noción amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación.

### **Los resultados**

El seguimiento de ventajas competitivas a través de la Logística Inversa dependerá, en gran medida, de la forma como se recupere el valor que conservan los productos devueltos, desechados por el consumidor o fuera de uso, en general, que fluyen en forma inversa. La recuperación de estos productos tiene como objetivo principal el aprovechar este valor, obteniendo con ello una rentabilidad económica y, a su vez, consiguiendo ventajas competitivas sostenibles. Las actividades que se tuvieron en cuenta como opción de gestión, al ser acciones encaminadas a recuperar valor, son a la vez oportunidades para crear o mantener una estrategia competitiva.

Es difícil enmarcar a la Logística Inversa dentro de una de estas estrategias exclusivamente, ya que los beneficios potenciales que ésta representa son variados, es decir, los resultados son positivos en más de un aspecto. Pero, en general, esta herramienta parece estar contenida mayormente dentro del concepto de diferenciación.

La búsqueda del aprovechamiento de las relaciones con el cliente y lo que éste pueda proveer a la empresa, como lo son productos fuera de uso, bien sean deseados o no deseados, podrá ser, entonces, un objetivo importante en la estrategia de las organizaciones que pretendan establecerse como diferenciadas.

Una de las principales metas de una estrategia competitiva es el crear un lazo tan fuerte con el cliente, que les sea difícil o poco rentable hacer el cambio hacia otro proveedor. Un servicio al cliente mejorado es una de las razones para implementar una estrategia de Logística Inversa (Trebilcock 2001), el manejo de devoluciones es una parte importante del servicio al cliente.

Para conocer que tan viable es la aplicación de la logística como medio para obtener una ventaja competitiva, es necesario conocer las ventajas y desventajas que esta conlleva. Algunas de las ventajas de la aplicación de la logística según Trujillo (2005) son:

- Ampliación de la zona de competencia.
- Mayor especialización.
- Disponibilidad inmediata de los productos.
- Comprender las necesidades de los consumidores de un nicho de mercado.



- Gestionar con eficiencia y efectividad los recursos de la empresa, además de planificar.
- Mejorar la administración y la gestión estratégica de la empresa.
- Determinar estratégicamente la localización de centros de almacenaje, y distribución.
- Administración y control del funcionamiento en tiempo real.
- Evaluar avances técnicos y organizativos que mejoran la eficiencia y la eficacia.

Estas ventajas son algunas de las obtenidas con la aplicación de la logística lo que puede generar una competitividad por parte de la empresa respecto a sus competidores en cuanto al precio, calidad, servicio, etc. Sin embargo también existen las desventajas que pueden ser los incumplimientos o el esfuerzo por cumplir a cualquier costo (Trujillo, 2005), además existen otras desventajas como pueden ser:

- Ubicación de la dependencia logística en la organización no lista.
- Excesiva influencia del Gerente de logística.
- Excesiva influencia de producción.
- Toma de decisiones apresuradas o interesadas.
- Actitud frente al cambio.

Se puede afirmar que la logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, destrucción, reacondicionamiento de los productos, y recolección de productos obsoletos e inventarios estacionales.

Las empresas han logrado ventajas competitivas gracias al desarrollo en la empresa de la logística inversa en los últimos años. De acuerdo con la filosofía de Porter (1987), el desarrollo de la función logística en la empresa durante las últimas décadas ha sido significativo debido, fundamentalmente, a la posibilidad de lograr ventajas competitivas sostenibles a través de ellas.

## **Bibliografía**

1. Brawn, F, y Domínguez, L. (1999). Productividad: Desafío de la Industria Mexicana, México: UNAM y Jus.
2. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.
3. Faucheux, S. 1992. Las Amenazas Globales Sobre el Medio Ambiente. Talasa.
4. Farre. M. (1999). Industry Characteristics and Scale Economies as Sources of Intraindustry Trade. Journal of Economics Studies.

5. Fagelberg, J. (2001). International Competitiveness. *Economic Journal*.
6. Fernández y Duch (2003). *Economía Industrial*. Méx., Mc Graw Hill
7. Gómez, Marta y Acevedo, Jose A. *La Logística Moderna y la Competitividad*.
8. Helpman, E. y Krugman P. (1987). Imperfect Competition and International Trade: Evidence from fourteen Industrialized Countries. *Journal of the Japanese and International Trade*.
9. Jaramillo. A. (2002). *La Rentabilidad Desde la Organización Industrial*, Grupo de Investigación en Economía y Empresa, Universidad EAFIT.
10. Jaramillo, J. (1989). *Una Ventaja Competitiva*. Depto. de invest. del inst. de empresa.
11. Jeannot. F. (2006). *La Nueva Economía. Análisis Económico*. UAM. Núm. 42.
12. Magadan Diaz, M. (1998). *Economía Ambiental: Teorías y Políticas*. Dykinson.
13. Monreal. P. (2001). *Cadenas productivas y Política Industrial en la Era de la Globalización. Perspectiva*.
14. Pepall, L. (2006). *Organización Industrial Teoría y Práctica*. Méx: Thomson.
15. Porter. M. (1991) *Ser competitivo*; México: Vergara.
16. Porter E. M. (2008): *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Patria.
17. Porter, (1982). E. M. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Ed. Continental.
18. Rubio, S. (2003). *Sistema de Logística Inversa en la Empresa* (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura.

# CAPÍTULO 6

## LA CALIDAD Y EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO EN LAS EDUCACIONES Y LA UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS EN SANTIAGO DE CUBA.

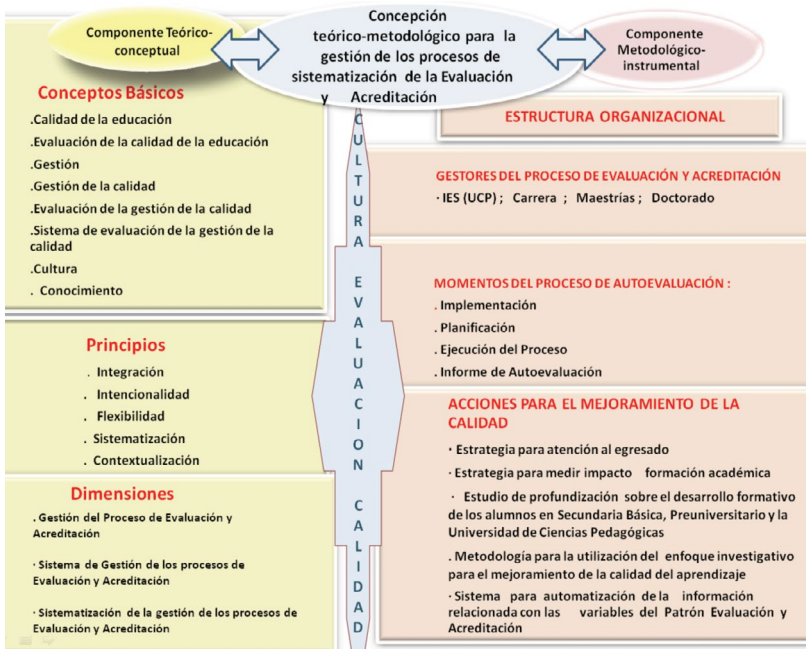
DR. C. LUIS CARLOS BATISTA ROSABAL / DR. C. IBON LAHERA CABRALES  
DR. C. MARLENE ESTHER DALEY GONZÁLEZ / DR. C. ENÉRIDA CABÓ SERPA  
DR. C. CARLOS HERNÁNDEZ HECHAVARRÍA / MSc. DANIEL ACOSTA SANTANA  
MSc. DENIS BORRÁS PÉREZ / MSc. NÉSTOR TROCHE ISALGUÉ  
Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García

### **Introducción**

Las actuales transformaciones educacionales en la sociedad cubana plantean exigencias que contribuyan a mejorar la calidad de los procesos educativos; en ese contexto, es una prioridad del sistema educacional cubano promover acciones que favorezcan la formación de un profesional competente portador de valores y en función del desarrollo humano sostenible lo cual se complejiza por las difíciles condiciones en que se educa al hombre de hoy. El objetivo del trabajo es contribuir a la elevación de la calidad de los procesos pedagógicos en los centros educacionales del territorio y el proceso de evaluación y acreditación en la Universidad de Ciencias Pedagógicas, considerando que el método o vía para evaluar la calidad en las universidades en la formación de ese profesional es la Evaluación y Acreditación. En este sentido, desde el análisis de los documentos, registro de las acciones, instrumentación de experiencias en la preparación de directivos, docentes y estudiantes, se sustentan en el trabajo las ideas esenciales derivado de Proyectos de investigaciones desarrollados desde el 2004 hasta la actualidad por diferentes autores y sus correspondientes impactos a partir de los resultados alcanzados para el mejoramiento de la calidad educativa en el territorio y la universidad en cuya base se encuentra una formación humanista y una educación integral a la cual se aspira socialmente.

## Desarrollo

En la contemporaneidad existen diferentes interpretaciones para el estudio de los problemas de la educación y sus teorías, así como de experiencias para los procesos de evaluación y acreditación, por lo que caracterizar este proceso en las universidades pedagógicas es un imperativo por su propio objeto social que le da su propia particularidad. Por esta razón, la educación debe ser objeto de grandes consensos nacionales que garanticen el compromiso en toda la sociedad para la formación de sus futuras generaciones y la continuidad de las políticas y programas puestos en marcha para el logro de estos objetivos”. (Proyecto de Educación en América Latina y el Caribe, 1991). Se puede entender por concepción teórico- metodológica : “[...] un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre un aspecto de la realidad [...] y sus respectivas consecuencias metodológicas” (Herrera: 2006:3 ). Esta concepción teórico-metodológica es el resultado de la revisión y análisis de diferentes fuentes de información relacionadas con la calidad de la educación y en especial, la evaluación y acreditación de programas universitarios, tanto del ámbito nacional como internacional, sobre todo aquellas provenientes de nuestra región latinoamericana. En la gráfica 1 se representan los componentes que la integran.



Gráfica 1

## **Dimensiones**

Para la concepción propuesta se asumen tres dimensiones o sea elementos macros que permiten abordar el proceso de evaluación y acreditación, como objeto de estudio, desde la gestión universitaria:

### **Gestión del Proceso de Evaluación y Acreditación**

La gestión del proceso de evaluación y acreditación en la UCPes entendida en el marco de nuestra investigación, como un proceso integral que propicia un amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social y administrativo, encaminado a la coordinación y desarrollo de todos los procesos sustantivos de la universidad con la participación activa, responsable y comprometida de los gestores académicos y administrativos de la universidad en estrecha relación con los diferentes niveles de dirección educacional del territorio hasta el nivel de las microuiversidades, para garantizar la calidad, excelencia y pertinencia a que se aspira en cada uno de los programas que se someten al proceso de evaluación y acreditación.

### **Sistema de Gestión de los Procesos de Evaluación y Acreditación**

El Sistema de Gestión de la calidad abarca un conjunto de componentes interconectados como:

- Estructura organizativa
- Cultura favorable de los participantes
- Equipos de trabajo(gestores)
- Los recursos
- Conocimiento del proceso

### **Sistematización de la Gestión de los Procesos de Evaluación y Acreditación**

Al reconocer como método o vía principal para la evaluación de la calidad en la Educación Superior el proceso de Evaluación y Acreditación, se entiende por sistematizar la gestión de los procesos de evaluación y acreditación de los diferentes programas según el patrón de calidad, la interpretación crítica de una o varias experiencias (contenidos en las diferentes estrategias y metodologías elaboradas en la investigación) que, a partir de su ordenamiento, reconstrucción, actualización, caracteriza y explica el proceso llevado a cabo por todos los actores y gestores de la institución en los diferentes programas que se evalúan para su acreditación .

## Gestores del Proceso de Evaluación y Acreditación

En la gestión del proceso de evaluación y acreditación participan los gestores académicos y administrativos. Estos grupos de gestores se implican en la autoevaluación de cada uno de los programas del SUPRA, los que sobre la base del análisis de la información relevante recogida, identifican sus fortalezas y debilidades buscando el mejoramiento continuo que garantice un alto nivel de calidad en los procesos sustantivos de la universidad. La forma en que se concibe la estructura organizacional para la gestión del proceso de evaluación-acreditación de una carrera universitaria se muestra en la gráfica 2. La *autoevaluación* es el proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por la propia carrera con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, personal no docente, empleadores, y otros. La constitución del grupo de gestores académicos a nivel de la carrera involucra a los profesores principales de año académico que realizan o ejecutan el proceso de autoevaluación al nivel de cada año atendiendo a las variables del Patrón de la calidad y de forma análoga participan los profesores principales de cada una de las disciplinas. Todos estos informes de autoevaluación junto al desarrollado por los gestores administrativos son procesados por la comisión central a nivel de carrera encargada de elaborar el informe de autoevaluación final. Con ello se garantiza contar con información cuantitativa y cualitativa con mayor objetividad y fiabilidad y evidencias constatables y no basarse en intuiciones.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA CARRERA



Gráfica 2

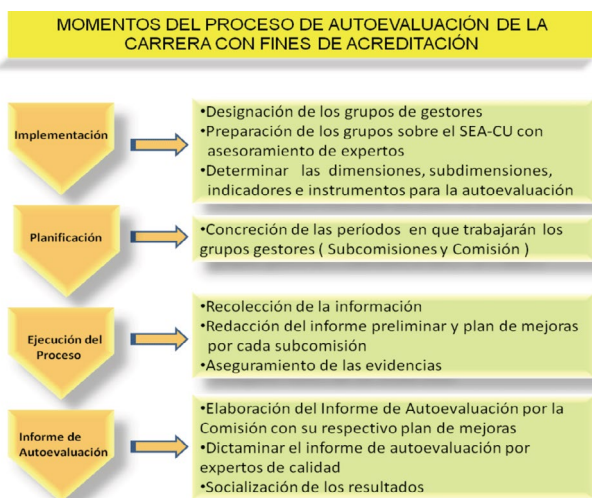
De manera análoga se debe proceder en la constitución de los grupos gestores para la evaluación de la institución en la que las vicerrectorías que responden por los procesos sustantivos relacionados con la docencia, investigación y extensión universitaria (gestores académicos) junto a la vicerrectoría de economía y servicios (gestores administrativos) llevan a vías de realización el proceso de autoevaluación de las variables que res-

ponden a su gestión universitaria, siempre con la participación de todos los actores de la universidad y el territorio. Con estos informes la comisión central de la institución elabora el informe final de autoevaluación.

En los programas de maestría y doctorado, en los que la totalidad de la planta académica se involucra en la gestión del proceso de evaluación y acreditación se deben conformar también los grupos de gestores académicos y administrativos que organizados por variables elaboran instrumentos y revisan la documentación para la recopilación de toda la información que permita de forma objetiva y fiel elaborar los informes de autoevaluación en estrecha relación con los informes de autoevaluación de las carreras.

### **Etapas del Proceso de Evaluación y Acreditación**

La necesidad de lograr la evaluación de todos los programas que cumplan con los requerimientos para ser acreditados y garantizar que aquellos que aún no los tienen trabajen para estar en condiciones óptimas en su momento de evaluación, lleva a que se busquen alternativas de continuo perfeccionamiento del proceso de evaluación interna de cada uno de los programas, que a la vez hacen complicado su desarrollo. A su vez la conformación del plan de mejoras y su monitoreo permanente siguiendo el ciclo Planificar-Hacer-Controlar-Actuar, es decir elaborar el plan de mejoras como una estrategia contentiva de las debilidades con sus objetivos a alcanzar, sus actividades previstas, responsables, fecha de cumplimiento y resultados finales, permitirá pasar de manera cíclica y en ascenso espiral a nuevos resultados que contribuyen a elevar la calidad de la formación del profesional hacia su excelencia. Lo expresado se ilustra en las gráficas 3 y 4.



Gráfica 3



Gráfica 4

El componente metodológico- instrumental de la concepción comprende dos elementos fundamentales:

### 1. Estructura organizacional

- Gestores del proceso de evaluación y acreditación
- Etapas del proceso de autoevaluación

### 2. Acciones para el mejoramiento de la calidad

- Estrategia para atención al egresado
- Metodología para la utilización del enfoque investigativo para el mejoramiento de la calidad del aprendizaje
- Estrategia para medir impacto formación académica
- Estudio de profundización sobre el desarrollo formativo de los alumnos en Secundaria Básica, Preuniversitario y la Universidad de Ciencias Pedagógicas
- Sistema para automatización de la información relacionada con las variables del Patrón Evaluación y Acreditación

### Estudio de profundización sobre el desarrollo formativo de los alumnos en secundaria, preuniversitario y la universidad

Para su estudio se ha diseñado un sistema de dimensiones, subdimensiones e indicadores que propicien una aproximación a la evaluación del desarrollo formativo de los alumnos de la escuela cubana. Las dimensiones que facilitan evaluar la calidad del desarrollo de los aspectos formativos de la personalidad del individuo, en particular, del alumno en los ámbitos educativos están contenidos en la siguiente propuesta:



## Sistema de dimensiones, subdimensiones e indicadores que se proponen:

Dimensión	Subdimensiones	Indicador
1. Implicación personal.	1.1. Participación en actividades ideológicas	1.1.1. Nivel de protagonismo en las actividades ideológicas.
		1.1.2. Nivel de presencia activa en las actividades ideológicas.
	1.2. Participación en actividades deportivas	1.2.1. Nivel de protagonismo como practicante de un deporte.
		1.2.2. Grado de su asistencia a eventos, competencias, etc.
	1.3. Participación en las actividades recreativas.	1.3.1. Grado de su protagonismo en la preparación y ejecución de actividades recreativas.
		1.3.2. Grado de su asistencia a las actividades recreativas.
	1.4. Participación en las actividades culturales.	1.4.1. Grado de su protagonismo como practicante de una manifestación artística.
		1.4.2. Grado de su asistencia a las actividades culturales.
	1.5. Participación en actividades de ejecución de tareas docentes y extra doc.	1.5.1. Grado de responsabilidad que manifiesta en la ejecución de las tareas que les corresponden.
		1.5.2. Grado de sistematicidad en las tareas que realiza.
		1.5.3. Grado de cooperación en el trabajo en equipo.
	1.6. Participación en las actividades laborales.	1.6.1. Grado de responsabilidad que manifiesta en la ejecución de las tareas laborales que le corresponden.
		1.6.2. Grado de sistematicidad en las tareas laborales.
		1.6.3. Grado de cooperación en el trabajo en equipo cuando desarrolla tareas laborales.

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Indicador</b>
	1.7. Capacidad para toma de decisiones en sus contextos de actuación ante probl. planteados	1.7.1. Grado de decisión para enfrentar los problemas.. 1.7.2. Grado asignación de prioridad a los problemas p/enfrentarlos. 1.7.3. Grado de solubilidad que alcanza en el enfrentamiento a los problemas.
2. La asunción de posiciones en las relaciones sociales	2.1. Adaptabilidad al medio social.	2.1.1. Grado en que se manifiesta afable con sus compañeros. 2.1.2. Grado en que Recepción a criterios y juicios de los demás. 2.1.3. Grado en que se manifiesta solidario, colectivista con otros.
	2.2. Influencia que ejerce dentro del colectivo escolar.	2.2.1. Grado en que maestros atienden sus criterios y propuestas. 2.2.2. Grado en el que sus proposiciones son tomadas en cuenta por sus compañeros.
	2.3. Expectativas sociales que posee dentro del contexto escolar.	2.3.1. Grado de aspiración a la continuidad a nivel superior. 2.3.2. Grado en manifestar una orientación vocacional definida. 2.3.3. Grado en que manifiesta una adecuada orientación educativa de su conducta.
3. La competencia comunicativa	3.1. Dominio del vocabulario acorde al grado.	3.1.1. Grado en que utiliza adecuadamente el vocabulario acorde al grado.
	3.2. Desarrollo de estrategias comunicativas con enfoque creativo.	3.2.1. Grado en que expresa dominio de las habilidades comunicativas básicas. 3.2.2. Grado en que emplea estrategias, alternativas, recursos de manera creativa ante situaciones comunicativas.

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Indicador</b>
	3.3. Creatividad en el contexto escolar.	3.3.1. Grado de creatividad con que interactúa con los demás en el contexto escolar.
	3.4. Uso del tono y volumen de la voz.	3.4.1. Grado con que usa el tono y el volumen de la voz adecuadamente para comunicarse con los demás.
	3.5. Calidad de su expresión oral y escrita.	3.5.1. Grado de la calidad con que expresa sus ideas oralmente y por escrito.
4. Aplic de elementos cognitivos en la práctica	4.1. Calidad de la toma de decisiones ante situaciones de carácter moral y/o sentimental.	4.1.1. Grado de aciertos que posee en la toma de decisión al solucionar situaciones de carácter moral y/o sentimental.
		4.1.2. Grado de profundidad con que logra fundamentar sus decisiones.
	4.2. Calidad del desempeño cognitivo alcanzado en evaluaciones del aprendizaje curricular.	4.2.1. Grado del comportamiento sistemático en el logro de niveles máximos de desempeño cognitivo en las evaluaciones de su aprendizaje curricular.

## **Metodología para la evaluación del impacto de la formación académica**

La metodología propuesta contiene las siguientes dimensiones:

### **Dimensión 1: Nivel de desempeño del potencial científico en la dirección del trabajo docente metodológico.**

#### **Indicadores:**

- Calidad de las actividades metodológicas desarrolladas en los niveles organizativos y ejercicios de cambio de categoría docente.
- Dominio de las formas organizativas del trabajo docente metodológico.
- Dominio del contenido de las asignaturas y su metodología a tratar en las actividades metodológicas.
- Nivel de satisfacción de directivos, profesores y estudiantes con la calidad de las actividades docente metodológicas.
- Mejoramiento del modo de actuación profesional.
- Efecto de las actividades docente metodológicas dirigidas en el colectivo de profesores, considerando los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## **Dimensión 2: Nivel de desempeño del potencial científico en la dirección del trabajo científico metodológico.**

### **Indicadores:**

- Participación en tareas relacionadas con la investigación en diferentes instancias.
- Liderazgo en las actividades de carácter científico metodológico.
- Utilización de los resultados científicos en la práctica educativa.
- Niveles de satisfacción de directivos, profesores y estudiantes con la calidad de las actividades científicas metodológicas.
- Efecto logrado en los estudiantes en las actividades científicas investigativas

## **Estudio sobre la utilización del enfoque investigativo para el mejoramiento de la calidad del aprendizaje**

Para el estudio se determinaron dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable "utilización del enfoque investigativo que se presentan en la siguiente tabla:

<b>Dimensión 1. Desempeño de los directivos y metodólogos</b>		
Subdimensión	Indicador	Criterios
1.1 Control y evaluación del dominio que poseen los docentes del contenido las asignaturas que imparten.	1.1.1 Control del dominio de los conocimientos que poseen los docentes de las asignaturas y unidades temáticas.	
	1.1.2 Control del dominio de las habilidades que poseen los docentes para la resolución de ejercicios y problemas en las asignaturas.	
	1.1.3 Control de la calidad de las relaciones que establecen los docentes entre conocimientos de distintos temas y asignaturas.	
1.2 Conocimiento del enfoque investigativo.	1.2.1 Conocimientos teóricos fundamentales acerca del enfoque investigativo.	
	1.2.2 Dominio de una concepción, procedimiento o metodología para el enfoque investigativo.	

1.3 Orientación, control y evaluación de la utilización del enfoque investigativo.	1.3.1 Promoción y orientación para la utilización del enfoque investigativo en escenarios y momentos apropiados .	
	1.3.2 Control y evaluación de la utilización del enfoque investigativo por los docentes.	
	1.3.3 Tratamiento diferenciado a los docentes para la utilización del enfoque investigativo.	
1.4 Resultados de la dirección de la utilización del enfoque investigativo.	1.4.1 Superación de los docentes en contenidos y su didáctica.	
	1.4.2 Incremento de investigaciones científicas, socialización y ayuda entre docentes y directivos.	
	1.4.3 Perfeccionamiento de la enseñanza.	

### **Dimensión 2. Desempeño de los docentes**

Subdimensión	Indicador	Criterios
2.1 Conocimiento del contenido las asignaturas que imparte.	2.1.1 Dominio de los conocimientos de las asignaturas y unidades temáticas que imparte.	
	2.1.2 Dominio de habilidades en las asignaturas y en especial para la resolución ejercicios y problemas.	
	2.1.3 Establecimiento de relaciones entre conocimientos de distintos temas y asignaturas.	
2.2 Conocimiento del enfoque investigativo.	2.2.1 Conocimientos teóricos fundamentales acerca del enfoque investigativo.	
	2.2.2 Dominio de una concepción, procedimiento o metodología para el enfoque investigativo.	- Valorar las fases o etapas, aspectos que comprende y si transitan desde introducción hasta su evaluación.

2.3 Dirección del enfoque investigativo en función del aprendizaje.	2.3.1 Diagnóstico integral y sistemático sobre el aprendizaje de los escolares y factores que inciden en este (personales, familiares, sociales, económicos)	
	2.3.2 Planificación de actividades investigativas escolares acorde al diagnóstico y una concepción didáctica apropiada.	- La concepción incluye actividades investigativas que transitan desde su introducción hasta su evaluación.
	2.3.3 Exigencias para la utilización de medios de enseñanza dirigidas a la actividad investigativa.	
	2.3.4 Ejecución de las actividades investigativas escolares acorde a la planificación y con la flexibilidad suficiente para responder a las situaciones que se presenten en distintos escenarios y momentos.	
	2.3.5 Tratamiento diferenciado a los escolares según sus particularidades.	- Se considera la atención a equipos e individual.
	2.3.6 Orientación o coordinación con la familia para favorecer el desarrollo del enfoque investigativo.	
	2.3.7 Control y evaluación sistemática del desempeño de los escolares atendiendo a la diversidad con enfoque integrador.	Considerar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales de manera diferenciada.
2.4 Resultados de la utilización del enfoque investigativo.	2.4.1 Autosuperación del docente sobre contenidos y su didáctica.	
	2.4.2 Investigación científica, socialización y ayuda entre docentes.	
	2.4.3 Perfeccionamiento de la enseñanza.	
	2.4.4 Resultados del aprendizaje de escolares	

<b>Dimensión 3. Desempeño de los estudiantes</b>		
Subdimensión	Indicador	Criterios
3.1 Participación en el enfoque investigativo	3.1.1 Motivación, aceptación y/o comprensión del enfoque investigativo o actividades investigativas a desarrollar.	
	3.1.2 Comprensión de las órdenes o problemas de investigación.	
	3.1.3 Participación en el equipo de investigación a partir de su trabajo individual, indagaciones, obtención, procesamiento y socialización de informaciones.	
	3.1.4 Recibimiento de atención (por el docente y otros componentes personales)	
	3.1.5 Presentación y discusión de los resultados investigativos.	
	3.1.6 Autoevaluación, coevaluación y evaluación de la actividad investigativa desarrollada.	
3.2 Resultados de la utilización del enfoque investigativo.	3.2.1 Motivación por el estudio.	
	3.2.2 Aprendizaje y creatividad.	
	3.2.3 Relaciones interpersonales y de cooperación para el aprendizaje.	

<b>Dimensión 4. Desempeño de los familiares y personas que interactúan con el estudiante</b>		
Subdimensión	Indicador	Criterios
4.1 Preparación que poseen para favorecer el desarrollo del enfoque investigativo.	4.1.1 Dominio del contenido de las asignaturas.	
	4.1.2 Utilización de procedimientos adecuados.	
	4.1.3 Creación de condiciones materiales y clima psicológico favorable.	
4.2 Recepción y utilización de las orientaciones que le brinda el docente.	4.2.1 Recibe orientaciones que le brinda el docente.	
	4.2.2 Utiliza adecuadamente las orientaciones recibidas por el docente.	

4.3 Resultados del apoyo a la utilización del enfoque investigativo.	4.3.1 Superación personal.	
	4.3.2 Apoyo y estimulación del aprendizaje en los escolares.	

<b>Dimensión 5. Recursos humanos y materiales para el desarrollo del enfoque en la escuela.</b>		
Subdimensión	Indicador	Criterios
5.1 Recursos humanos	5.1.1 Docentes que reconocen la situación actual de la utilización del enfoque investigativo, la necesidad de fomentarlo y su rol en este.	
	5.1.2 Docentes con la preparación (científica, psicológica y metodológica) para emprender la utilización del enfoque investigativo.	
	5.1.3 Directivos que reconocen la situación actual de la utilización del enfoque investigativo, la necesidad de fomentarlo y su rol en este.	
	5.1.4 Directivos con la preparación (científica, psicológica y metodológica) para emprender la utilización del enfoque investigativo.	
5.2 Recursos materiales.	5.2.1 Locales, laboratorios o sitios apropiados para el desarrollo de las actividades investigativas (pueden no pertenecer a la escuela)	
	5.2.2 Equipos, materiales y accesibilidad a bibliografía (Computadoras y otros medios para la actividad investigativa)	

## Conclusiones

Como expresión totalizadora de la concepción teórico-metodológico para la gestión de los procesos de sistematización de la evaluación y acreditación se asume la cultura de la calidad en la que todos los actores, con conocimientos teóricos y prácticos necesarios relacionados con la evaluación y acreditación de los programas universitarios, participan de forma consciente, permanente con compromiso y alto sentido de pertenencia, en la formación del profesional que necesita la sociedad con un enfoque de sostenibilidad y bienestar social. La sistematización de las buenas prácticas en la universidad propicia esta cultura y promueven la formación de un egresado de calidad a tono con las exigencias de la sociedad.



## Bibliografía

1. Barber, L. (1996). Autoevaluación. En Manual para la evaluación. España: La Muralla.
2. Documento: Avances, limitaciones, obstáculos y desafíos. Boletín del Proyecto de Educación en América Latina y el Caribe No.24, Abril de 1991.
3. Ferrer Vicente, M. Proyecto Educativo Institucional. UCP Frank País García. 2013-2014
4. Galdós Sotolongo, Sol Ángel. Consideraciones teórico metodológicas en torno a la evaluación institucional. Cal-50 en CDROM Pedagogía'05. Palacio de las Convenciones. DESOFT, S.A. 31 de enero al 4 de febrero de 2005.
5. Galló García, J.G. (1984). Categorías del materialismo dialéctico. Habana: Edit. Gente Nueva.
6. Gento, S. (1999). La mejora de la calidad en los centros educativos. México: Unidad Nacional de Educación a Distancia (UNEC)
7. Herrera Ochoa, E. Una concepción desarrolladora para el diseño didáctico de cursos de superación a distancia en ambientes virtuales de enseñanza-aprendizaje”, Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”, en <http://cibersociedad.net/congres2006,p.3>
8. InstitutoInternac para la Educ Superior en América Latina y el Caribe IESALC. (2007).Glosario.MESALC.[http://seed.lcc.ufmg.br/moodle\\_mesalc/mod/glossary/view.php?id=26](http://seed.lcc.ufmg.br/moodle_mesalc/mod/glossary/view.php?id=26).
9. Informes de autoevaluación de las carreras de la UCP, 2013. (Soporte digital)
10. Junta de Acreditación Nacional (JAN). SEA – CU. Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias. Manual de implementación. La Habana, febrero, 2009.
11. Lahera, I. (2004). Modelo pedagógico para la labor educativa del docente en Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Dr. C. en Ciencias Pedagógicas, Santiago de Cuba, 2004.
12. Enfoques contemporáneos para el estudio de los problemas sociales en la relación Ciencia - Cultura – educación. (2007) Palacio de las Convenciones. Habana.
13. Lahera Cabrales, I y otros (2011). Estrategia Curricular para la Formación Ideológica y en Valores. Soporte digital CDIP. UCP Frank País García.
14. León R. R. (2013). La evaluación de la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la calidad en las universidades cubanas. Universidad 2014, Evento Provincial. Santiago de Cuba.

15. Pérez M.,L. (2013). Fuentes, G.,H. en el establecimiento de una cultura de la calidad en la educación superior. Universidad 2014, Evento Provincial. Santiago de Cuba.
16. Torres, P. (2009). La Evaluación Educativa. Boletín Mensual No.1 / Año I del Programa Ramal No.10 del MINED. ICCP, La Habana. (<http://www.cubaeduca.cu>)
17. La Evaluación Educativa en Cuba. Qué se ha logrado y qué falta. Conferencia inicial. I Simposio – Taller CALIDED. En soporte digital. (2007) Santiago de Cuba.
18. La Evaluación Educativa en Cuba. Qué se ha logrado y qué falta. Conferencia inicial. I Simposio – Taller CALIDED. En soporte digital. (2007). Santiago de Cuba.
19. Valle Lima, A. C. (2010). La investigación pedagógica, otra mirada. [En formato digital]. Ciudad de La Habana, Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), MINED
20. Verduzco, Ch., G. (2008). Métodos didácticos. Seminario del programa de maestría en Arquitectura. México: UNAM.

# CAPÍTULO 7

## DESARROLLO REGIONAL, COMPETITIVIDAD Y ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

DRA. LEONOR ELENA LÓPEZ CANTO

DR. TIRSO SUÁREZ NÚÑEZ

DRA. RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ

Universidad Autónoma de Yucatán

### **Introducción**

El fenómeno de la globalización ha generado la emergencia en el panorama mundial de nuevas fuerzas políticas y económicas, que están reconfigurando el escenario en el que se desarrollan las relaciones internacionales. Esta situación ha tenido un considerable impacto en la orientación de las políticas públicas de los diversos países, mediante las cuales pretenden insertarse en este escenario mundial, y como una estrategia de largo plazo, guiar las acciones de los diversos actores sociales, de manera que converjan para alcanzar niveles superiores de desarrollo y tratar de obtener una mejor posición competitiva en el intercambio económico internacional.

Dentro de este contexto, el tema de la competitividad ha cobrado fuerza creciente en el discurso oficial, sin que en muchas ocasiones el uso de dicho término sea el más afortunado para caracterizar aquello que se pretende transmitir. Y esto se debe a que el significado del concepto varía, de acuerdo con el nivel de análisis en el que se aplique y con el contexto dentro del cual se utiliza dicho término. Sin embargo, detrás del uso del concepto de competitividad, y muchas veces de manera implícita, se encuentra la noción de desempeño superior y rivalidad de un sistema –ya sea de una organización, un sector, una región, un país– con respecto a otros de su misma jerarquía o nivel.

Entre los actores sociales más relevantes en el desarrollo de un país están sus universidades, debido a su papel como formadoras de profesionales de

alto nivel y su contribución a la generación y aplicación del conocimiento. Sin embargo, han estado sujetas a crecientes embates, que cuestionan por un lado, la pertinencia del papel que tradicionalmente han desempeñado, y por otro lado, la “eficacia” con la cual cumplen con la función que la sociedad les ha encomendado. Y es en este último aspecto en donde se ha asociado el concepto de “competitividad” con el desempeño de las funciones de las organizaciones de educación superior en general, y de manera particular, de las universidades, notablemente, las universidades públicas.

En este trabajo se pretende plantear el papel que desempeñan las universidades en el desarrollo regional, así como reflexionar sobre la pertinencia de la aplicación del término “competitividad” cuando se intenta evaluar sus contribuciones.

### **La noción de competitividad**

Mucho se ha escrito sobre las ventajas diferenciales en las relaciones comerciales entre los países, desde que Adam Smith en 1776 planteara la tesis de que el intercambio comercial descansa en la ventaja absoluta de un país en relación con otros en la producción de determinados bienes, sentando las bases de la teoría clásica de la economía, corriente dentro de la cual se plantearon posteriormente otras explicaciones, notablemente la teoría propuesta por David Ricardo sustentada en los conceptos de especialización y la ventaja comparativa.

Sin embargo, el agotamiento de los modelos clásicos en la explicación de la realidad, dio pie a que en la última década del siglo pasado surgieran otras propuestas que pretendían llenar los vacíos de la teoría clásica. Dentro de esta nueva corriente Michael Porter inicia su carrera profesional como profesor de marketing y estrategia, introduciendo los términos competitividad y ventaja competitiva aplicados a las industrias y empresas, para ser utilizados por los directores de empresa. Posteriormente mediante su modelo del “diamante de la ventaja nacional”, Porter (1991, 1998) propone el modelo de la ventaja competitiva de las naciones e intenta explicar el éxito que a nivel internacional alcanzan determinadas empresas ubicadas en segmentos e industrias de regiones diferentes, asociándose, de este modo, competitividad con entidades geográficas. No obstante es, originalmente, una noción aplicada a productos o empresas, y algunas veces el mismo Porter reconoce que son las empresas y no los países los que se enfrentan en los mercados internacionales (1998).

La capacidad de las empresas para sostener una ventaja competitiva en las relaciones comerciales internacionales descansa en las características de los contextos nacionales dentro de los cuales están insertas. Porter (1991, 1998) identifica cuatro grupos de variables contextuales:

condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Junto con estos cuatro elementos, hay otros dos que conforman el “diamante nacional”: las oportunidades y el gobierno. Existe una interacción dinámica entre cada uno de estos factores, de manera que el estado de uno influye en los demás.

Otro enfoque con el cual se ha analizado la competitividad es desde la perspectiva sistémica, a partir de la identificación de cuatro niveles de organización: meta, macro, meso y micro (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994 en Ojeda, 2009), entre los cuales existen fuertes interrelaciones (Messner y Meyer, 1994 en Ojeda, 2009). Desde esta perspectiva, se considera que la competitividad industrial es producto de un patrón de interacciones entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad de una sociedad.

Por otra parte, el Foro Económico Mundial (WEF)<sup>1</sup> ha publicado, desde 1989 informes de competitividad de los distintos países utilizando dos enfoques complementarios: a) el Índice de Competitividad para el Crecimiento<sup>2</sup>, el cual mide la capacidad de crecimiento económico sostenido en el mediano plazo, de una economía nacional, y b) el Índice de Competitividad para los Negocios<sup>3</sup>, que mide el grado de eficacia con que un país utiliza sus recursos. Otros organismos internacionales, como el Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial (IMD)<sup>4</sup> y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también han desarrollado sus propios parámetros para evaluar la posición competitiva de los países. En México, el organismo que mide la competitividad es el Instituto Mexicano para la Competitividad.

La OCDE (1996, p. 38) define la competitividad como la “habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, mientras están expuestos a la competencia internacional, relativamente altos niveles de ingreso y de empleo con una base sustentable”. Esta visión de la competitividad incorpora dos nociones fundamentales: a) la idea de desarrollo, manifestada en el mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes y b) la importancia de la sustentabilidad.

Desde el nivel de análisis organizacional, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2002) clasifica a las empresas en

<sup>1</sup> WorldEconomicForum, por sus siglas en inglés, organismo fundado por Klaus Schwab y que junto con Porter edita los indicadores de competitividad.

<sup>2</sup> Compuesto por tres grupos de indicadores: a) tecnología, b) ambiente macroeconómico, y c) instituciones públicas, cada uno de los cuales contiene subíndices.

<sup>3</sup> Compuesto por dos categorías generales: a) operaciones y estrategias de las empresas, y b) ambiente nacional de negocios, que a su vez contienen indicadores específicos.

<sup>4</sup> International Institute for Management Development, por sus siglas en inglés.

cuatro niveles de competitividad<sup>5</sup>, a partir de características que reflejan sus capacidades operativas y tecnológicas, así como también el tipo de prácticas predominantes, que parten de un nivel elemental (emergente) hasta alcanzar los estándares de excelencia internacional (vanguardia), como se presenta en el cuadro siguiente:

### Cuadro 1 niveles de competitividad

<b>Empresa</b>	<b>Emergente</b>	<b>Confiable</b>	<b>Competente</b>	<b>Vanguardia</b>
Prioridad	Supervivencia	Cumplimiento de normas	Diferenciación	Liderazgo
Mejores prácticas	Sistemas gerenciales administrativos	Mejora continua y benchmarking	Desarrollo de nuevos productos	Obsolescencia del producto acelerada
Nivel de calidad	Errática	Controlada	4 o 5 sigma	Tiende a cero defectos
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad	Exportación	Gestión tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento a terceros
Masa crítica organizacional	Dueño y operadores	Gerentes y equipos funcionales	Especialistas en departamentos clave	Grupos de desarrollo de tiempo completo
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina

Fuente: *Conacyt, 2002.*

La preocupación por la competitividad, en sus diferentes niveles –desde el supranacional hasta el organizacional– lleva implícita la relevancia

<sup>5</sup> Emergente, confiable, competente y vanguardia.

que se le otorga al desempeño económico de una entidad, pero siempre con respecto de otras, mediante la lucha y la rivalidad por la razón de que, al estar insertos en una economía de mercado, los sistemas están implicados en un proceso de competencia en la búsqueda por obtener ganancias económicas derivadas de un desempeño superior. Pero las ideas de la competencia y la competitividad como bases para el progreso han demostrado sus límites: a nivel de empresa excluyen la posibilidad de alianzas estratégicas y han llevado al deterioro de los ecosistemas, a la contaminación y a la explotación humana. A nivel nación se entrometen en el campo de la geopolítica obstaculizando la posibilidad de acuerdos de cooperación y complementación de las naciones para lograr la prosperidad y la paz (Aktouf y Suárez, 2011, Ardinat 2013).

Más aún, las asimetrías existentes en los niveles de desarrollo económico de las diferentes regiones que se han agudizado con el fenómeno de la globalización, han puesto en el centro del análisis la imperiosa necesidad de conceptualizar dicho fenómeno –el desarrollo– desde una perspectiva más amplia que la meramente económica, para considerar otros aspectos más complejos, lo cual se abordará en el sección siguiente.

### **Desarrollo regional: dimensiones y actores**

El concepto de desarrollo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, debido a que los enfoques que equiparaban esta noción con la de progreso económico han resultado limitados, en virtud de que el crecimiento económico de un país –medido en términos de indicadores macroeconómicos como Producto Interno Bruto, Balanza Comercial, índice de exportaciones, etc.,– no necesariamente refleja el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, situación que se evidencia de manera dramática en diversas regiones a lo largo del planeta.

El modelo neoliberal, bajo el cual se estructura el intercambio comercial como un punto fundamental de las relaciones internacionales, ha provocado en la mayoría de los países niveles crecientes de desigualdad y de exclusión, lo cual ha generado una creciente depauperización de los segmentos más vulnerables de la población mundial, que los deja excluidos de cualquier oportunidad de acceso a una vida digna y al ejercicio efectivo de sus derechos fundamentales, situación ampliamente reconocida por diversos organismos como la Organización de las Naciones Unidas.

Por otro lado, el reconocimiento de los estragos causados en el medio ambiente por las acciones irresponsables de las grandes corporaciones internacionales también han generado una preocupación sobre el futuro del planeta, ante lo cual surgen cuestionamientos planteados desde el ámbito académico así como también por organizaciones no gubernamentales en cuanto a los efectos nocivos de dichas acciones, poniéndose

en el centro de la discusión académica y de la acción positiva de dichas organizaciones el tema de la sustentabilidad.

Todos los aspectos antes mencionados han propiciado un cambio en la concepción del término de desarrollo de manera que, aunque en la década de los 40s el término era tomado como sinónimo de “crecimiento”, actualmente

El desarrollo se entiende como un proceso integrador donde se inmiscuyen relaciones económicas, institucionales, sociales, políticas, geográfico-territoriales o incluso culturales (Riojas, 2007, p. 16).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo declara que:

El desarrollo de un país no puede ser entendido desde la perspectiva única del crecimiento económico. El propósito final del desarrollo se encuentra en cada uno de sus habitantes y en las posibilidades que ellos tienen para elegir una vida en la que puedan realizar a plenitud su potencial como seres humanos. (PNUD, 2011).

A partir de lo anterior, la misma organización introduce el concepto de desarrollo humano, postulando lo siguiente:

El desarrollo humano consiste en la libertad que gozan los individuos para elegir entre distintas opciones y formas de vida. Los factores fundamentales que permiten a las personas ser libres, en ese sentido, son la posibilidad de alcanzar una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos individual y socialmente valiosos, y tener la oportunidad de obtener los recursos necesarios para disfrutar un nivel de vida decoroso.

En el núcleo del concepto de desarrollo humano se encuentran las personas y sus oportunidades, no la riqueza que poseen, el ingreso que devengan, o las mercancías y servicios que consumen (PNUD, 2011).

Boisier (2003, p. 1) señala que hoy en día, el fenómeno del desarrollo es interpretado en un contexto mucho más amplio que el meramente económico, y más cercano desde una perspectiva constructivista “... a lo subjetivo, lo valórico, lo intangible, lo holístico, lo sistémico, lo recursivo, lo cultural, la complejidad...”.

De manera que el desarrollo, tomando en cuenta lo señalado en párrafos anteriores, incluye no solamente el aspecto económico, sino también las dimensiones sociales, culturales, institucionales, ambientales y de desarrollo humano.

Para analizar el desarrollo, debemos situarlo dentro del contexto de la globalización, pues el desarrollo no es atemporal ni ubicuo, más bien, se trata de un proceso que tiene lugar en momentos y lugares específicos.

La globalización constituye una nueva configuración espacial-territorial, entendiéndose el espacio como el soporte geográfico en donde se desarrollan las actividades socioeconómicas, mediante procesos que conllevan de manera implícita la idea de homogeneidad: unificación del mercado



mundial, liberación comercial, papel de las comunicaciones, reducción de los costos de transporte, etc. La segunda variable, el territorio, se refiere en cambio “a la heterogeneidad y complejidad del mundo real expresada en el territorio como actor del desarrollo” (Mochi, 2006, p. 146) en donde la especificidad del territorio es producto de una historia y está permeada, como señalan Vázquez (1999) y Riojas (2007) por las dinámicas nacionales e internacionales en las cuales participan las organizaciones e instituciones de la región, que le han brindado su configuración actual. Arocena (1997) plantea una postura convergente al señalar que el desarrollo local está inscrito, por un lado, dentro de la racionalidad globalizante de los mercados, pero al mismo tiempo, también debe ser situado reconociendo las diferencias territoriales específicas que le otorgan su propia identidad.

Detrás de estas concepciones se encuentra implícita una visión sistémica: “...el desarrollo –territorial como es– no es sino una *propiedad emergente de un sistema territorial dinámico, complejo<sup>6</sup>, adaptativo y altamente sinergizado*” (Boisier, 2003, p. 8). Boisier señala que en cualquier sistema territorial es posible identificar seis grandes subsistemas locales:

- 1) Un conjunto de valores: universales (libertad, democracia, justicia, solidaridad, paz, etc.) y singulares, propios del territorio en cuestión, que son los que le confieren su identidad propia.
- 2) Los actores, individuales, corporativos, colectivos, públicos y privados, quienes son los portadores del desarrollo. Aquí se debe distinguir entre actores en un sentido abstracto, y agentes de desarrollo, portadores de proyectos y con poder efectivo para influir.
- 3) Las organizaciones públicas y privadas, subsistema cuyos elementos incluyen objetos, propiedades y conductas.
- 4) Los procedimientos, que constituyen el conjunto de modalidades a través de las cuales el gobierno local gobierna, administra, informa y posiciona en el entorno a su propio territorio.
- 5) La acumulación o el capital económico.
- 6) El subsistema más importante, los capitales intangibles: cognitivo, simbólico, cultural, social, cívico, institucional, psicosocial, humano, mediático, y el sinérgico, siendo este último capital el que el autor considera de mayor relevancia.

---

<sup>6</sup> En un sistema complejo las propiedades emergentes surgen a partir de la interacción entre sus componentes o subsistemas. Mientras mayor sea el número de estados posibles que puede generar un sistema, éste se torna más complejo, y mientras más complejo sea, la predicción de su comportamiento se torna imposible. De allí, continúa Boisier (2003, p. 9) “que los sistemas muy variados y en consecuencia muy complejos, como puede ser una sociedad regional, deben ser organizados, dotados de formas de regulación que permitan un grado posible de predicción de su conducta...”, lo cual implica el control.

A partir de lo anterior, el mismo autor plantea un “hexágono del desarrollo” en donde hay que “establecer sinapsis, crear sinergia e introducir energía”, para lo cual propone la creación de una unidad de gestión<sup>7</sup> por parte del gobierno del territorio en cuestión, en donde se establezca una clara división entre las tareas orientadas a la administración (corto plazo) y aquellas dirigidas al desarrollo (largo plazo).

La innovación y cambio tecnológico constituyen capacidades fundamentales para el desarrollo regional las cuales provienen, según Schumpeter<sup>8</sup> (1978) de la actividad empresarial. El crecimiento económico, el desarrollo humano y el bienestar social se construyen a partir de la capacidad de los países para generar, usar y adaptar el conocimiento; el reto consiste en lograr una mayor agregación de valor y conocimiento en los procesos de producción para lo cual la ciencia, la tecnología y la innovación son indispensables (Pedroza y López, 2010). Y en estas tareas, las Universidades desempeñan un papel sustancial como actores del desarrollo.

El Nobel economista institucionalista North (2005) señala los tres elementos fundamentales para el cambio económico y el progreso: conocimiento, gente e instituciones. Los dos primeros están ligados a las Universidades que son las grandes posibilitadoras de una juventud armada de conocimientos, generadora de conocimientos y usuaria de conocimientos, de allí la relevancia de su tarea.

### **Las organizaciones de educación superior: sus funciones y su contribución al desarrollo**

Los procesos de reforma experimentados en la educación superior en México han tenido un impacto importante en las formas de pensar acerca de la Universidad Pública —y en general acerca de las organizaciones de educación superior—, tanto en relación con sus tradicionales funciones sustantivas, como en la manera en que debe redimensionar su papel como actor social.

Rodríguez (1999, en Luengo, 2003, p. 3) identifica como principales componentes que permiten comprender las modalidades que, en la historia reciente, ha asumido el sistema de educación superior en el país, los siguientes:

---

<sup>7</sup> Boisier (2003) recalca la importancia de que los profesionales a cargo de esta unidad de gestión estén profundamente entrenados en el análisis a partir de la perspectiva sistémica, la complejidad.

<sup>8</sup> Schumpeter (1978) identifica cinco tipos de innovaciones: a) la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien, b) la introducción de un nuevo método de producción, c) la apertura de un nuevo mercado, d) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados, y e) la creación de una nueva organización de cualquier tipo.

- a) Las relaciones entre el Estado y el sistema de enseñanza superior en general, y con las instituciones en lo particular, así como la expresión de estas relaciones en políticas de organización y estrategias de reforma;
- b) La configuración de demandas sociales sobre la universidad;
- c) La movilización de los actores universitarios –académicos, estudiantes y trabajadores- dentro de las instituciones;
- d) La adaptación de pautas de cambio derivadas de los modelos internacionales de desarrollo de la enseñanza superior.

Como resultado de lo anterior, Luengo (2003) identifica tres grandes etapas en la historia reciente, que han marcado importantes cambios en la relación entre el Estado y la universidades públicas, y que han llevado a estas organizaciones a adaptar sus prácticas para responder a esas demandas. Dichas etapas, según al autor antes mencionado, son las siguientes:

**1. Etapa de la expansión.** En esta etapa, ubicada en la década de los setentas del siglo pasado, la política gubernamental se orientó hacia los aspectos cuantitativos más que en la calidad de los procesos educativos, generándose en consecuencia un crecimiento no regulado del sistema, sin que existieran mecanismos de evaluación, y en donde “el gasto público se ejerció sin criterios de calidad, eficacia y transparencia” (Luengo, 2003, p. 4), presentándose una relación inversa entre tamaño de la matrícula y magnitud de la eficiencia terminal.

**2. Etapa de desaceleración.** Esta etapa estuvo caracterizada por los efectos que en materia de política pública generó la grave crisis económica desatada a principios de los ochentas. Poderosas agencias como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional establecieron los lineamientos a los cuales debían ajustarse los países emergentes para transformar su economía, bajo los preceptos de la ideología neoliberal. Como consecuencia, se instrumentaron reformas orientadas a reducir el papel del Estado en los asuntos públicos, a disminuir gastos en los sectores sociales y a transferir la responsabilidad por la prestación de cierto tipo de servicios al sector privado, con los consiguientes recortes presupuestales: los llamados ajustes estructurales (López, 2011). Estos ajustes incluían reformas al sistema de educación superior, mediante la implementación de criterios de mercado como indicadores para evaluar a las instituciones universitarias y asignar los recursos presupuestales. De esta manera, los conceptos de eficacia y eficiencia comenzaron a ser parte del discurso oficial y junto con otros indicadores como “la pertinencia social de los servicios universitarios, la redistribución

de la oferta educativa o el grado de madurez de la docencia y la investigación, se fue construyendo un proceso de planificación y evaluación que se extendió, en la década de los noventas, a todo el sistema de educación superior en el país” (Luengo, 2003, p. 7). La década de los ochentas se distinguió, en general, por la dificultad del sistema educativo y, en particular por las universidades, para diseñar estrategias coherentes de desarrollo institucional que respondieran a las turbulencias económicas y políticas de ese periodo, ante lo cual fueron emergiendo políticas educativas que tuvieron como efecto la transformación del esquema de financiamiento público, imponiendo la implementación de reformas en las universidades (Kent, en Luengo, 2003).

**3. La etapa evaluadora.** En los noventas se continuó avanzando sobre el camino iniciado en la década anterior, con un énfasis creciente en la evaluación de las universidades, sustentada en los principios de la vigilancia a distancia y la autonomía regulada con base en los cuales se diseñaron una amplia variedad de normas, mecanismos y procedimientos e instrumentos de evaluación y acreditación<sup>9</sup> que abarcaron a los diversos actores e instancias que intervienen en los procesos educativos, hasta llegar en muchos casos a generarse sistemas e instrumentos de autoevaluación. A través de la evaluación de determinados rubros<sup>10</sup> se podía establecer el desempeño e impacto comparativo entre las universidades para asignar recursos financieros extraordinarios (Luengo, 2003).

Ante lo anterior, si bien las funciones sustantivas que la sociedad le asigna a la Universidad Pública continúan siendo, esencialmente, las mismas –docencia, investigación y extensión- lo que ha experimentado un profundo cambio son las formas mediante las cuales el estado regula su actuación que, a final de cuentas, se traducen en la asignación presupuestal<sup>11</sup>. Por lo tanto, no es de extrañar que la ideología gestionaria, como señala Saldaña (2008), se haya instalado

<sup>9</sup> Este complejo repertorio abarcó a) evaluación de instituciones, b) acreditación de instituciones, c) evaluación de programas académicos, d) acreditación de programas académicos, e) acreditación de programas de posgrado, f) evaluación de proyectos para asignar recursos económicos, g) exámenes generales de alumnos, g) evaluación del personal académico para acceder a estímulos, h) evaluación internacional de la certificación profesional, i) regulación de las profesiones (Luengo, 2003).

<sup>10</sup> Eficiencia terminal, nivel de empleo de los egresados, vinculación con la industria y la sociedad, etc. (Luengo, 2003).

<sup>11</sup> Aun cuando no es objetivo de este capítulo describir las consecuencias que al interior de las universidades han generado la implementación de dichos mecanismos, no debemos dejar de señalar la existencia de fuertes tensiones internas que muchas veces han enfrentado a los diferentes grupos de actores, derivadas de sus posiciones en el sistema.

en el imaginario colectivo de la Universidad Pública Mexicana; y que los procesos, estructuras y concepciones derivados de la planeación estratégica y por consiguiente el léxico empresarial ahora formen parte de la “normalidad institucional”<sup>12</sup> (Saldaña, 2008), dentro de los cuales figura, de manera destacada, el concepto de competitividad.

Frente a lo anterior y desde una perspectiva mucho más amplia y profunda, la UNESCO (1998) enfatiza la importancia de la educación superior como garante de los valores e ideales de una cultura de la paz y le asigna un papel fundamental en el desarrollo político, económico, social y cultural, así como en la construcción de capacidades endógenas, consolidación de los derechos humanos, desarrollo sustentable, democracia y paz, en un contexto de justicia, en las diferentes regiones del planeta. En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior, este organismo subraya como características la relevancia –entendida como el ajuste entre las expectativas sociales y el quehacer de las instituciones, y cuyas orientaciones de largo plazo deberán enfocarse a necesidades y aspiraciones sociales<sup>13</sup>- la calidad –concepto multidimensional que abarca a todos los actores y las funciones propias de la educación superior- que deberá garantizar la pertinencia social, y la internacionalización, para facilitar la difusión del conocimiento y el entendimiento intercultural.

La UNESCO establece que la educación superior debe considerarse un servicio público, y concibe a la gestión y el financiamiento como instrumentos para mejorar la calidad y la relevancia de las IES en el cumplimiento de sus funciones nucleares.

Desde esta última perspectiva, las universidades públicas encuentran su lugar como actores en el desarrollo sustentable de los territorios regionales, al destacarse su papel protagónico como factor de cambio para lograr las más altas aspiraciones sociales desde una perspectiva humanista, y no como instrumentos al servicio de las élites económicas que ostentan el poder global.

### **Las extrapolaciones peligrosas de la competitividad**

La competencia es un requisito previo para la competitividad, es decir, varias empresas son necesarias para que haya lucha y el más apto pueda lograr posiciones en el mercado y de paso favorecer al consumidor. Esta

<sup>12</sup> Comillas del autor.

<sup>13</sup> Desarrollo de capacidades e iniciativas emprendedoras que coadyuven a la eliminación de la pobreza, intolerancia, violencia, analfabetismo, hambre, enfermedades, degradación ambiental, etc.

fórmula, propia del liberalismo económico, ha demostrado que funciona muy bien a nivel empresa e industria –cuando se trata de acabar con los monopolios y aumentar la oferta- pero en sí misma la competitividad como vía para lograr el progreso, como ya se ha dicho, tiene sus límites, más aún, cuando la idea y su práctica son llevadas a otros dominios, como son los territorios nacionales y las universidades, donde puede dar lugar a miopía y generar efectos perversos como se comenta enseguida.

La nueva moda es referirse a ciudades competitivas o a competitividad regional, incluso nacional, una nueva industria de reportes y escalas de medición ha surgido, aunque la mayor parte de los comentaristas que los divulgan y comentan, lo hacen sin detenerse a reflexionar lo que está detrás. El economista Nobel Paul Krugman (1994) ha llamado a esta actitud hacia la competitividad y su aplicación a las naciones y territorios, una peligrosa obsesión.

Por su parte, los expertos de la Unión Europea reconocen que la competitividad a escala regional o nacional es una noción imprecisa, porque no tiene una definición generalmente aceptada y además porque los argumentos en que se apoya son débiles y cuestionables, por lo tanto no deja de ser un riesgo que el término ocupe un lugar considerable en el discurso político y en los medios masivos (Ardinat, 2013).

Pese a ello, persiste el atractivo del tema competitividad regional o nacional y la razón es que ha renovado el concepto de potencia económica del grupo humano asociado al territorio, de modo que la competitividad nacional es ahora una nueva manera, aun cuando mal definida, para una finalidad antigua: la preservación de la potencia económica. Con ella los políticos cuentan con una nueva forma de responder al peligro extranjero, ya no necesitan invocar las armas para hacer un llamado a la esencia patriótica, el territorio competitivo es invocado como el arma para proteger el empleo, el crecimiento y la cohesión social. Las viejas recetas nacionalistas –como el proteccionismo y la guerra convencional- han quedado ahora descartadas por razones diplomáticas, la competitividad nacional es la nueva versión del patriotismo económico compatible con el contexto neoliberal.

Las organizaciones de servicios profesionales como las universidades, no han estado exentas de la aplicación extra lógica de nociones como competitividad y productividad. El sexenio pasado (2006-2012) la SEP resumía su evaluación de las universidades en dos medidas: competitividad medida en función de cuántos programas de estudio estaban certificados y productividad en función de la eficiencia terminal de los estudiantes.

Ahora bien, en principio debe reconocerse que, de manera deliberada o no, sus directivos formulan estrategias buscando mantenerse en una

“triple línea de flotación” compuesta por los requisitos impuestos por sus constituyentes internos en lo económico, lo académico y lo doctrinario. Estos dominios no son fácilmente conciliables, por ejemplo, las denominadas universidades “patito” resuelven muy bien el aspecto económico sacrificando el académico, sin tocar lo relativo a lo doctrinario, del que normalmente carecen. Las grandes universidades privadas ponen en primer plano lo económico y lo doctrinario, dejando el saldo para atender la cuestión académica. Las universidades públicas, desafortunadamente se olvidan del constituyente doctrinario (responsabilidades sociales y culturales) y se concentran en acoplar lo académico y lo económico.

Finalmente, la estrategia de triple línea de flotación de las universidades está dirigida para atender a los intereses del mercado laboral (empleadores), el mercado de servicios educativos (padres de familia y estudiantes), así como las necesidades de educación y cultura de comunidades, ampliar y conservar el conocimiento científico y preservar la cultura. Así, las grandes universidades privadas atienden normalmente a los mercados laborales y de servicios educativos dejando poco espacio para las comunidades, el conocimiento científico y la cultura mientras que las grandes universidades públicas se concentran en el mercado laboral, las necesidades de educación de comunidades y en alguna medida atienden el conocimiento científico y difusión de la cultura.

Con todo esto lo que se pretende demostrar es que las universidades son organizaciones con múltiples propósitos y difíciles de conducir por su naturaleza plural, por ello sus estrategias son fragmentadas y volátiles, de manera que la competitividad y la ventaja competitiva –sin tomar en cuenta sus debilidades teóricas ya comentadas– son ideas de poco alcance para una aplicación efectiva en las universidades, más allá del discurso; por diseño, su alcance estaría limitado a los aspectos económicos y a los mercados laborales.

## **Conclusiones**

Como resultado de las presiones derivadas de un mundo globalizado, en donde las reglas del juego han sido impuestas por poderosos actores que orientan el rumbo de las relaciones internacionales, México ha implementado políticas públicas con el objetivo de lograr un lugar en el escenario mundial, lo que ha provocado cambios profundos en las relaciones entre las agencias gubernamentales y los actores sociales. Dentro de este contexto, las reformas implementadas desde la década de los ochentas del siglo pasado en materia de educación superior han reconfigurado el rumbo y las acciones de las organizaciones educativas, notablemente de las universidades públicas quienes ahora se encuentran sujetas a complejos

procesos de evaluación mediante los cuales se pretende juzgar la pertinencia en el cumplimiento de su función social, pero a partir de criterios de mercado.

Ante esta situación, las universidades públicas enfrentan serios desafíos para responder de manera adecuada a las demandas que les imponen los diferentes sectores de la sociedad, muchas veces contrapuestas, a partir de las visiones que sustentan, de los intereses que defienden y de la lógica bajo la que operan.

En este sentido, se pueden identificar dos grandes corrientes confrontadas: la primera visión, predominante, es la visión economicista, que pretende reducir el desempeño que cualquier organización a su rendimiento económico bajo las premisas de la competencia y la competitividad. La otra visión —la del desarrollo— inscribe su lógica dentro de un campo más amplio y dentro del cual encuentran su lugar organizaciones cuyo fin no es —o no debiera ser— netamente económico, como son las universidades.

Es un hecho innegable que, en la búsqueda de la sobrevivencia, las universidades públicas están ahora compitiendo por atraer para sí tanto los recursos presupuestales ordinarios que otorga la federación —para su operación cotidiana— como los fondos especiales que otorgan diversos programas gubernamentales para sostener su crecimiento y la realización de sus funciones sustantivas. Para obtenerlos, han tenido que inmiscuirse en complejos procesos de cambio para adaptarse a las normas, mecanismos y procedimientos de evaluación, que abarcan a los diversos actores e instancias que intervienen en los procesos educativos. Lo anterior ha estimulado el uso incremental de un lenguaje propio del ámbito de la gestión de las organizaciones privadas, dentro del cual los términos de eficacia, eficiencia y competitividad, entre otros, ya figuran en el léxico universitario.

Sin embargo, la Universidad reivindica su papel protagónico cuando asume su función social mucho más allá de las exigencias impuestas externamente —por más que como estrategia de sobrevivencia, deba ceñirse a ellas—, recupera como valores inherentes a su propia razón de ser aquellos valores humanistas proclamados por la UNESCO, y cuando moviliza todas sus capacidades para incidir de manera estratégica en el desarrollo regional armónico, incluyente y sustentable. De modo que los criterios que deberán normar su actuación en el largo plazo están relacionados con la relevancia, pertinencia y trascendencia social, enmarcados dentro de la calidad académica en el desempeño de sus funciones sustantivas, y desde luego, mediante la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad en el uso y asignación de los recursos públicos que la misma sociedad les ha confiado.



## Bibliografía

1. Aktouf, O. y Suárez, T. (2011). *Administración: tradición, revisión y renovación*. México: Pearson-UADY.
2. Ardinat, G. (2013). *Geographie de la compétitivité*. París: PUF.
3. Arocena, J. (1997). Lo global y lo local en la transición contemporánea. Cuadernos del CLAEH, 78-79, Montevideo.
4. Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Revista del Centro Latinoamericano de Admón para el Desarrollo Reforma y Democracia*. No. 27. Caracas.
5. CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2002). Programa especial de ciencia y tecnología 2001-2006. D.O.F. 12 de diciembre de 2002 p. 72
6. Krugman, P. (1994) *Competitiveness: A dangerous obsession*. *Foreign Affairs*, Vol. 73 NQ 2: 28-44, marzo/abril.
7. López, L. (2011). *La construcción de una red regional de salud en el sureste de México*. Tesis de Doctorado. Universidad de Mondragón.
8. Luengo, E. (2003). *Tendencias de la educación superior en México: una lectura desde la perspectiva de la complejidad*. Trabajo elaborado para el Seminario sobre Reformas de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 4 y 6 de junio de 2003. Bogotá, Colombia: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESACC) y Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).
9. Mochi, P. (2006). *Globalización, desarrollo local y descentralización. La importancia del conocimiento y la formación de recursos humanos en estos contextos*. En C. Girardo, M. de Ibarrola, C. Jacinto y P. Mochi (coords.) *Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva (145-161)*. Montevideo: OIT/Cinterfor, UNESCO.
10. North, D.C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. USA: Princeton University Press.
11. OCDE Organization for Economic Cooperation and Development (1996). *Industrial competitiveness*. París: autor.
12. Ojeda, R. (2009). *El Mayab apícola, asociación y competitividad*. México: UADY.
13. Pedroza, A. y López, C. (2010). *Innovación y gestión de la tecnología*. En T. Suárez y L. López (coords.). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. México: UADY.

14. PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011). Informe sobre Desarrollo Humano 2011. Sostenibilidad y equidad: un mejor futuro para todos. México
15. Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones (Rafael Aparicio Martín, trad.) España: Plaza y Janés.
16. Porter, M. (1998). On competition. USA: Harvard Business Review Book.
17. Riojas, C. (2007). Estrategias de desarrollo regional en México y Europa Central. En busca de nuevas dimensiones institucionales en el ocaso de la era neoliberal. Argumentos.UAM-X-México. Nueva Época. 20(55):13-47.
18. Saldaña, A. (2008). La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana. CPU-e, Revista de Investigación Educativa 6. Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de [http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/saldana\\_gestion\\_universidad.html](http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/saldana_gestion_universidad.html)
19. Schumpeter, J. (1978). Teoría del Desarrollo Económico. (Jesús Prados Arrarte, trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
20. UNESCO (1998) Higher education in the twenty-first century: vision and action, World Conference on Higher Education, Vol. 1, Final Report. París: autor.
21. Vázquez, A. (1999). Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid: Ediciones Pirámide.

# CAPÍTULO 8

## LA PRODUCTIVIDAD SOCIAL Y EDUCATIVA DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS

M EN A LAURA LETICIA LAURENT MARTÍNEZ / DR. JORGE LOZA LÓPEZ  
MASS ENRIQUE LAURENT MARTÍNEZ

Universidad Autónoma del Estado de México

### **La estructura de los cuerpos académicos (ca)**

Si se trata de abordar a las organizaciones desde la perspectiva de su influencia social, creo que es conveniente reflexionar sobre los cuerpos académicos, organizaciones que promueven la investigación conjunta en nuestro país.

Si la realidad se ajustara a lo que indican oficialmente los textos regulatorios de las autoridades educativas, los cuerpos académicos (CA) serían una instancia sin la complejidad y distorsiones que los distinguen. Pero su creación, operación, coordinación, supervisión, motivación y resultados distan mucho de apegarse a la misión para la cual han sido constituidos y muchos de ellos sólo cumplen con los requisitos reglamentarios necesarios para su registro y su mantenimiento, sirviendo sólo como vehículos para que los profesores integrantes de los cuerpos cumplan con algunas metas administrativas para lograr algunos beneficios económicos y de posición jerárquica.

No afirmamos que los cuerpos y sus miembros actúen consciente y voluntariamente ajenos a lo que se espera de ellos; y también reconocemos que existen algunos (escasos) cuyas perspectivas y objetivos son acordes a las planes de una institución que se precia de ser el recinto de la cultura en su más alta expresión; pero consideramos que la mayoría de los CA ha tenido problemas para conformarse, mantenerse, cumplir con el papeleo, definir sus proyectos y contar con las ayudas institucionales para que los resultados no se queden en letra muerta. De esto y de otros elementos colaterales trata el presente trabajo.

Comencemos por analizar brevemente la creación de los cuerpos académicos. En las universidades la ética debería ser condicionante de

la formulación y cumplimiento de las leyes. Esto significa que los hacedores de leyes deberían tener como referente a la ética antes de promulgar alguna norma universitaria. Ni todos los doctores cumplen con las condiciones morales y científicas necesarias para ser miembros de un cuerpo académico y existen licenciados cuya actitud y aportaciones son superiores a las de muchos doctores. La consolidación de un cuerpo académico debería condicionarse no a los títulos académicos sino a las obras y las trayectorias de sus miembros. En una ocasión le preguntaron a J. Peter acerca de a quién creía más inteligente, al hombre o a la mujer. Él contestó: —Dígame de qué hombre y de qué mujer se trata—. Esto llevado al campo de los cuerpos académicos podría interpretarse como ¿quién cree usted que debería ser miembro de un cuerpo académico, los licenciados, los maestros o los doctores? La respuesta obvia sería: dígame de que licenciado, maestro y doctor se trata y entonces intentaré dar una respuesta justa con base en el estudio de sus historias personales.

Habrà quien objete una propuesta de esta índole, argumentando que debe haber criterios objetivos para crear y evaluar a un cuerpo académico. Pero los argumentos deberían considerar más criterios de justicia y reconocimiento personalizado de las virtudes que de la “objetividad” de los papeles. Creemos que si una universidad se considera incapaz de conformar un grupo honorable de decanos que pudiera avalar la cultura, el conocimiento, la coherencia moral y el compromiso de quienes intentan conformar un CA, entonces la universidad en sus años de existencia no ha cumplido con su misión. Si los asistentes a este coloquio dudan de que existan en su seno personajes de esta calidad humana, capaces de una reflexión profunda y consciente con respecto a sus colegas, puede concluirse que están dudando, tal vez con razón, de toda la historia institucional.

Una de las dificultades mayores para que los CA sean productivos es el escaso y conflictivo relacionamiento que se establece entre sus miembros y con otros CA. El origen de esta situación proviene de otra limitante ética: la selección y la permanencia del personal académico no ha obedecido a criterios relacionados con la calidad académica y moral. La mejor oportunidad para ingresar a una universidad es contar con un buen padrino (Hall, 2001). Más allá de que haya algunas instituciones donde se intenta un análisis curricular de los candidatos, lo cierto que las probabilidades de selección de una persona para ocupar una plaza disponible de PTC son mayores en función de las influencias del padrino que de las credenciales de los aspirantes (Hall, 2001). En un ambiente conformado de esa manera, obviamente habrá académicos con buena preparación científica y humanista, muchos otros con una formación mediocre en ambos campos y una cantidad no desdeñable de

profesionistas sin aptitudes académicas y sin una estructura moral sólida. En estas circunstancias, obviamente, se dificulta el trabajo en equipo, la colaboración y la coherencia de propósitos. ¿Cómo lograr la coordinación laboral entre una persona que domina el oficio de escritor y es un buen especialista disciplinario y otra persona que nunca ha escrito una página sin faltas de ortografía y sin dominio de casi nada? ¿Cómo lograr la colaboración de profesores con rasgos de intolerancia ante las ideas de los demás? Así, aparte de las dificultades externas que enfrentan los CA hay que intentar resolver las dificultades internas para esperar algunos buenos resultados de su actuación.

### **La burocracia y la atadura económica de los investigadores**

El tiempo es una dimensión manejada equivocadamente en las políticas institucionales aplicadas a los CA y a todas las demás instancias. Algunas burocracias universitarias no han entendido que las organizaciones modernas necesitan desincronizar sus tiempos. El tradicional horario de nueve a diecisiete horas (o de nueve a catorce y diecisiete a veinte horas), las fechas fatales de los cierres de los períodos lectivos o anuales, o los informes en fechas precisas son, todos ellos, controles de fábricas y dependencias antiguas, los cuales no tienen aplicabilidad en los procesos académicos eficientes. Las tareas académicas no se pueden circunscribir a los tiempos burocráticos de entrada, ocupación del asiento del escritorio y salida.

Los procesos educativos atados a este manejo rígido del tiempo van encaminados a la producción de entes burocráticos: estudiantes alienados para ocupar un puesto burocrático, documentos burocráticos destinados a ocupar un espacio en archivos inconsultables e inútiles y a una meritocracia que beneficia sólo a los obedientes de la reglamentación burocrática de la institución. La creatividad, la educación, la generación del conocimiento no tienen límites en el calendario ni timbres para salir al recreo o a la casa.

Es ordinario que libros u obras de prestigio hayan sido escritos o realizados durante más de un lustro y hayan contado con la colaboración de docenas de científicos, críticos, literatos, comunicadores y diseñadores. Pero si reglamentariamente un proyecto de investigación o de aplicación tecnológica no puede durar más de tres años y existen limitantes reglamentarias para dar y recibir colaboraciones entre organizaciones y académicos, obviamente no se puede esperar gran cosa de las aportaciones de las investigaciones y los trabajos que proyectan los CA. Pareciera que las propias autoridades institucionales consideraran que no existe capacidad personal ni organizativa para aspirar a logros de mayor repercusión y cuyo horizonte sea de largo plazo. Y entonces surgen preguntas como las siguientes:

- ¿pensarán que aspirar a más es cuestión de países o instituciones desarrolladas y que nuestras universidades, sobre todo las de provincia, no pueden ni deben esperar otra cosa?
- ¿por qué es necesario esperarse uno, dos o tres años para reconsiderar la pertenencia a un CA?
- ¿Por qué no se pueden constituir CA interdisciplinarios?

El cumplimiento del orden burocrático produce dividendos económicos y de estabilidad laboral, igual sucede con la cantidad de escritos, conferencias, coloquios, revisiones de tesis o programas, etcétera, sin que haya una valoración institucional real sobre la calidad de las participaciones, cómo si sólo la cantidad fuera el ingrediente básico de la productividad. Las reglas de los CA y las de otras figuras institucionales como el PROED, el PROMEP y el SNI enfatizan la cantidad de participaciones y prácticamente no se mencionan las repercusiones sociales, políticas o culturales de tales participaciones, es decir, no se toma en cuenta la trascendencia social de los proyectos o de las obras.

Mientras haya conformismo y las políticas no cambien, los académicos en su mayoría seguirán decidiendo cumplir con lo que más se puedan para mejorar en algo sus quincenas. Y así se van pasando los años y los lustros de una educación, que en todos los grados y en el mejor de los casos, se mantiene en niveles de un triunfalismo casero ajeno a los avances internacionales.

En todo esto están presentes condiciones de déficit ético. Las autoridades exigen horarios rigurosos y no promueven horarios abiertos ni la autonomía administrativa de las organizaciones académicas porque temen, con razón, del abuso de sus miembros, sin ocurrírseles que existen otras formas de administración moderna para que el personal cumpla con sus cometidos, sin obligarlo a cumplir con horas de flojera encubierta por el monitor de una computadora. El autoritarismo y la falta de imaginación de los directivos son, en última instancia ineptitudes organizacionales pero también morales. Por otra parte los académicos, por convicción y responsabilidad, no podrían permitirse ser incongruentes con la ética universitaria, que por antonomasia es la ética más exigente. En alguna ocasión en el seno de un congreso de la ANFECA alguien preguntó que si había la consciencia de que detrás de cada acto de corrupción gubernamental había la implicación incuestionable de profesionales universitarios de la contaduría y la administración. Este cuestionamiento suscitó un ambiente de molestia general, la autocritica llega a molestar mucho.

¿Cómo exigirle a los egresados comportamientos honestos y honorables si se pecataron que las politiquerías y las influencias llegan a ser

instrumentos más eficientes para lograr objetivos que el estudio y el compromiso social? ¿Cuántos CA ha trabajado sobre la ética en el interior de las universidades? En ética los medios llegan a ser más importantes que los fines (Fromm, 1993a).

### La ética y los ca

Debemos reexaminar en profundidad las premisas y los valores más importantes de nuestra cultura, rechazando los modelos conceptuales anticuados e inútiles y recuperando otros valores que fueron descartados en los períodos precedentes de nuestra historia cultural. Naturalmente, un cambio completo de nuestra mentalidad ha de realizarse junto con una profunda modificación de la mayoría de las relaciones institucionales y sociales, así como de las formas de organización universitaria, es decir, un cambio que vaya mucho más allá de las medidas superficiales de reajustes administrativos, económicos y políticos tomadas en consideración por los dirigentes actuales. Ojalá los CA reconozcan y proclamen el hecho de que los cambios institucionales en las universidades pueden ser una de las premisas de los cambios sociales necesarios para que el país se encamine hacia un desarrollo sustentable.

La ética trae a colación los problemas de plagios cometidos cada vez con mayor frecuencia por los académicos universitarios, algunos de los cuales tienen repercusiones en la integridad e integración de los CA. Este problema de los plagios y las dificultades entre los colaboradores de proyectos dieron cabida a la conformación del Comité de Ética de la Investigación de la UAEMéx, el cual ha iniciado sus trabajos participando ya en algunos casos y redactando un documento sobre la integridad ética de la investigación, el arte y los trabajos eruditos. Ojalá este sea el inicio de un repunte de la ética universitaria.

Un compromiso social universitario renovado no es simplemente una tarea intelectual o económica: también supone una serie de cambios profundos en nuestro sistema de valores. A continuación presentamos la propuesta de Capra para evolucionar de los valores asertivos a los integrativos.

<b>pensamiento</b>		<b>valores</b>	
<b>Asertivo</b>	<b>Integrativo</b>	<b>Asertivo</b>	<b>Integrativo</b>
racional	intuitivo	expansión	conservación
analítico	sintético	competición	cooperación
reduccionista	holístico	cantidad	calidad
lineal	no-lineal	dominación	asociación

Tomado de Capra, F. *La trama de la vida*, Anagrama, Barcelona

## **Desarrollo, crecimiento y ecología**

Cualquiera que sea el objetivo original de una organización, su crecimiento hasta más allá de cierto punto deforma inevitablemente este objetivo convirtiendo en meta principal la subsistencia y la posterior extensión de la institución. Al mismo tiempo, quienes forman parte de esa organización y los que tienen que tratar con ella se sienten cada vez más alienados y despersonalizados, mientras que las familias, los barrios y otras organizaciones sociales en pequeña escala se ven amenazadas y a menudo destruidas por la dominación y la explotación institucional.

El crecimiento tecnológico ha sido considerado por muchas organizaciones como la solución a los problemas sociales e incluso como el factor que determina los sistemas de vida, la organización social y el sistema de valores. En el caso de México nuestro crecimiento tecnológico no se debe a nuestra creatividad, sino a la adquisición de tecnología extranjera. A pesar de esto, se piensa que la eficiencia organizacional depende de la tecnología, aunque esta sea adquirida directa o indirectamente del extranjero. Este «determinismo tecnológico» y nuestra incapacidad para comprometernos en los valores humanos de manera significativa ha llevado a muchas personas a creer que la tecnología determina la naturaleza de nuestro sistema de valores y de nuestras relaciones sociales, en vez de reconocer que es exactamente lo contrario: son nuestros valores y nuestras relaciones sociales los que determinan la naturaleza de nuestra tecnología (Capra, 1992).

Los CA forman parte de los organismos que deberían de preocuparse y ocuparse de nuestra casi absoluta dependencia tecnológica del extranjero. Cuando uno lee que un nuevo teléfono celular contiene: el chip principal de Corea, la pantalla de Alemania, el software de La India, el sistema de sonido de Holanda, el mecanismo fotográfico de Japón, las partes de plástico de Brasil, y el ensamblaje de China, entonces surge la pregunta ¿en qué proyectos o productos internacionales contribuye México, a través de sus propias creaciones? No lo sabemos a ciencia cierta, pero todo indica que nuestra participación es escasísima. Si por los graves problemas sociales, políticos y de seguridad pública que padecemos, internacionalmente se decidiera aislarnos como a Cuba, en poco tiempo no podríamos fabricar ni siquiera los trompos artesanales de madera que se fabrican en San Antonio la Isla, ya que los tornos son estadounidenses y las brocas alemanas.

Nadie puede aspirar a ser actualmente autárquico, pero ¿alguna vez nos hemos cuestionado el porqué el Japón, habiendo quedado devastado después de la II Guerra Mundial es ahora uno de los vanguardistas tecnológicos del mundo y nosotros no hemos podido integrar nacionalmen-



te ni siquiera los componentes de nuestras máquinas tortilladoras? ¿Para revertir esta situación en algo podrían influir los CA bien estructurados?

Dado que nuestro actual estado de desequilibrio es, en gran parte, consecuencia del crecimiento indiscriminado y centralizado, el problema de la escala cumplirá una función clave en la reorganización de nuestras estructuras económicas y sociales. El criterio para determinar la escala ha de ser compararla con las dimensiones humanas. Lo que sea demasiado vasto, rápido o atestado en comparación con las dimensiones humanas, es demasiado grande. Las personas que tratan con estructuras, organizaciones o empresas de dimensiones tan inhumanas se siente invariablemente amenazadas, alienadas, privadas de libertad, y con frecuencia esto influye de manera significativa en la calidad de sus vidas. La importancia de la escala está resultando cada vez más evidente también desde el punto de vista estrictamente económico, ya que un creciente número de empresas sufren de excesiva centralización y de la vulnerabilidad de sus complejas tecnologías.

La naturaleza de las grandes organizaciones es profundamente inhumana. La competencia, la coacción y la explotación son aspectos esenciales de sus actividades, todas ellas motivadas por el deseo de una expansión infinita. Los directivos de las grandes organizaciones tienen que olvidarse de su humanidad cuando asisten a las reuniones del consejo de administración. Se espera que no demuestren sentimiento alguno, ni tampoco arrepentimiento; no pueden decir nunca «lo siento» o «nos hemos equivocado». En cambio, los temas que tratan son la coacción, el control y la manipulación (Capra, 1995).

A nuestras universidades cada vez más grandes les es muy difícil entender el hecho de que si algo es bueno, no significa que más de lo mismo sigue siendo bueno. Los ecosistemas se apoyan en un equilibrio dinámico basado en los procesos no lineales —cíclicos y fluctuantes— El crecimiento económico, poblacional, organizacional o tecnológico indefinido es contrario al equilibrio natural. Un ejemplo palpable de esto es la transformación de las tierras agrícolas aledañas al Río Lerma mexiquense en zonas industriales, lo cual ha provocado serios daños a la población en aspectos de salud mental y corporal. Un mayor ingreso económico con base en el sacrificio de la calidad de vida es contrario al verdadero desarrollo: zonas lacustres ricas en fauna y flora ahora desaparecidas, la transformación de los pueblos rústicos en asentamientos informes donde se mezclan casas con paredes de bloques desnudos, cantinas por doquier, callejuelas ocupadas por vehículos contaminantes que circulan entre muchos otros estacionados, banquetas estrechas que no invitan a caminar, y el menoscabo cada vez más notorio de las relaciones entre vecinos y parientes son demasiadas pérdidas a cambio de un poco más de dinero en la bolsa.

## La metodología de la investigación

En el siglo XX la física nos ha demostrado con la fuerza de sus argumentos, que no existe una certeza científica absoluta y que todos nuestros conceptos y nuestras teorías son limitados y aproximativos. Las teorías científicas jamás podrán proporcionar una descripción completa y definitiva de la realidad: siempre serán una aproximación a la verdadera naturaleza de las cosas. En pocas palabras, los científicos no tratarán nunca de la verdad, sino de una descripción limitada y aproximativa de la realidad.

Pero la filosofía cartesiana de la certeza científica absoluta es aún muy popular y se refleja en el cientifismo que caracteriza a nuestros CA. Muchos de nuestros colegas están convencidos de que éste es el único método válido para hacer ciencia y darle soporte científico a sus proyectos de investigación.

Descartes estaba equivocado cuando expresó: «Toda la ciencia es sabiduría cierta, evidente. Rechazamos todos los conocimientos que sólo son probables y establecemos que no debe darse asentimiento sino a los que son perfectamente conocidos y de los que no cabe dudar».

El método del pensamiento cartesiano y su visión de la naturaleza han influido en todas las ramas de la ciencia moderna y pueden seguir utilizándose siempre y cuando se admitan sus limitaciones. Aceptar la visión de Descartes como la verdad absoluta y su método como una manera válida de lograr el conocimiento ha sido una de las principales causas de nuestro desequilibrio cultural.

Durante las últimas décadas se han podido constatar las severas limitaciones del reduccionismo de la investigación, del concepto del método científico como único enfoque válido para llegar al conocimiento. La vida en sociedad ha sido vista como una lucha competitiva por la existencia y el crecimiento tecnológico y económico para obtener un progreso material.

El paso del paradigma mecanicista al paradigma ecológico no es algo que haya de suceder en un futuro indefinido, sino algo que está ocurriendo hoy mismo en muchas partes del mundo, aunque lamentablemente no es así en nuestros modelos de organización social. El nuevo paradigma resulta más comprensible a los individuos y a las pequeñas comunidades que a las grandes instituciones sociales y académicas, que suelen estar limitadas por el pensamiento cartesiano. Para facilitar la transformación cultural, los CA podrían transformarse en una organización de avanzada para dar una nueva estructura a nuestro sistema de información y educación, de manera que los nuevos conocimientos puedan presentarse y discutirse adecuadamente.

## Un ejemplo de un desarrollo pendiente en el país

La interconexión global de nuestros problemas y las ventajas de las empresas descentralizadas a pequeña escala podrían representar un par de estos opuestos complementarios. La necesidad de conciliar estos polos opuestos se ha expresado elocuentemente con el lema: «¡Piense a escala global— actúe a escala local!»

La tecnología solar de la que podemos disponer con mayor facilidad es también la más antigua: la producción de energía a partir de la biomasa. El término «biomasa» se refiere a la materia orgánica producida por las plantas verdes, que representa energía solar acumulada. Esta energía no sólo puede recuperarse en forma de calor mediante la combustión del material, sino que también puede convertirse en combustibles líquidos o gaseosos destilando alcohol de los cereales o la fruta fermentada y recogiendo el metano generado por las bacterias a partir del estiércol, las aguas residuales o la basura. Tanto el alcohol como el metano pueden utilizarse para alimentar motores de combustión interna sin producir contaminación, y ambos pueden producirse con medios conocidos y relativamente simples. En Brasil, la producción de alcohol derivado de la biomasa está muy avanzada; pues toda la gasolina del país contiene hasta un 20 por ciento de alcohol, mientras que en la China y en la India se han construido millones de generadores de metano, que producen combustible a partir del estiércol y los desechos.

De todas las tecnologías solares, la producción de metano —uno de los principales componentes del gas natural— con la ayuda de la actividad de las bacterias parece ser la más próxima a los principios observados en los ecosistemas naturales (Capra, 1995). Esta tecnología implica la cooperación con otros organismos —un aspecto característico de todos los sistemas vivos— y puede usarse con gran eficacia para recuperar la basura, las aguas residuales y el fango de alcantarillado, que son nuestros principales contaminadores. El residuo orgánico de la producción de metano es un excelente fertilizante, ideal para sustituir al menos una parte de nuestros fertilizantes sintéticos, que consumen gran cantidad de recursos y contaminan el medio ambiente. Como las otras formas de energía solar, la biomasa está muy difundida, y por tanto resulta muy adecuada para una producción local a pequeña escala de combustible.

## Conclusiones

Nuestras universidades siguen inmersas en ideas que predominaron durante los siglos XVII, XVIII y XIX. Las facultades operan (aunque no lo sepan) con base en una limitada concepción de la teoría matemática de Isaac Newton, de la filosofía cartesiana y de la metodología científica

preconizada por Francis Bacon. Funcionan de acuerdo con un concepto de la realidad en el que la materia constituye la base de toda existencia y el mundo material se concibe como un gran número de objetos separados ensamblados a una gran máquina. Se actúa como si las organizaciones estuvieran formadas por componentes elementales; por consiguiente, el complejo significado de los fenómenos naturales, sociales y científicos se deducen reduciéndolos a sus partes constitutivas básicas y descubriendo los mecanismos que los ponen en funcionamiento. Esta teoría, llamada reduccionismo, se halla tan arraigada en nuestra cultura que frecuentemente se la identifica con el método científico. Las disciplinas científicas aceptan y adoptan la visión mecanicista y reduccionista de la realidad expuesta por la física clásica y modelan sus propias teorías de acuerdo con ella. Cada vez que un sociólogo, un psicólogo o un economista necesitan una base científica para sus teorías, recurren a los conceptos mencionados.

Los proyectos de los CA requieren ser vinculantes de la docencia, la investigación y la extensión, con posibilidades de aplicación económica, cultural o ecológica favorable al desarrollo social, lo cual exige dedicación completa, mucho esfuerzo y tiempo asíncrono y, obviamente, el apoyo administrativo institucional.

Hoy se ha vuelto evidente que el excesivo énfasis puesto en el método científico y en el pensamiento analítico y racional ha provocado una serie de actitudes profundamente antiecológicas. En verdad, la naturaleza misma de la mente racional es un obstáculo para la comprensión de los ecosistemas. El pensamiento racional es lineal, en tanto que la conciencia ecológica surge de la intuición de un sistema no lineal.

La evolución de una sociedad, que incluye la evolución de su sistema económico, está íntimamente vinculada a los cambios del sistema de valores que está en la base de todas sus manifestaciones. Los valores que rigen la vida de una sociedad son los que determinarán su visión del mundo y de sus instituciones educativas, sus empresas científicas, su tecnología y sus acuerdos políticos y económicos.

La degradación de nuestros ríos, la contaminación de los mantos acuíferos, la deforestación, la pérdida de especies animales y vegetales, los asentamientos urbanos, la pérdida de zonas agrícolas por erosión u otros usos, la acidez de las lluvias, la contaminación del aire y la degradación de las relaciones humanas son, entre otros, temas para ser abordados por los CA y no sólo en cuanto a ideas o estudios, sino como proyectos para proponer y operar soluciones pertinentes y para las que hubiera, anticipadamente, el compromiso universitario y gubernamental para apoyarlos cuando fueran pertinentes. La conservación y recuperación del medioambiente es una prioridad social en la que todos los CA cabrían.

¿Qué pasaría si, por ejemplo, todos los CA de todas las universidades del país conjuntaran sus esfuerzos para el diseño, producción, distribución, capacitación y mantenimiento de generadores de biogas a partir de material orgánico procedente de plantas y animales? Si se lograra el apoyo gubernamental para un proyecto de este tipo, millones de familias podrían contar con un combustible baratísimo, no contaminante y cuyos residuos pudieran aprovecharse como abono orgánico. Este es un ejemplo de una posible labor emprendida por los CA con trascendencia social, ecológica y humanista. Como esta idea existen muchas otras que una conciencia patriótica pudiera poner en marcha.

Uno de los aspectos más importantes que está relacionado con la ecología es la salud. Los CA que trabajan a favor de la protección del medio ambiente se han dado cuenta de las influencias ambientales y sociales que repercuten en la salud. Una visión holística y ecológica de la vida obliga a rechazar el sistema de valores que domina nuestra cultura, perpetuado por nuestras instituciones sociales y políticas y que han dañado la alimentación, las costumbres higiénicas y los servicios de salud.

Los CA, según nuestra opinión, podrían ser los organismos paladines de la autonomía, gozando de la libertad para «autoorganizarse», pero con responsabilidad social. Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, tanto el determinismo como la libertad son conceptos relativos. Un sistema es autónomo con respecto a su entorno en la medida en que depende de él a través de una interacción continua y su actividad irá siendo definida por las influencias ambientales.

## **Bibliografía**

1. Berlinguer, G. (2002). *Bioética cotidiana*. México: Siglo XXI.
2. Capra, F. (1992). *El punto crucial*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
3. Capra, F. (2009). *La trama de la vida*. Barcelona: Editorial Anagrama.
4. Hall, R. (2001). *El principio de Peter*. México: Fondo de Cultura Económica.
5. Fromm, E. (1993a). *Ética y Psicoanálisis*. México: Fondo de Cultura Económica.
6. Fromm, E. (1993b). *El corazón del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica.
7. Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Temas.
8. Martínez, R. (1998). *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Herder

**PARTE 2:**  
**CONSIDERACIONES PRÁCTICAS**

# CAPÍTULO 1

## DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA: CASO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL VALLE DE TOLUCA.

DR. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO

DRA. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS

DRA. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

M EN A SUSANA AMANDA VILCHIS CAMACHO

LIC. ALEJANDRA MAGALI TORRES VELÁZQUEZ

Universidad Autónoma del Estado de México

### **Introducción**

La competitividad, vista como un elemento indispensable para el desarrollo de los países, no se enfoca simplemente a las organizaciones lucrativas, se encamina al nivel de su crecimiento en términos de conocimiento, es decir, de información y de calidad de la misma. De lo anterior Dubs de Moya (2000), refiere que dentro de la competitividad se encuentra un elemento trascendental para el avance de una sociedad: la educación, ya que el ser “educado” permite disponer de un rango más amplio de oportunidades. En este sentido, la educación técnica, la formación profesional y la formación ocupacional, entendidas en forma global como educación técnica profesional, es una línea de educación permanente, la cual se ha convertido en un factor estratégico para promover el crecimiento económico y el bienestar social. Al considerar la educación como una vía de desarrollo económico, el autor menciona que es pertinente hacer referencia a la educación como una inversión productiva. En tal sentido, la competitividad, relacionada con la productividad, representa el indicador más fiel de cómo está la educación.

De lo anterior, surge la investigación “*Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica*” la cual permitirá identificar la realidad de las escuelas de nivel superior en Latinoamérica para tener un referente en cuanto a calidad y competitividad de las mismas. Para efectos de la presente, se realizó un estudio exploratorio, no experimental, de tipo cuantitativo y transversal, utilizando como instrumento de medición una serie de 10 cuestionarios diseñados por el Cuerpo Académico “Administración de Organizaciones Educativas”, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, basados en el sistema de competitividad y calidad GCT, cuyas variables son: **liderazgo (institucional, directivo y pedagógico), estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos, procedimientos (plan-do-check-act), satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, impacto en la sociedad y resultados**, así como en los instrumentos de las investigaciones referidas. Los cuestionarios que sirvieron como instrumento de recopilación de la información cuentan con preguntas cerradas y son auto – administrados. Su escala de medición, tipo Likert, es la que se muestra a continuación:

1: Total desacuerdo; 2: Desacuerdo; 3: De acuerdo; 4: Total acuerdo.

En función a lo anterior, y para efectos de la presente investigación, el análisis de los datos obtenidos se basó en estadística descriptiva. A continuación se presenta una matriz con las variables estudiadas y su aplicación:

Variable	Cuestionario dirigido al personal del centro	Cuestionario dirigido a alumnos	Cuestionario dirigido a externos
Liderazgo	X		
Planeación y estrategia	X		
Gestión del personal	X		
Gestión de recursos materiales y tics	X		
Gestión de procesos	X		
Satisfacción del personal	X		
Impacto en la sociedad			X
Resultados del centro	X		
Resultados del centro y satisfacción del cliente		X	X



La muestra de la investigación fue no probabilística y de expertos, en donde a cada institución se le proporcionó un paquete con los 7 cuestionarios que debían ser contestados por docentes y administradores, así como un paquete de 6 cuestionarios de impacto en la sociedad y 6 de resultados del centro y satisfacción del cliente, para ser aplicados a externos; un último paquete de 6 cuestionarios de resultados del centro y satisfacción del cliente fue aplicado al alumnado.

### **Caracterización de las instituciones educativas de nivel superior**

Las Instituciones Educativas de Nivel Superior, estudiadas en la investigación, tienen la característica de pertenecer al sector público y a la casa de estudios más representativa del Estado de México.

**Institución Educativa de Nivel Superior A:** Organismo Académico que ofrece Educación Superior en las áreas de la Administración, la Contaduría y la Informática Administrativa.

**Institución Educativa de Nivel Superior B:** Institución Educativa dedicada a la profesionalización de las Artes Plásticas y Digital.

**Institución Educativa de Nivel Superior C:** Escuela de Educación Superior que forma profesionistas en las áreas de Economía, Relaciones Económicas Internacionales, Actuaría y Negocios Internacionales Bilingüe. Cuenta con una infraestructura y un equipamiento suficientes para responder a las necesidades de la sociedad y atender a los problemas económicos de los sectores público, privado y social en un mundo globalizado y dinámico.

**Institución Educativa de Nivel Superior D:** Organismo Académico dedicado a la formación de profesionales en las áreas de Ingeniería Civil, Ingeniería en Computación, Ingeniería en Electrónica e Ingeniería Mecánica.

**Institución Educativa de Nivel Superior E:** Escuela de Nivel Superior dedicada a la formación de licenciados en los ámbitos del Turismo y la Gastronomía.

### **Liderazgo**

De acuerdo con Cardona Labarga, Cardona Patau y Cardona Patau (2006), el directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de quienes lo rodea a aumentar su autoconfianza y autoestima. El líder es aquella persona que domina las técnicas directivas y organizativas, además de las habilidades de comportamiento. En virtud de lo anterior, Abad (2010), refiere que el liderazgo en el contexto educativo debe centrarse, necesariamente, en tres aspectos fundamentales:

**1. Liderazgo institucional:** En donde se impulsen modelos de gestión de convivencia y el marco legal para ellos.

**2. Liderazgo directivo:** Que debe dirigir la gestión de la convivencia.

**3. Liderazgo pedagógico:** En donde los modelos propuestos de convivencia se gestionen y dirijan a partir de un enfoque educativo.

De la investigación realizada se obtiene:

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	43%	52.20%	4.30%
<b>Institución B</b>	0%	43.50%	52.20%	4.30%
<b>Institución C</b>	4.30%	60.90%	34.80%	0%
<b>Institución D</b>	0%	43.50%	56.50%	0%
<b>Institución E</b>	56.50%	34.80%	0%	8.70%

Menos del 20% de los participantes están totalmente de acuerdo con las prácticas de liderazgo llevadas a cabo en las Instituciones Educativas de Nivel Superior estudiadas. Se observa que en tales organismos las prácticas de liderazgo que favorecen la competitividad y la calidad de los mismos se centran en aquellas que son enfocadas a la dirección y a la institución. En la parte de liderazgo pedagógico se visualiza insatisfacción dado que éste modelo no cumple con las expectativas de los encuestados en torno al trabajo docente y al trabajo en equipo, lo cual podría ser un campo de oportunidad para el sector y así cumplir con los objetivos académicos institucionales, generando mayor competitividad al desarrollar un modelo que abarque los tres tipos de liderazgo.

### **Planificación y estrategia**

Francés (2006), refiere que las estrategias son los medios a través de los cuales se cumplen determinados objetivos organizacionales, deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones a medida que cambia la situación organizacional o que se dispone de nueva información. La planificación, por su parte, es un proceso por medio del cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos estratégicos de la empresa u organización y se plasman en documentos llamados “planes”. De tales conceptualizaciones, Oviedo, et. al. (2007), refieren que en el proceso de planificación educativa se deben generar las propias estrategias pedagógicas.

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	43%	57.10%	0.00%
<b>Institución B</b>	21%	42.90%	35.70%	0.00%
<b>Institución C</b>	7.10%	71.40%	21.40%	0%
<b>Institución D</b>	0%	28.60%	71.40%	0%
<b>Institución E</b>	57.10%	42.90%	0%	0.00%

Las áreas competitivas de este rubro se encuentran en la elaboración de Proyectos Educativos, en donde se refiere alta participación del profesorado así como coherencia y análisis de sus postulados. De lo anterior se resume que en el sector los profesores participan de forma activa en la creación de Proyectos Educativos, sin embargo, poco conocen de los Objetivos Institucionales internos y de su planificación.

### **Gestión del personal**

Chiavenato (2009), refiere que los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Gento Palacios (2004), habla acerca de la gestión del personal dentro del sistema educativo, refiriendo que está supone la racionalización justificada de las actividades de sus componentes (profesores, padres y alumnos) con vistas a alcanzar con mayor facilidad los objetivos o finalidades educativas que se han marcado en el Proyecto Educativo.

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	41%	58.60%	0.00%
<b>Institución B</b>	0%	37.90%	55.20%	6.90%
<b>Institución C</b>	31.00%	65.50%	3.40%	0%
<b>Institución D</b>	3%	58.60%	37.90%	0%
<b>Institución E</b>	41.40%	37.90%	14%	6.90%

En lo referente a Gestión del Personal se observa que en los organismos estudiados no se realizan evaluaciones de satisfacción de personal,

por lo que los objetivos individuales y los del centro no se concilian de forma adecuada. Asimismo no se percibe la transmisión de información organizacional para todas las áreas, lo que también se relaciona con el rubro anterior en cuanto al conocimiento de los objetivos institucionales, por lo que un área de oportunidad, para incrementar la competitividad en estos centros sería el mejoramiento de la comunicación lateral ente personas, unidades y equipos.

### **Satisfacción del personal**

Galaz Fontes (2003), refiere que la satisfacción laboral está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad en tanto que se relaciona con la calidad de vida en general, y finalmente, porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno insatisfecho. El autor menciona que en el caso de la planta académica el estudio de satisfacción en el trabajo es pertinente para entender y mejorar a las Instituciones de Educación Superior y sus esenciales de enseñanza, investigación y servicio. Es más, al estudiar la satisfacción laboral del trabajo académico también es posible mejorar el conocimiento de la profesión académica general, y generar, con ayuda de tal conocimiento, programas eficaces para la contratación, retención y mejora de sus miembros.

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	21%	78.60%	0.00%
<b>Institución B</b>	0%	14.30%	71.40%	14.30%
<b>Institución C</b>	28.60%	71.40%	0.00%	0%
<b>Institución D</b>	0%	35.70%	64.30%	0%
<b>Institución E</b>	50.00%	35.70%	7%	7.10%

Dado el ambiente laboral que se gesta en los centros educativos estudiados, se observa que como parte de la competitividad educativa, los trabajadores son reconocidos por parte de la Administración Institucional y se toman en cuenta las capacidades profesionales que cada uno posee; de igual forma, se proporciona, a la mayoría del personal, los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, lo que genera que realicen sus tareas de manera adecuada y por lo tanto se sientan satisfechos con

su labor. Otro aspecto que resalta en esta área es el trato equitativo entre los trabajadores, lo que también aumenta su satisfacción laboral y por lo tanto la competitividad de la Institución. Como área de oportunidad se encuentra nuevamente la falta de comunicación lateral, lo que genera insatisfacción y poco conocimiento de los Objetivos Organizacionales.

### **Gestión de recursos materiales y Tics**

Chiavenato (2009), menciona que los recursos materiales y físicos son aquellos recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea para ofrecer servicios especializados o para producir bienes y productos. Los recursos materiales en un centro escolar, de acuerdo con Gento Palacios (2004), son todos aquellos elementos, objetos, aparatos y representaciones de la realidad que forman parte del proceso de enseñanza – aprendizaje y que por tanto: **a)** apoyan el trabajo del profesor, **b)** favorecen el aprendizaje de los alumnos y **c)** facilitan la comunicación entre los profesores y alumnos; por lo tanto, dentro de los recursos materiales educativos, se encuentran las Tecnologías de Información y Comunicación, ya que también son un medio para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje. A los recursos materiales, en el sector educativo, también se les denomina: medios didácticos, recursos didácticos, recursos pedagógicos, materiales didácticos y materiales curriculares.

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	20%	80.00%	0.00%
<b>Institución B</b>	0%	30.00%	60.00%	10.00%
<b>Institución C</b>	70.00%	0.00%	30.00%	0%
<b>Institución D</b>	0%	20.00%	80.00%	0%
<b>Institución E</b>	50.00%	0.00%	40%	10.00%

Para el área de Gestión de Recursos Materiales y Tics, se encuentra que el sector educativo estudiado es competitivo para el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, encontrándose que existe una adecuada armonía entre el desarrollo de las destrezas y capacidades del personal con el desarrollo de la tecnología, ello con el fin de ser utilizada de manera eficaz; asimismo, se percibe que la tecnología existente en los centros educativos es aprovechada para mejorar los resultados de

los centros, facilitando la enseñanza del profesorado y el aprendizaje del alumnado. Dentro de estos aspectos, también se encuentra el uso adecuado de la tecnología en relación al impacto que ésta pudiera tener en el personal de los centros, lo que se refiere a la adecuada distribución de recursos materiales necesarios para que el personal realice su trabajo en el área de Satisfacción Laboral. De manera general, se observa que la competitividad en este aspecto es muy favorable para el sector, sin embargo, en casos muy particulares como en las instituciones “E” y “C” el alto desacuerdo se origina por la forma interna de administrar tanto los recursos presupuestales como las necesidades de los Departamentos Didácticos.

### Gestión de procesos

De acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia de la Secretaría de Educación Española (2005), la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos, buscando su eficiencia y eficacia, identificando a los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora. Los procesos por lo tanto están orientados a: **1)** crear valor, **2)** obtener resultados, **3)** satisfacer las necesidades y expectativas del usuario del servicio y **4)** dar respuesta a las funciones asignadas de la organización encargada de prestar dicho servicio. En virtud de lo anterior, en el servicio educativo es necesario desarrollar o generar procesos de calidad en torno a la formación de los estudiantes, a la investigación científica, a los recursos materiales y al impacto que la propuesta educativa de un centro genere en la comunidad.

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	35%	45.00%	20.00%
<b>Institución B</b>	0%	30.00%	65.00%	5.00%
<b>Institución C</b>	15.00%	85.00%	0.00%	0%
<b>Institución D</b>	0%	20.00%	60.00%	20%
<b>Institución E</b>	55.00%	40.00%	0%	5.00%

De los resultados obtenidos se muestra que los factores competitivos para esta área son:

1. El **proceso de formación de estudiantes**, es decir, la calidad educativa se centra en el desarrollo académico del alumnado.
2. El **proceso de investigación científica – técnica**, en donde la mayoría de los encuestados lo califica como un proceso que ofrece mejoras y que al mismo tiempo se mejora continuamente.

Los otros dos procesos: el de extensión a la comunidad y el de gestión de recursos materiales y financieros, son áreas de oportunidad para futuras mejoras, ya que el personal los percibe como poco definidos y eficaces en el sentido de seguimiento e implementación de mejoras.

### **Resultados del centro e impacto en la sociedad**

De acuerdo Gento Palacios (2002), los resultados del centro y el impacto que una institución proyecte a la sociedad, hacen referencia a aquello que la empresa u organización hace para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general (ya sean sus trabajadores, clientes, proveedores o externos). Los resultados en los clientes se basan en la evidencia de dos supuestos a saber: la percepción que tienen los clientes externos sobre la empresa y sobre sus productos y servicios, así como de sus relaciones con dichos clientes; y la estimación de los propios evaluadores de los indicadores de rendimiento (tales como imagen externa, productos y servicios, etc.) Los resultados en las personas, implican atender a las necesidades y expectativas de cuantos trabajan en la empresa u organización. El autor refiere que dentro del sistema educativo profesionalizante, los resultados del centro se enfocan a la satisfacción interna de sus trabajadores y al cumplimiento que cada formación tiene para con los alumnos, en tanto que el impacto social son los beneficios que la colectividad (comunidad) tiene de las licenciaturas que ofrece, ya sea que los egresados o estudiantes generen un bien común o que con las licenciaturas impartidas en un centro determinado se gesten mejoras comunitarias.

#### **1. Resultados del centro, cuestionario dirigido al personal:**

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A</b>	0%	28%	72.20%	0.00%
<b>Institución B</b>	0%	44.40%	38.90%	0.00%
<b>Institución C</b>	55.60%	44.40%	0.00%	0%
<b>Institución D</b>	0%	33.30%	66.70%	0%
<b>Institución E</b>	11.10%	50.00%	39%	0.00%

De los datos obtenidos para esta área se refuerza lo planteado en la Gestión de Procesos de Formación de Estudiantes, dado que la mayoría de los encuestados refiere competitividad en los resultados escolares de los alumnos, lo que se refleja en el nivel académico que éstos presentan al egresar de las escuelas estudiadas. De igual forma, se genera competitividad estudiantil ya que el índice de alumnos repetidores disminuye por la mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como por el compromiso del profesorado. Los focos rojos, de mejora competitiva, se encuentran en la organización del servicio educativo, en cuanto a horarios y servicios anexos como la biblioteca, el comedor, el transporte, etc.; así como en la construcción de grupos de práctica académica y en las decisiones evaluativas, lo que genera insatisfacción para los trabajadores del centro.

## 2. Resultados del centro, cuestionario dirigido a alumnos:

Categoría	Promedio	Institución A	Institución B	Institución C	Institución D	Institución E
En desacuerdo	3%	0%	0.00%	13.60%	0%	3%
Poco de acuerdo	23%	21.00%	21.00%	26.50%	20%	25%
De acuerdo	55.90%	69.00%	51.90%	33%	59%	66.70%
Total acuerdo	18%	9.91%	27.10%	27%	21%	5%

Esta área se muestra fuertemente competitiva dado que la mayoría de los alumnos refiere que sus necesidades escolares y académicas son satisfechas en virtud de:

- La enseñanza proporcionada por parte de los profesores
- La calidad de los programas académicos
- Las actividades extra escolares
- El trato hacia ellos
- Los Proyectos Institucionales

Lo que se ve reflejado en la alta demanda educativa que tienen las instituciones analizadas. Asimismo, se percibe una alta identificación de los alumnos hacia con los organismos académicos, ya que más del 80% de los encuestados refiere sentirse satisfecho con el centro en el que estudia y un porcentaje similar lo recomendaría a conocidos o amigos. De manera general se muestra satisfacción de los clientes (alumnado) por el servicio proporcionado, así como de los logros académicos obtenidos.



### 3. Resultados del centro e impacto en la sociedad, cuestionario dirigido a externos: padres de familia, ex - alumnos y jefes inmediatos de alumnos.

#### Resultados del centro:

Categoría	Promedio	Institución A	Institución B	Institución C	Institución D	Institución E
En des-acuerdo	5%	0%	5.20%	12.10%	5%	1%
Poco de acuerdo	35%	11.50%	37.90%	65.50%	40%	22%
De acuerdo	51.36%	74.10%	47.70%	20%	49%	66.10%
Totalmente de acuerdo	9%	14.40%	9.20%	3%	6%	11%

Los resultados de los centros escolares para externos también muestran una fuerte competitividad educativa, dado que se responde satisfactoriamente en los lugares de trabajo de los alumnos egresados por la enseñanza adquirida durante su formación profesionalizante. De igual forma, la mayoría de los padres de familia encuestados perciben que las enseñanzas recibidas por sus hijos revelan lo que ellos esperaban del centro en el que estudian. En cuanto a lo anterior, los padres de familia también están satisfechos principalmente con:

- La disciplina existente en las escuelas
- Programas y Proyectos Educativos del centro
- Los resultados obtenidos por sus hijos al finalizar el curso (semestre)

#### Impacto en la sociedad

Categoría	Promedio	Institución A	Institución B	Institución C	Institución D	Institución E
En des-acuerdo	5%	0%	5.20%	12.10%	5%	1%
Poco de acuerdo	35%	11.50%	37.90%	65.50%	40%	22%
De acuerdo	51.36%	74.10%	47.70%	20%	49%	66.10%
Totalmente de acuerdo	9%	14.40%	9.20%	3%	6%	11%

Dentro de los aspectos a considerar como poco competitivos para esta área, por parte de externos, se encuentran:

- Las relaciones que tienen las escuelas estudiadas con otras Instituciones Educativas.
- La comunicación existente entre comunidad – institución.
- El acceso a las instalaciones educativas por parte de la comunidad en fines de semana.

Aspectos que se enfocan más a prácticas externas, es decir, que no son coordinadas o controladas por los dirigentes internos (directivos) de cada organismo. En cuanto a la comunicación es importante señalar que el sector universitario estudiado cuenta con una revista informativa para alumnos y externos, sin embargo, parece que tiene poca publicidad. Las áreas fuertes de competitividad percibidas por externos se centran en la contribución que el centro hace a la mejora comunitaria, a la influencia que ex - alumnos han alcanzado en el entorno derivado de su formación profesional, a la colaboración que el centro ha tenido en actividades culturales comunitarias y de asistencia social, y al respeto medio ambiental del lugar en el que se encuentran. Lo que habla del desarrollo de educativo, la competitividad académica y el refuerzo de valores que las instituciones fomentan en sus alumnos.

### **Consideraciones finales**

La presente investigación nos permitió identificar la realidad de las escuelas estudiadas en cuanto a competitividad y calidad organizacional. Encontrado que el sector analizado es competitivo en las siguientes áreas:

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo institucional y directivo.</li> <li>• Participación activa del profesorado dentro sus centros de trabajo.</li> <li>• Fortalecimiento de un ambiente laboral solidario.</li> <li>• Uso adecuado de las tecnologías de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formación de estudiantes.</li> <li>• Proceso de investig. científica – técnica.</li> <li>• Cumplimiento de las necesidades académicas del alumnado.</li> <li>• Cumplimiento de las expectativas de padres, ex - alumnos y jefes inmediatos de alumnos, en función a los aprendizajes obtenidos en los centros académicos.</li> <li>• Influencia que los alumnos han alcanzado en el entorno derivada de su formación profesional.</li> <li>• Responsabilidad social del sector educativo estudiado.</li> </ul>

Por otro lado, las áreas de oportunidad para el fomento de la competitividad educativa en los centros se enfocan en los siguientes factores:

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del liderazgo pedagógico, dado que son organismos educativos.</li> <li>• Planificación y difusión de objetivos (internos) organizacionales.</li> <li>• Fomento de la comunicación interna lateral.</li> <li>• Desarrollo de una adecuada administración interna de recursos materiales y financieros.</li> <li>• Comunicación estrecha entre padres de familia y profesorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la satisfacción del personal.</li> <li>• Organización del servicio educativo, en cuanto a horarios y servicios anexos como la biblioteca, el comedor, el transporte, etc.</li> <li>• Construcción de grupos de práctica académica.</li> <li>• Fomento de las relaciones que tienen las escuelas estudiadas con otras Instituciones Educativas.</li> <li>• Fortalecimiento de la comunicación entre comunidad – instituciones.</li> <li>• Fácil acceso a las instalaciones educativas por parte de la comunidad en fines de semana.</li> </ul>

De lo anterior se encuentra que las escuelas estudiadas son competitivas en su finalidad última, es decir, en la formación profesional de los alumnos que estudian en cada organismo, cumpliendo con sus propias expectativas y con las de su contexto: padres, comunidad y jefes. Asimismo, se observa un adecuado ambiente laboral y la gestión adecuada de las personas que allí laboran, pese a que no se encuentran satisfechos con las evaluaciones de personal que son realizadas.

Los factores en donde se percibe poca competitividad van en función al cumplimiento interno de objetivos y al conocimiento de éstos por parte del todo el personal.

En cuanto a los factores externos, éstos son administrados por una dirección general que su cumplimiento o fortalecimiento no depende de cada institución en particular, por lo que los directivos no pueden tomar decisiones internas que trasciendan a los espacios físicos y a la organización educativa en cuanto a horarios, bibliotecas o centros deportivos.

Por otro lado, también se encuentra que un área de competitividad fortalece o afecta a otra en la relación que existe entre ellas, por ejemplo, la participación activa del profesorado tiene un impacto directo y positivo en el proceso de formación de estudiantes y en el proceso de investigación científica – técnica, que también se ve reflejado en la proyección que tienen los externos sobre los organismos.

## Bibliografía

1. Álvarez, J. et. al. (2012). Administración Educativa un reto para la competitividad y la pertinencia. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
2. Abad, J. (2010). 7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia. España: Graó.
3. Cardona Labarga, J., Cardona Patau, S. y Cardona Patau, A. (2006). Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del miedo a la confianza. 2ª ed. España: Díaz de Santos.
4. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. “El capital humano en las organizaciones”. 9ª ed. México: Mc. Graw Hill.
5. Dubs de Moya, R. (2000). La formación del docente de una Educación Técnica Competitiva. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, 1(2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41010205>
6. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Prentice Hall.
7. Galaz Fontes, S. (2003). La satisfacción laboral de los académicos en una Universidad Estatal pública. La realidad institucional bajo la lente del profesorado. México: ANIUES.
8. Gento Palacios, S. (2002). Instituciones educativas para la Calidad Total. Madrid: La muralla.
9. Gento Palacios, S. (2004). Gestión y supervisión de centros educativos. México: EUNED.
10. Ministerio de Educación y Ciencia de la Secretaria General de Educación del Gobierno Español (2005). Gestión de calidad en la organización y dirección de Centros Escolares. España: Conocimiento Educativo.

# CAPÍTULO 2

## DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA: CASO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE BAJA CALIFORNIA.

DRA. MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN  
M.P. CLEMENTINA ENRIQUETA GARCÍA MARTÍNEZ  
LIC. CESAR ARTURO PALACIOS VALENZUELA  
Universidad Autónoma de Baja California

### **Introducción**

La presente investigación se inserta en la participación en la red de investigación RILCO, en el proyecto de investigación RILCO/Competitividad: “Diagnóstico de la Competitividad de los Centros Educativos de nivel superior en Latinoamérica”, con la propuesta de realizar un estudio sobre la percepción de sus diferentes actores con la finalidad de identificar las variables incidentes en la competitividad educativa de nivel superior en el Estado de Baja California.

Un objetivo específico es el de identificar el nivel de competitividad que se tiene actualmente en cinco Escuelas y Facultades de la UABC, por medio del estudio de las siguientes variables : Liderazgo, planeación y estrategia, gestión del personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal, impacto en la sociedad, resultados del centro, y satisfacción del cliente, que permitan determinar el nivel de competitividad a partir de la información obtenida de sus involucrados.

### **Revisión de la literatura**

La educación es uno de los sistemas en que es recomendable aplicar el enfoque científico-sistémico para hacerla más efectiva, más humana y

más sociable; (Lizárraga, 1978) y, en este caso, el análisis de sistemas se convierte en un instrumento para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa. (Kaufman, 1977). A partir de estos aportes, la importancia de este trabajo radica en permitir obtener la opinión de todos los involucrados en este sistema.

## **Liderazgo**

El liderazgo, de acuerdo a Tobón (2006), se puede percibir como liderar actividades y proyectos en beneficio personal y de las demás personas, con base en las posibilidades de contexto. Para Leithwood (2009), consiste en “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas de la escuela” El docente universitario como guía y mediador en el logro de aprendizajes significativos, desarrolla una acción directiva que requiere concientizar para cumplir con su cometido. La competencia educativa es la capacidad para emplear determinados conocimientos, así como generar actitudes positivas y favorables, y desarrollar habilidades al afrontar una situación problemática o lograr un propósito definido con pleno uso de la reflexión (Revista Panamericana de Pedagogía No. 10,2007,73). En virtud de lo anterior, Abad (2010), refiere que el liderazgo en el contexto educativo debe centrarse, necesariamente, en tres aspectos fundamentales: liderazgo institucional, liderazgo directivo y liderazgo pedagógico.

### **Liderazgo institucional**

Este estudio, sobre el liderazgo institucional, fue desarrollado por Galaz, Sevilla y Arcos (2010), a partir del mismo, determinaron establecer las variables relacionadas con el estilo de gestión (comunicación, estilo vertical, colegialidad, etc.), el desempeño administrativo (apoyo administrativo, complejidad de los procedimientos administrativos), condiciones de trabajo (infraestructura, mejora de las mismas, etc.) y características personales (género, edad, grado máximo). Para esto, se requiere un mayor énfasis en la formación de dirección de jefes, lo que recae dentro de la política de desarrollo de recursos humanos, Partington (1996) citado en Galaz, et al (2010).

### **Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005), compuesto por el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador académico o el jefe técnico pedagógico; este último ocupa un lugar preferente en los programas de política educativa.

## **Liderazgo pedagógico**

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan trabajo tanto de gestión (orientados a la gestión curricular), como de enseñanza (orientados a la administración del currículo) (Carriego, 2006).

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir y desarrollar sus conocimientos, habilidades y competencias, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño. Así, la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones: planificador, organizador y evaluador. (Balzán, 2008).

La función de supervisor docente implica, como condición básica, la organización ya que él determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia y las asigna. Como evaluador, le corresponde constatar el cumplimiento de lo planeado, y cuando sea necesario aplicar medidas correctivas. Con la supervisión se “logra el cambio progresivo, planeado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes” (Requeijo, en Finol, 2004).

## **Planeación y estrategia**

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno, así como la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (Munch, 2010). Como propósito de la planeación, se encuentra que: Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución. Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas. Además de que establece la base para efectuar el control. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Stuckland A, 2012).

## **Gestión de personal**

La selección, la contratación y la inducción así como el desarrollo y la capacitación son fundamentales para un buen desempeño además, transferir el conocimiento en esta era es muy conveniente. Alvarado (2005) presenta tres enfoques de la gestión educativa: el burocrático, el sistémico y el gerencial. El burocrático lo considera como una forma

de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

### **Gestión de procesos**

- Existen criterios para medir la eficacia de los procesos en cuanto a la creación de la investigación científica – técnica de la organización
- Hay disponibilidad de recursos para realizar el proceso de la creación de investigación científico – técnica
- Se da seguimiento al proceso de realización de investigación científico – técnica
- Se implementan mejoras al proceso de realización de investigación científico – técnica, dentro del centro escolar.

### **Proceso de extensión a la comunidad**

- El proceso de extensión a la comunidad está claramente definido dentro de la institución
- Existen criterios para medir la eficacia del proceso de extensión comunitaria del centro escolar
- Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de extensión a la comunidad
- Se le da seguimiento al proceso de extensión comunitaria dentro de la institución
- Se implementan mejoras para el proceso de extensión a la comunidad del centro escolar

### **Proceso de gestión de los recursos materiales y financieros**

- Se encuentra claramente definido el proceso de gestión de recursos materiales y financieros dentro del centro escolar
- Existen criterios para medir la eficacia del proceso de gestión de los recursos materiales y financieros
- Existe disponibilidad de recursos para realizar el proceso de gestión de recursos materiales y financieros de la institución educativa
- Se le da seguimiento al proceso de gestión de recursos materiales y humanos
- En el centro escolar, se implementan mejoras para el proceso de gestión de recursos materiales y financieros.

### **Satisfacción del personal**

Cardona et. al (2006), afirman que cualquier plan de formación o desarrollo a través de cursos, seminarios work-shops, trainings, assessmens, programas de coaching podría ser costoso, por lo que recomiendan



aplicar 8 hábitos: información, misión y estrategia, resultados, delegación, comunicación, equipo, aprendizaje e innovación.

### Resultados del centro

En este rubro, se identifica: si la escuela, facultad o centro educativo, colabora en la mejora de la comunidad en donde se encuentra ubicado, es decir, si tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas, si los alumnos han llegado a influir en su entorno, en las actividades de la comunidad, si existe algún medio que sirva para comunicarse con los vecinos de la localidad. Lo anterior, implicaría que se mejore el nivel educativo y formativo de la zona, colaborando también en actividades deportivas de la comunidad y si se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.

### Metodología

El desarrollo de este trabajo se caracteriza por ser de tipo exploratorio, transversal, no experimental y con un enfoque cuantitativo. La muestra utilizada es no probabilística y constó de cinco centro educativos ya sean Escuelas o Facultades en la ciudad de Ensenada, Baja California.

**Instrumentos:** Se aplican cuestionarios creados, probados, evaluados y modificados para su aplicación, por el Cuerpo Académico “Administración de las Organizaciones Educativas” de la UAEMéx, bajo la responsabilidad del Dr. en C. Ed. Julio Álvarez Botello como líder del cuerpo.

**Aplicación de los cuestionarios:** La muestra de la investigación fue no probabilística y de expertos. Es un paquete con los 7 cuestionarios a ser contestados por docentes y administradores, un paquete de 2 cuestionarios que mide el impacto en la sociedad para ser aplicados a externos; y un último cuestionario de satisfacción del cliente, aplicado al alumnado.

<b>Liderazgo</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Planeación y estrategia</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión del personal</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión de recursos materiales y tics</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Gestión de procesos</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Satisfacción del personal</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Resultados del centro</b>	5 (1 por cada institución)
<b>Impacto en la sociedad</b>	30 (6 por cada institución)
<b>Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a alumnos</b>	30 (6 por cada institución)
<b>Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a externos</b>	30 (6 por cada institución)

Tabla 1.2 Total de cuestionarios aplicados.

Los instrumentos se han elaborado con respuestas tipo Likert, donde: 1 es en desacuerdo, 2 es poco de acuerdo, 3 es de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo

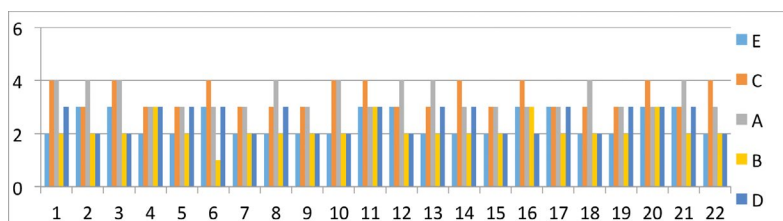
### **Caracterización de las instituciones educativas de nivel superior**

Las Instituciones Educativas de Nivel Superior, estudiadas en la investigación, tienen la característica de pertenecer al sector público y a la casa de estudios más representativa del Estado de Baja California. Siendo Ciencias de la salud, Deportes, Idiomas, Artes y Ciencias Administrativas y Sociales.

### **Resultados**

A partir de los datos obtenidos, se muestran los siguientes resultados

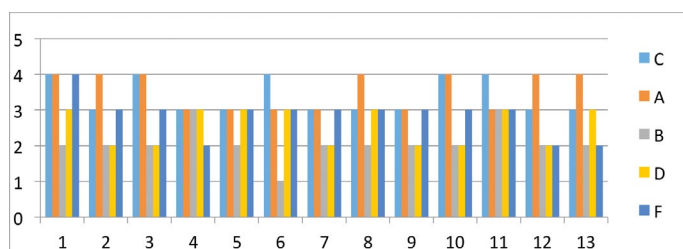
**Gráfica no. 1.1 Liderazgo.**



Fuente: *Elaboración propia*

En relación al liderazgo, se puede observar en la gráfica que menos del 20% de los encuestados están totalmente de acuerdo con las prácticas de liderazgo llevadas a cabo en la institución. En dichos organismos las prácticas de liderazgo que favorecen la competitividad y la calidad de los mismos se centran en aquellas que son enfocadas a la dirección y a la institución, es decir, a la proyección del dirigente y a los modelos de convivencia interna. En la parte de liderazgo pedagógico se visualiza insatisfacción dado que éste modelo no cumple con las expectativas de los encuestados en torno al trabajo docente y al trabajo en equipo, lo cual podría ser un campo de oportunidad para el sector y así cumplir con los objetivos académicos institucionales, generando mayor competitividad al desarrollar un modelo que abarque los tres tipos de liderazgo

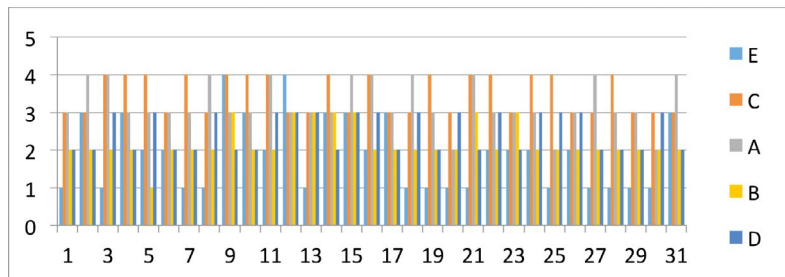
**Gráfica no. 1.2 Planificación y estrategia.**



Fuente: *Elaboración propia*

En esta gráfica, referida a la planificación y estrategia, se puede observar que la mayoría está de acuerdo con Oviedo (2007) en relación a que en el proceso se deben generar las propias estrategias pedagógicas.

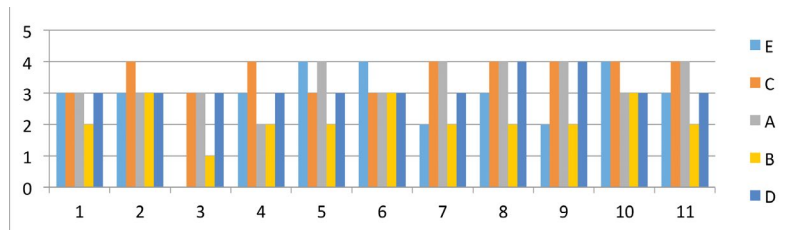
**Gráfica no. 1.3 Gestión de personal**



Fuente: *Elaboración propia*

Gento Palacios (2004), habla acerca de la gestión del personal dentro del sistema educativo, refiriendo que ésta supone la racionalización justificada de las actividades de sus componentes (profesores, padres y alumnos) con vistas a alcanzar con mayor facilidad los objetivos o finalidades educativas que se han marcado en el Proyecto Educativo.

**Gráfica no. 1.4 Gestión de recursos materiales y Tics**

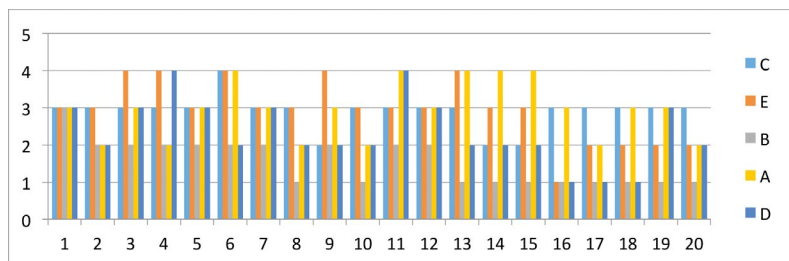


Fuente: *Elaboración propia*

Como se observa en la gráfica, el sector educativo estudiado se encuentra competitivo para el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, una adecuada armonía entre el desarrollo de las destrezas y capacidades del personal, se percibe que la tecnología existente en los centros educativos es aprovechada para mejorar los resultados de los centros, facilitando la enseñanza del profesorado y el aprendizaje del alumnado. Dentro de estos aspectos, también se encuentra el uso adecuado de la tecnología en relación al impacto que ésta pudiera tener en el personal de los centros, lo que se refiere a la adecuada distribución de

recursos materiales necesarios para que el personal realice su trabajo en el área de Satisfacción Laboral. En virtud de lo anterior, en el servicio educativo es necesario desarrollar o generar procesos de calidad en torno a la formación de los estudiantes, a la investigación científica, a los recursos materiales y al impacto que la propuesta educativa de un centro genere en la comunidad.

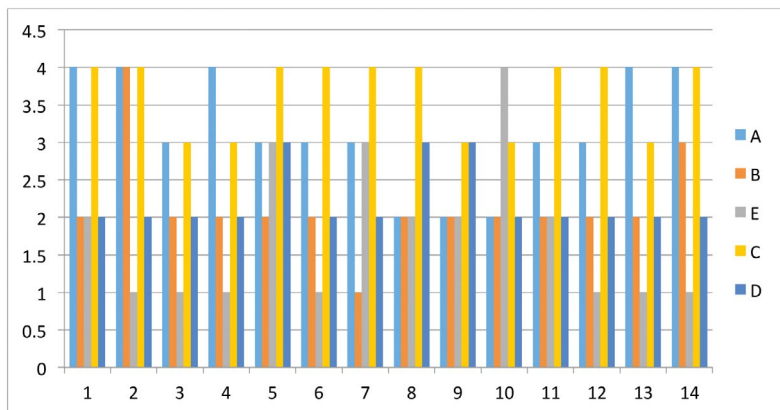
**Gráfica no. 1.5 Gestión de procesos**



Fuente: *Elaboración propia*

Se puede observar que el promedio de los encuestados, opina estar poco de acuerdo con muchos procesos para cada actividad.

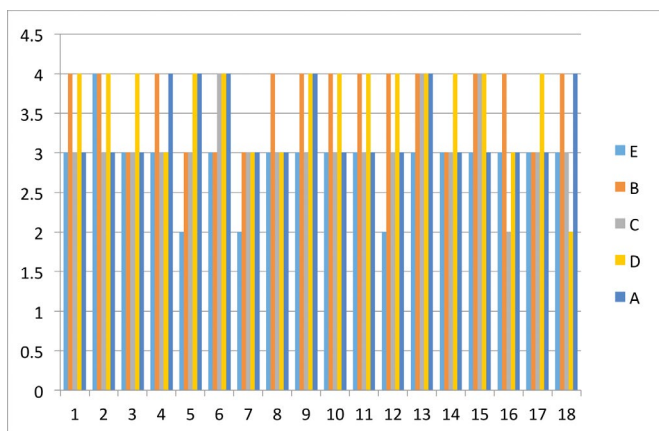
**Gráfica no. 1.6 Satisfacción del personal**



Fuente: *Elaboración propia*

Se puede observar en la gráfica que hay dos casos que están totalmente de acuerdo y pero, en caso contrario, más del 50% se muestran en desacuerdo.

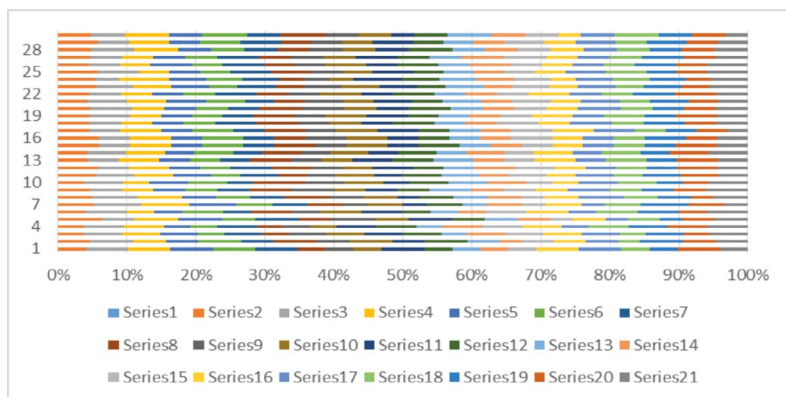
### Gráfica no. 1.7 Resultados del centro. (Dirigido el personal)



Fuente: *Elaboración propia*

La gráfica muestra que en las 5, la mayoría del personal, está de acuerdo y totalmente en desacuerdo en un número considerable de preguntas, mostrando satisfacción en el centro de trabajo.

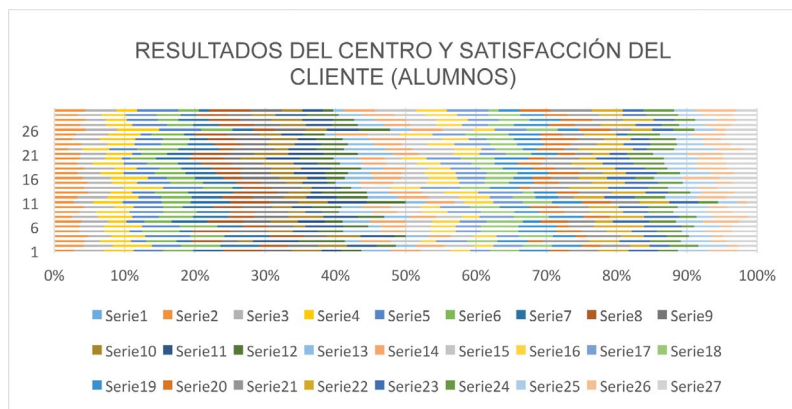
### Gráfica no. 1.8 Impacto en la Sociedad



Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a lo graficado, se observa que estas instituciones educativas sí cuentan con la aceptación de la población, lo que se está manifestando en buenos resultados.

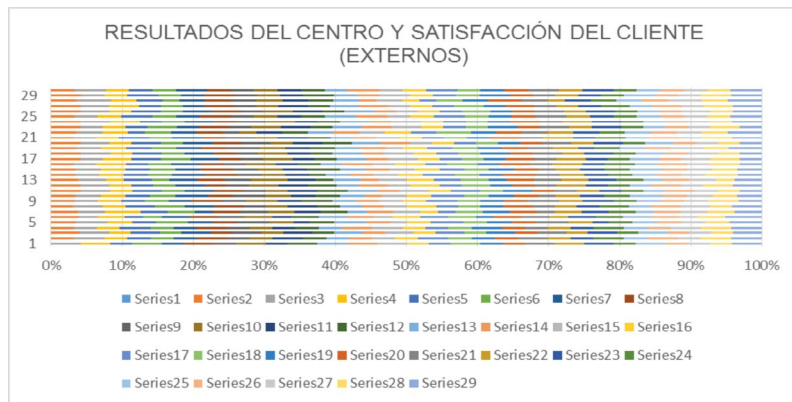
### Gráfica no. 1.9 Resultados del centro, cuestionario dirigido a alumnos:



Fuente: *Elaboración propia*

La gráfica muestra que se encontraron alumnos inconformes con el centro y otros muy de acuerdo con el centro educativo siendo la mayoría éstos últimos.

### Gráfica no. 1.10 Resultados del centro, padres de familia



Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con los datos graficados, se observa que la localidad percibe con una buena imagen a la Universidad, por lo que la mayoría se encuentra satisfecha con los resultados.

En cuanto a la comunicación es importante señalar que el sector universitario estudiado cuenta con medios informativos para alumnos y externos, sin embargo, parece que tiene poca publicidad.

## Conclusiones

Liderazgo, planeación y estrategia, gestión de personal, gestión de recursos materiales y tics, gestión de procesos, satisfacción del personal y resultados del centro son variables que se miden por los docentes y administrativos. A los alumnos se les aplica un cuestionario que mide resultados del centro y satisfacción del cliente y por último el impacto en la sociedad y la satisfacción del cliente son medidos por de los empleadores, ex alumnos y padres de familia. En una visión completa porque se está considerando a todos los actores, se puede concluir lo siguiente: El sector analizado es competitivo en las siguientes áreas:

- Factores Internos
- Factores externos
- Liderazgo Institucional y directivo
- Formación de estudiantes
- Participación activa de la mayoría de los docentes dentro de su institución educativa.
- Procesos de investigación
- Fortalecer un ambiente de trabajo solidario
- Cumple con la mayoría de las expectativas de egresados y de padres de familia
- Areas de oportunidad
- Fortalecimiento de los tres liderazgos pero en especial el pedagógico.
- Vinculación con las organizaciones
- Desarrollar una adecuada administración interna
- Servicios internos, externos
- Comunicación estrecha en todos los sectores.
- Mejor apoyo tecnológico y utilización de él.

## Bibliografía

1. Alvarado, O. (2005). Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos. Lima.Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
2. Aguilar, M., Pyme Adminístrate hoy, julio 2012, Motivación y capacitación, el camino entre poder y querer, México, Pág. 43
3. Alpa, G. (1994) “General Principles of Law,” Annual Survey of International & Comparative Law: Vol. 1: Iss. 1, Article 2
4. Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.

5. Bateman, T., Snell, S. (2005). *Administración, Un nuevo panorama competitivo*, sexta edición, Editorial McGraw Hill, México, P. 585.
6. Bravo (2007). *Competencias. Proyecto tuningeuropa*, Tuning. América Latina [http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/cpaciacion\\_docente\\_2semestre\\_2007/competencias\\_proyectotuning.pdf](http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/cpaciacion_docente_2semestre_2007/competencias_proyectotuning.pdf)
7. Cardona Labarga José María, Cardona Patau Sergio y Cardona Patau Ana (2006), *Liderazgo y gestión por 8 hábitos del miedo a la confianza*. España. Ed. Diaz de Santos
8. Carnoy, M. (2008). *Mejorando la calidad y la equidad de la educación en América Latina*. Recuperado el 30 de agosto de 2013 en: <http://www.ceppe.cl/recursos/presentaciones>.
9. Carrera, A., Caldart, A., Cornejo, M., *Harvard Business Review Impact media*, junio 2011, 89/5, *La agenda del CEO Latinoamericano*, México. Pág. 344
10. Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39 (2), 3.
11. Cervantes B. y Estrada O. (2013) *Los servicios de educación superior para la competitividad*. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. Publicación No. 10
12. Finol, J. (2004). *Semiótica y epistemología: diferencia, significación y conocimiento*. Enlace: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1 (2), 22-32.
13. Drucker, P. *Qué hace eficaz a un ejecutivo*, *Harvard Business Review Impact media*, Edición Extraordinaria, Chile 2005. pág. 72
14. Dubs de Moya, R. (2000). *La formación del docente de una Educación Técnica Competitiva*. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 1(2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41010205>
15. Flores, M., *Se busca talento*, *Expansión ceo*, Mayo-junio 2012, año XLIII, Núm. 1091, México, D.F. Pág. 128
16. Galaz F.(2003) *La Satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México. ANUIES
17. Kaufman, r.a.(1977) *Planificación de Sistemas Educativos*. México. Trillas.
18. Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas?* *Educarchile*, Santiago de Chile.
19. Lizarraga, l.m. (1978) *Enfoque Sistemático y Análisis de Sistemas*. *Currículum*, Año 3, n° 5, Julio.
20. Mogollón, A. (2006). *Calidad y enfoques de la supervisión*. *Revista Ciencias de la Educación*, 1 (23), 29-46.



21. Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, Primera Edición, Editorial Pearson, P. 299.
22. Ortiz, D. *Expansión*, junio 20, 2011, año XLII, Núm. 1068, El dolor del crecimiento. México
23. Ortiz, R. Los valores en McDonald's con los mismos desde hace 25 años que la empresa llegó a México, *Expansión* Mayo 14, 2012, año XLIII, Núm. 1090, México Pág. 192 *Revista Mexicana de Sociología*, Ed. Por el Instituto de Investigaciones Sociales, Vol. 1 no. 1 (marzo 1939), Universidad Autónoma de México, P. 357
24. Robbins, S., Decenzo, D. (2002) *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*, Tercera Edición, Editorial Pearson – Prentice Hall. México. P. 468.
25. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J.E., Strickland III, A.J., 2012 *Administración estratégica, Teoría y casos*, 18ª edición, Editorial McGraw Hill, México. P. 655.
26. Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2ª. Ed. Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia

# CAPÍTULO 3

## DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA: CASO DE LAS UNIVERSIDADES DE LA CIUDAD DE LEÓN, NICARAGUA.

MTRO. FRANCISCO JAVIER VALLADARES DÍAS

MTRA. JUSTA AMADOR

MTRO. MARIO TALAVERA

Universidades de la Ciudad de León Nicaragua

### **Introducción**

Al transferir la competitividad a la educación, ésta se asocia con la calidad, pues solo es posible partiendo de las competencias profesionales y compromisos del personal que integran al sector educativo. Así, en términos educativos, la competitividad involucra un cambio de actitud de todos los actores comprometidos (docentes, estudiantes, comunidad, gobierno y empresarios), y la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar la calidad y excelencia educativa. En este entendido, la competitividad educativa se debe enfocar a un sistema global, abordando problemáticas locales, nacionales e internacionales.

De lo anterior, surge la investigación *“Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica”* la cual permitió identificar la realidad de las escuelas de nivel superior en Latinoamérica para tener un referente en cuanto a calidad y competitividad de las mismas.

Para efectos de la presente, se realizó un estudio exploratorio, no experimental, de tipo cuantitativo y transversal, utilizando como instrumento de medición una serie de 10 cuestionarios diseñados por el Cuerpo Académico “Administración de Organizaciones Educativas”, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado

de México, basados en el sistema de competitividad y calidad GCT, cuyas variables son: **liderazgo (institucional, directivo y pedagógico), estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos, procedimientos (plan-do-check-act), satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, impacto en la sociedad y resultados**, así como en los instrumentos de las investigaciones referidas. Los cuestionarios que sirvieron como instrumento de recopilación de la información cuentan con preguntas cerradas y son auto – administrados.

Su escala de medición, tipo Likert, es la que se muestra a continuación:

- En desacuerdo
- Poco de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En función a lo anterior, y para efectos de la presente investigación, el análisis de los datos obtenidos se basó en estadística descriptiva.

A continuación se presenta una matriz con las variables estudiadas y su aplicación:

Variable	Cuestionario dirigido al personal del centro	Cuestionario dirigido a alumnos	Cuestionario dirigido a externos
Liderazgo	X		
Planeación y estrategia	X		
Gestión del personal	X		
Gestión de recursos materiales y tics	X		
Gestión de procesos	X		
Satisfacción del personal	X		
Impacto en la sociedad			X
Resultados del centro	X		
Resultados del centro y satisfacción del cliente		X	X

### **Caracterización de las instituciones educativas de nivel superior**

Las Instituciones Educativas de Nivel Superior, estudiadas en la investigación, tienen la característica de pertenecer al sector público y a la casa de estudios más representativa de León Nicaragua:

**Institución Educativa de Nivel Superior A:** Organismo educativo dedicado a la formación de profesionales en la rama de la Odontología, ubicado en la ciudad de León, Nicaragua.

**Institución Educativa de Nivel Superior B:** Escuela de Nivel Superior que tiene como finalidad ofrecer educación profesional en el ámbito de la medicina, cuya sede se encuentra en la ciudad de León, Nicaragua.

**Institución Educativa de Nivel Superior C:** Instancia de educación superior cuya finalidad es formar profesionistas en el área de la educación. Se ubica en la ciudad de León, Nicaragua.

**Institución Educativa de Nivel Superior D:** Universidad cuyo plan de estudios se enfoca en la profesionalización de estudiantes en enfermería, ubicada en León, Nicaragua.

**Institución Educativa de Nivel Superior E:** Organismo académico profesional encargado de la enseñanza de ciencias administrativas en la ciudad de León, Nicaragua.

### **Consideraciones teóricas:**

#### **Liderazgo**

De acuerdo con Cardona Labarga, Cardona Patau y Cardona Patau (2006), el directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de quienes lo rodea a aumentar su autoconfianza y autoestima. El líder es aquella persona que domina las técnicas directivas y organizativas, además de las habilidades de comportamiento. En virtud de lo anterior, Abad (2010), refiere que el liderazgo en el contexto educativo debe centrarse, necesariamente, en tres aspectos fundamentales:

- 1. Liderazgo institucional:** En donde se impulsen modelos de gestión de convivencia y el marco legal para ellos.
- 2. Liderazgo directivo:** Que debe dirigir la gestión de la convivencia.
- 3. Liderazgo pedagógico:** En donde los modelos propuestos de convivencia se gestionen y dirijan a partir de un enfoque educativo.

#### **Planificación y estrategia**

Francés (2006), refiere que las estrategias son los medios a través de los cuales se cumplen determinados objetivos organizacionales, deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones a medida que cambia la situación organizacional o que se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, así como llevarla a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas y anticipando los cambios del entorno.

La planificación, por su parte, es un proceso por medio del cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos estratégicos de la empresa u organización y se plasman en documentos llamados “planes”. De tales conceptualizaciones, Oviedo, et. al. (2007), refieren que en el proceso de planificación educativa se deben generar las propias estrategias pedagógicas.

### **Gestión del personal**

Chiavenato (2009), refiere que los Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Dentro de la gestión y administración del personal en una organización es necesario considerar los siguientes aspectos: reclutamiento y selección del personal, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, remuneración de sueldos y salarios, planes de presentaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

Gento Palacios (2004), habla acerca de la gestión del personal dentro del sistema educativo, refiriendo que está supone la racionalización justificada de las actividades de sus componentes (profesores, padres y alumnos) con vistas a alcanzar con mayor facilidad los objetivos o finalidades educativas que se han marcado en el Proyecto Educativo.

### **Satisfacción del personal**

Galaz Fontes (2003), refiere que la satisfacción laboral está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad en tanto que se relaciona con la calidad de vida en general, y finalmente, porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno insatisfecho. El autor menciona que en el caso de la planta académica el estudio de satisfacción en el trabajo es pertinente para entender y mejorar a las Instituciones de Educación Superior y sus esenciales de enseñanza, investigación y servicio. Es más, al estudiar la satisfacción laboral del trabajo académico también es posible mejorar el conocimiento de la profesión académica general, y generar, con ayuda de tal conocimiento, programas eficaces para la contratación, retención y mejora de sus miembros.

### **Gestión de recursos materiales y Tics**

Chiavenato (2009), menciona que los recursos materiales y físicos son aquellos recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea para ofrecer servicios especializados o para producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización.

Los recursos materiales en un centro escolar, de acuerdo con Gento Palacios (2004), son todos aquellos elementos, objetos, aparatos y representaciones de la realidad que forman parte del proceso de enseñanza – aprendizaje y que por tanto: **a)** apoyan el trabajo del profesor, **b)** favorecen el aprendizaje de los alumnos y **c)** facilitan la comunicación entre los profesores y alumnos; por lo tanto, dentro de los recursos materiales educativos, se encuentran las Tecnologías de Información y Comunicación, ya que también son un medio para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje. A los recursos materiales, en el sector educativo, también se les denomina: medios didácticos, recursos didácticos, recursos pedagógicos, materiales didácticos y materiales curriculares.

### **Gestión de procesos**

De acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia de la Secretaría de Educación Española (2005), la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos, buscando su eficiencia y eficacia, identificando a los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora. Los procesos por lo tanto están orientados a: **1)** crear valor, **2)** obtener resultados, **3)** satisfacer las necesidades y expectativas del usuario del servicio y **4)** dar respuesta a las funciones asignadas de la organización encargada de prestar dicho servicio.

En virtud de lo anterior, en el servicio educativo es necesario desarrollar o generar procesos de calidad en torno a la formación de los estudiantes, a la investigación científica, a los recursos materiales y al impacto que la propuesta educativa de un centro genere en la comunidad.

### **Resultados del centro e impacto en la sociedad**

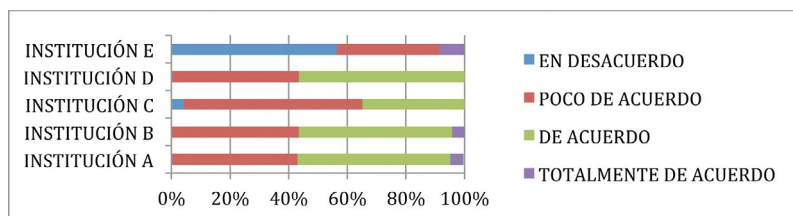
De acuerdo Gento Palacios (2002), los resultados del centro y el impacto que una institución proyecte a la sociedad, hacen referencia a aquello que la empresa u organización hace para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general (ya sean sus trabajadores, clientes, proveedores o externos). Su estimación se hará a través de la percepción que la sociedad tiene de la empresa en relación con su enfoque respecto al medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y la calidad de vida, así como a las medidas internas de la empresa en relación con tales aspectos.

Los resultados en los clientes se basan en la evidencia de dos supuestos a saber: la percepción que tienen los clientes externos sobre la empresa y sobre sus productos y servicios, así como de sus relaciones con dichos clientes; y la estimación de los propios evaluadores de los indicadores de rendimiento (tales como imagen externa, productos y servicios, etc.)

Los resultados en las personas, implican atender a las necesidades y expectativas de cuantos trabajan en la empresa u organización.

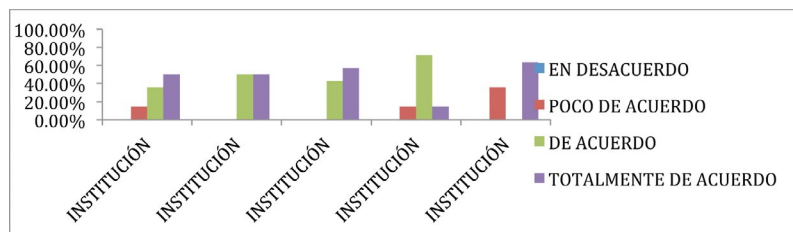
## Resultados:

### Liderazgo:



Menos del 20% de los participantes están totalmente de acuerdo con las prácticas de liderazgo llevadas a cabo en las Instituciones Educativas de Nivel Superior estudiadas. Se observa que en tales organismos las prácticas de liderazgo que favorecen la competitividad y la calidad de los mismos se centran en aquellas que son enfocadas a la dirección y a la institución, es decir, a la proyección del dirigente y a los modelos de convivencia interna. En la parte de liderazgo pedagógico se visualiza insatisfacción dado que éste modelo no cumple con las expectativas de los encuestados en torno al trabajo docente y al trabajo en equipo, lo cual podría ser un campo de oportunidad para el sector y así cumplir con los objetivos académicos institucionales, generando mayor competitividad al desarrollar un modelo que abarque los tres tipos de liderazgo.

### Planificación y estrategia:

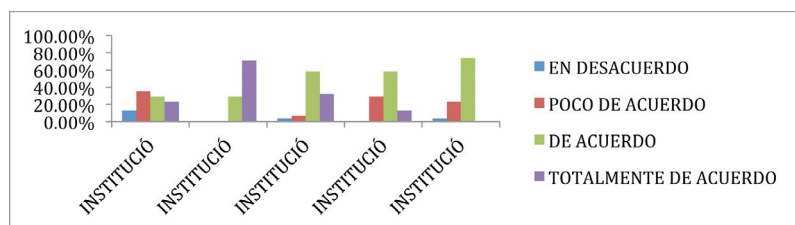


De los resultados arrojados por la investigación, se encuentra que ninguna de las organizaciones está en desacuerdo con la planificación y estrategia de este sector, se muestra que en cuanto a objetivos organizacionales hay mucha planificación y difusión de los mismos, es decir, todos conocen con claridad los objetivos institucionales. Las áreas competitivas de este rubro se encuentran en la elaboración de Proyectos

Educativos, en donde se refiere alta participación del profesorado así como coherencia y análisis de sus postulados.

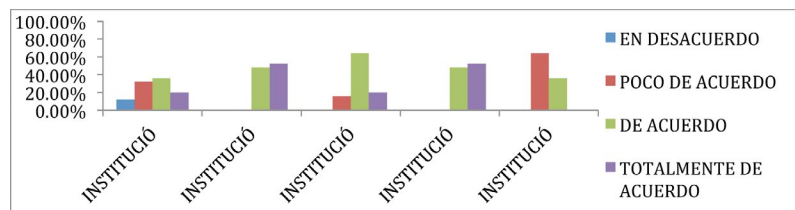
De lo anterior se resume que en el sector los profesores participan de forma activa en la creación de Proyectos Educativos, sin embargo, poco conocen de los Objetivos Institucionales internos y de su planificación.

### Gestión del personal:



En lo referente a Gestión del Personal se observa que en los organismos estudiados se realizan evaluaciones de satisfacción de personal, por lo que los objetivos individuales y los del centro concilian de forma adecuada. Asimismo se percibe la transmisión de información organizacional para todas las áreas, lo que también se relaciona con el rubro anterior en cuanto al conocimiento de los objetivos institucionales.

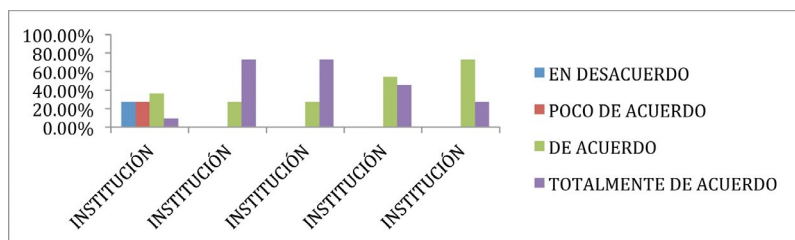
### Satisfacción del personal:



Dado el ambiente laboral que se gesta en los centros educativos estudiados, se observa que como parte de la competitividad educativa, los trabajadores son reconocidos por parte de la Administración Institucional y se toman en cuenta las capacidades profesionales que cada uno posee; de igual forma, se proporciona, a la mayoría del personal, los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, lo que genera que realicen sus tareas de manera adecuada y por lo tanto se sientan satisfechos con su labor.



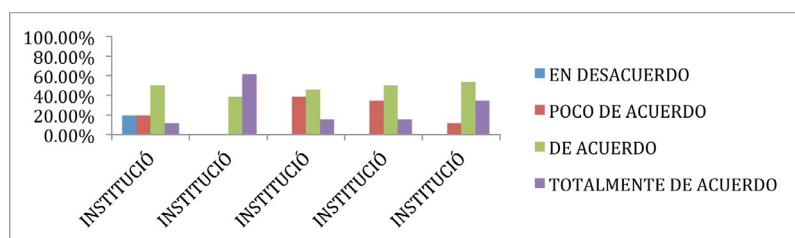
## Gestión de recursos materiales y tics



Para el área de Gestión de Recursos Materiales y Tics, se encuentra que el sector educativo estudiado es competitivo para el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación, encontrándose que existe una adecuada armonía entre el desarrollo de las destrezas y capacidades del personal con el desarrollo de la tecnología, ello con el fin de ser utilizada de manera eficaz; asimismo, se percibe que la tecnología existente en los centros educativos es aprovechada para mejorar los resultados de los centros, facilitando la enseñanza del profesorado y el aprendizaje del alumnado. Dentro de estos aspectos, también se encuentra el uso adecuado de la tecnología en relación al impacto que ésta pudiera tener en el personal de los centros, lo que se refiere a la adecuada distribución de recursos materiales necesarios para que el personal realice su trabajo en el área de Satisfacción Laboral.

## Gestión de procesos

### Resultados del centro, cuestionario dirigido al personal

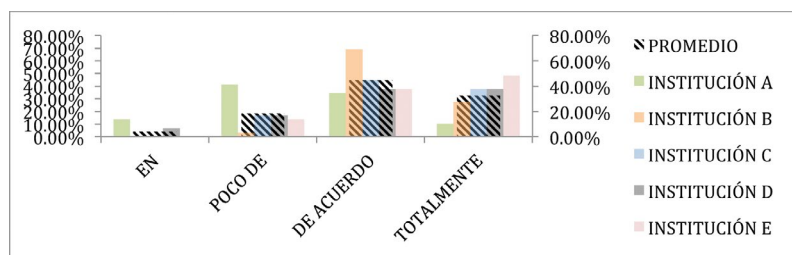


De los resultados obtenidos se muestra que los factores competitivos para esta área son:

1. El **proceso de formación de estudiantes**, es decir, la calidad educativa se centra en el desarrollo académico del alumnado.
2. El **proceso de investigación científica – técnica**, en donde la mayoría de los encuestados lo califica como un proceso que ofrece mejoras y que al mismo tiempo se mejora continuamente.

## Resultados del centro e impacto en la sociedad:

### Resultados del centro, cuestionario dirigido al personal:

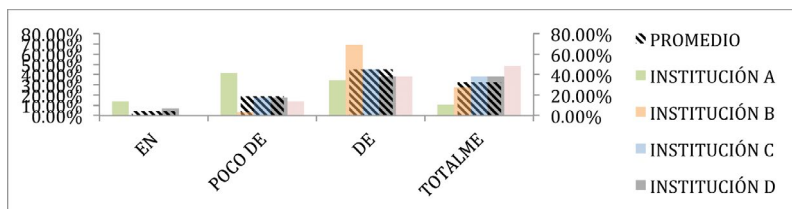


De los datos obtenidos para esta área se refuerza lo planteado en la Gestión de Procesos de Formación de Estudiantes, dado que la mayoría de los encuestados refiere competitividad en los resultados escolares de los alumnos, lo que se refleja en el nivel académico que éstos presentan al egresar de las escuelas estudiadas. De igual forma, se genera competitividad estudiantil ya que el índice de alumnos repetidores disminuye por la mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como por el compromiso del profesorado.

Los focos rojos, de mejora competitiva, se encuentran en la organización del servicio educativo, en cuanto a horarios y servicios anexos como la biblioteca, el comedor, el transporte, etc.; así como en la construcción de grupos de práctica académica y en las decisiones evaluativas, lo que genera insatisfacción para los trabajadores del centro.

### Resultados del centro, cuestionario dirigido a alumnos:

#### Resultados del centro, cuestionario dirigido a alumnos



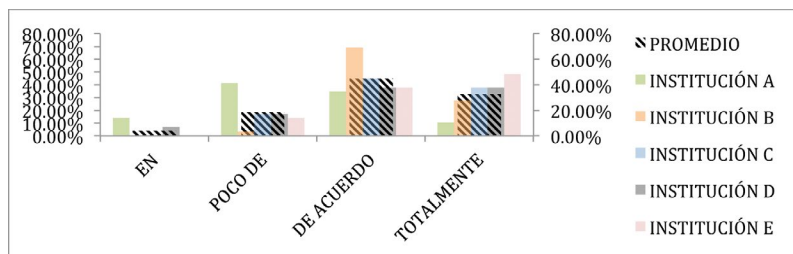
Esta área se muestra fuertemente competitiva dado que la mayoría de los alumnos refiere que sus necesidades escolares y académicas son satisfechas en virtud de:

- La enseñanza proporcionada por parte de los profesores
- La calidad de los programas académicos

- Las actividades extra escolares
- El trato hacia ellos
- Los Proyectos Institucionales

De manera general se muestra satisfacción de los clientes (alumnado) por el servicio proporcionado, así como de los logros académicos obtenidos.

### **Resultados del centro e impacto en la sociedad, cuestionario dirigido a externos: padres de familia, ex – alumnos y jefes inmediatos de alumnos.**



Los resultados de los centros escolares para externos también muestran una fuerte competitividad educativa, dado que se responde satisfactoriamente en los lugares de trabajo de los alumnos egresados por la enseñanza adquirida durante su formación profesionalizante. De igual forma, la mayoría de los padres de familia encuestados perciben que las enseñanzas recibidas por sus hijos revelan lo que ellos esperaban del centro en el que estudian. En cuanto a lo anterior, los padres de familia también están satisfechos con:

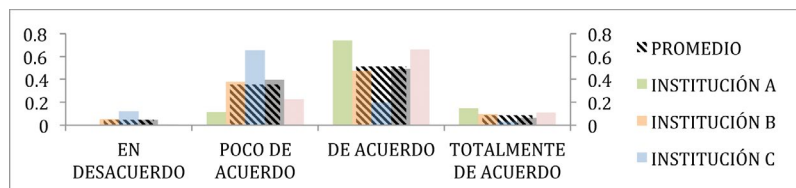
- La disciplina existente en las escuelas
- Programas y Proyectos Educativos del centro
- Los resultados obtenidos por sus hijos al finalizar el curso (semestre)
- La gestión de actividades extra escolares
- La aplicación del Reglamento Interno de cada centro
- El funcionamiento de las escuelas
- El proceso de enseñanza – aprendizaje

Lo que genera identidad y reconocimiento de las instituciones analizadas, ya que también serían recomendadas a amigos y conocidos.

Por otro lado, se encuentra insatisfacción por parte de los mismos padres de familia en cuanto a la comunicación entre ellos y el profesorado, así como de los medios adecuados para efectuar quejas sobre el

fruncimiento del centro y su pronta respuesta, lo que genera un área de oportunidad para el crecimiento educativo y por lo tanto para la competitividad de las escuelas.

### Impacto en la sociedad



Dentro de los aspectos a considerar como poco competitivos para esta área, por parte de externos, se encuentran:

- Las relaciones que tienen las escuelas estudiadas con otras Instituciones Educativas.
- La comunicación existente entre comunidad – institución.
- El acceso a las instalaciones educativas por parte de la comunidad en fines de semana.

Aspectos que se enfocan más a prácticas externas, es decir, que no son coordinadas o controladas por los dirigentes internos (directivos) de cada organismo. En cuanto a la comunicación es importante señalar que el sector universitario estudiado cuenta con una revista informativa para alumnos y externos, sin embargo, parece que tiene poca publicidad.

Las áreas fuertes de competitividad percibidas por externos se centran en la contribución que el centro hace a la mejora comunitaria, a la influencia que ex - alumnos han alcanzado en el entorno derivado de su formación profesional, a la colaboración que el centro ha tenido en actividades culturales comunitarias y de asistencia social, y al respeto medio ambiental del lugar en el que se encuentran. Lo que habla del desarrollo de educativo, la competitividad académica y el refuerzo de valores que las instituciones fomentan en sus alumnos.

### Conclusiones:

La presente investigación nos permitió identificar la realidad de las escuelas estudiadas en cuanto a competitividad y calidad organizacional. Encontrado que el sector analizado es competitivo en las siguientes áreas:

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo institucional y directivo.</li> <li>• Participación activa del profesorado dentro sus centros de trabajo.</li> <li>• Fortalecimiento de un ambiente laboral solidario.</li> <li>• Uso adecuado de las TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formación de estudiantes.</li> <li>• Proceso de investigación. científica – técnica.</li> <li>• Cumplimiento de las necesidades académicas del alumnado.</li> <li>• Cumplimiento de las expectativas de padres, ex - alumnos y jefes inmediatos de alumnos, en función a los aprendizajes obtenidos en los centros académicos.</li> <li>• Influencia que los alumnos han alcanzado en el entorno derivada de su formación profesional.</li> <li>• Responsabilidad social del sector educativo estudiado.</li> </ul>

De lo anterior se encuentra que las escuelas estudiadas son competitivas en su finalidad última, es decir, en la formación profesional de los alumnos que estudian en cada organismo, cumpliendo con sus propias expectativas y con las de su contexto: padres, comunidad y jefes. Asimismo, se observa un adecuado ambiente laboral y la gestión adecuada de las personas que allí laboran, pese a que no se encuentran satisfechos con las evaluaciones de personal que son realizadas.

Los factores en donde se percibe poca competitividad van en función al cumplimiento interno de objetivos y al conocimiento de éstos por parte del todo el personal.

En cuanto a los factores externos, éstos son administrados por una dirección general que su cumplimiento o fortalecimiento no depende de cada institución en particular, por lo que los directivos no pueden tomar decisiones internas que trasciendan a los espacios físicos y a la organización educativa en cuanto a horarios, bibliotecas o centros deportivos.

Por otro lado, también se encuentra que un área de competitividad fortalece o afecta a otra en la relación que existe entre ellas, por ejemplo, la participación activa del profesorado tiene un impacto directo y positivo en el proceso de formación de estudiantes y en el proceso de investigación científica – técnica, que también se ve reflejado en la proyección que tienen los externos sobre los organismos.

## Bibliografía

1. Álvarez, J. et. al. (2012). *Administración Educativa un reto para la competitividad y la pertinencia*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
2. Bello, M. (1999). La calidad de la Educación en el Discurso Educativo Internacional. *Revista Acción Pedagógica*, 8 (2). 46 -53. Recuperado de: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17037/1/art3\\_v8n2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17037/1/art3_v8n2.pdf)
3. Buñuelos, O. (2011). Evaluación de la competitividad y uso de tic`s en las instituciones educación del Valle de Tecomán, Colima, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Volume 6. Number 2
4. Cabad, J. (2010). 7 ideas clave. *Escuelas sostenibles en convivencia*. España: Graó.
5. Calva, J. et. al. (2007). *Educación, Ciencia, Tecnología y Competitividad*. México: Porrúa.
6. Cardona Labarga, J., Cardona Patau, S. y Cardona Patau, A. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del miedo a la confianza*. 2ª ed. España: Díaz de Santos.
7. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. "El capital humano en las organizaciones"*. 9ª ed. México: Mc. Graw Hill.
8. Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14) 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
9. Correa de Molina, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. 3ª ed. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
10. Dubs de Moya, R. (2000). La formación del docente de una Educación Técnica Competitiva. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 1(2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41010205>
11. Ferreira, J. et. al. (2013). *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer: Universities and Firms Towards Regional Competitiveness (Advances in Spatial Science)*. USA: Springer.
12. Ferrer, J. (2001). *Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial*. Venezuela: EdicionesAstro Data
13. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Prentice Hall.

14. Galaz Fuentes, S. (2003). La satisfacción laboral de los académicos en una Universidad Estatal pública. La realidad institucional bajo la lente del profesorado. México: ANIUES.
15. Gallegos, M. (2008). La nueva fase de políticas de la calidad educativa en Latinoamérica y el Caribe: medición y evaluación del rendimiento académico. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXXVIII(1-2) 9-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437002>
16. Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1) 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
17. Gento Palacios, S. (2002). *Instituciones educativas para la Calidad Total*. 3ª ed. Madrid: La muralla.
18. Gento Palacios, S. (2004). *Gestión y supervisión de centros educativos*. México: EUNED.
19. López, J. (2009). Quality in Education and Competences for Competitiveness or Cooperation. *Revista Complutense de Educación*, 21 (1). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3344920>
20. López, S. y Flores, M. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15508106>
21. Ministerio de Educación y Ciencia de la Secretaria General de Educación del Gobierno Español (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de Centros Escolares*. España: Conocimiento Educativo.
22. Ministerio de Educación y Deporte, Venezuela, (2006). *El instituto bolivariano de investigación y desarrollo educativo*. Documento rector. *Educere*, 10(32) 195-200. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603230>
23. Nava, R. y Mercado, P. (2011). El efecto del gasto en educación superior e investigación sobre los índices de competitividad y desarrollo humano en países de la OCDE y otras economías destacadas. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, Enero-Junio, 99-112.
24. Oviedo, T., López Cásares, A., Escobar, A., Gil Parra, D., Jiménez, M., Osorio, O. y Salas Moreno, R. (2007). *Yo hablo tau escuchas, elle lee, nosotros escribimos. Una pedagogía compartida*. Colombia: Editorial Universidad del Valle.
25. Paredes, R. e Ignacio, J. (2009). *¿El fin de la educación pública en Chile?* Chile: Universidad de Chile.

# CAPÍTULO 4

## DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE NIVEL SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA: CASO DE LAS UNIVERSIDADES DEL SUR DEL ESTADO DE MÉXICO.

DRA. MARCELA JARAMILLO JARAMILLO

DR. DANIEL CARDOSO JIMÉNEZ

DR. MANUEL ANTONIO PÉREZ CHÁVEZ

MTRO. RAFAEL VALENTÍN MENDOZA MÉNDEZ

DR. GERMAN SANTILLÁN DELGADO

MTRA. GISELA REGINA BAENA CASTRO

Universidad el Autónoma Del Estado De México  
Centro Universitario Temascaltepec

### **Introducción**

El término competitividad es propio de las ciencias administrativas, en donde se tienen claramente identificados los factores que la integran: producción, capital, permanencia, desarrollo, rentabilidad y crecimiento; toda empresa es competitiva si cumple con estos elementos o con la mayoría de ellos. Sin embargo, en la actualidad, al hablar de competitividad ya no únicamente se tiene que referir a las empresas como organización en un entorno demandante de bienes y servicios, ahora el concepto competitividad se centra en organizaciones no lucrativas, gubernamentales, sociales y educativas, incluso también se habla de individuos competitivos, lo que exige, necesariamente, que posean cualidades, actitudes y aptitudes especiales para desarrollarse en un contexto determinado.

Referente a lo anterior, Correa de Molina (2005), menciona que el nivel de competitividad de una institución educativa se define por su



intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico y cultural pero que genera un impacto inmediato ya sea de forma local, nacional o global.

Asimismo, la autora dice que entre los parámetros de competitividad dentro de una institución educativa se encuentran los siguientes:

- **Empresa líder:** Cuando domina un vasto sector del mercado por su capacidad de innovación superior al nivel medio expresado por la competencia.
- **Empresa competitiva:** Es aquella que mantiene sus parámetros básicos (administrativos y académicos), por arriba del nivel medio de las otras que circulan en el mercado.
- **Empresa educativa en crisis:** Cuando sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva en relación a las otras de sus mismas características.
- **Empresa en estado antagónico:** Cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado, provocando así su gradual y aparatosa desaparición.

En el ámbito latinoamericano y de acuerdo con Bello (1999), se encuentra que los discursos educativos tienden a centrar lo relacionado a la competitividad de la educación en:

1. La insistente afirmación de que el sistema escolar no logra transmitir los conocimientos y destrezas que son crecientemente necesarios en el mundo de hoy.
2. En el hecho de que hay una falta de pertinencia y de actualización en los contenidos.
3. En las cifras que muestran que los estudiantes logran escasos aprendizajes en áreas tales como matemáticas, ciencias o lenguaje.
4. En la convivencia paralela de circuitos de excelencia académica con circuitos carenciados y marginales, los diagnósticos suelen basarse en que no se cubre el derecho de los ciudadanos de acceder a la educación de calidad en igualdad de condiciones o de oportunidades.

De lo antepuesto, Clemenza, Ferrer y Pelekais (2005), refieren que en el contexto latino, la educación superior adquiere un papel relevante en virtud de los cambios acelerados en el orden científico – tecnológico que inciden directamente en el desarrollo económico y cultura de los países. Esto determina la necesidad de redefinir y perfeccionar sus funciones con respecto a la formación y capacitación permanente del recurso humano, la investigación científica que sustenta esos cambios y los servicios que aporta a la sociedad.

De lo anterior, surge la investigación *“Diagnóstico de la competitividad de los centros educativos de nivel superior en Latinoamérica: caso de las universidades del Sur del Estado de México.”* la cual permitió identificar la realidad

de las escuelas de nivel superior en Latinoamérica para tener un referente en cuanto a calidad y competitividad de las mismas. Para efectos de la presente, se realizó un estudio exploratorio, no experimental, de tipo cuantitativo y transversal, utilizando como instrumento de medición una serie de 10 cuestionarios diseñados por el Cuerpo Académico “Administración de Organizaciones Educativas”, de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, basados en el sistema de competitividad y calidad GCT, cuyas variables son: **liderazgo (institucional, directivo y pedagógico), estrategia, políticas, gestión del personal, recursos, procesos, procedimientos (plan-do-check-act), satisfacción de las expectativas de los clientes y del personal, impacto en la sociedad y resultados**, así como en los instrumentos de las investigaciones referidas. Los cuestionarios que sirvieron como instrumento de recopilación de la información cuentan con preguntas cerradas y son auto – administrados.

Su escala de medición, tipo Likert, es la que se muestra a continuación:

1. En desacuerdo
2. Poco de acuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

En función a lo anterior, y para efectos de la presente investigación, el análisis de los datos obtenidos se basó en estadística descriptiva.

A continuación se presenta una matriz con las variables estudiadas y su aplicación:

<b>Variable</b>	<b>Cuestionario dirigido al personal del centro</b>	<b>Cuestionario dirigido a alumnos</b>	<b>Cuestionario dirigido a externos</b>
<b>Liderazgo</b>	X		
<b>Planeación y estrategia</b>	X		
<b>Gestión del personal</b>	X		
<b>Gestión de recursos materiales y tics</b>	X		
<b>Gestión de procesos</b>	X		
<b>Satisfacción del personal</b>	X		
<b>Impacto en la sociedad</b>			X

<b>Resultados del centro</b>	X		
<b>Resultados del centro y satisfacción del cliente</b>		X	X

La muestra de la investigación fue no probabilística y de expertos, en donde a cada institución se le proporcionó un paquete con los 7 cuestionarios que debían ser contestados por docentes y administradores, así como un paquete de 6 cuestionarios de impacto en la sociedad y 6 de resultados del centro y satisfacción del cliente, para ser aplicados a externos; un último paquete de 6 cuestionarios de resultados del centro y satisfacción del cliente fue aplicado al alumnado.

## Consideraciones teóricas

### 1. Liderazgo

El liderazgo, se puede percibir como liderar actividades y proyectos en beneficio personal y de las demás personas, con base en las posibilidades de contexto (Tobón, 2006). Para Leithwood (2009), consiste en “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas de la escuela”.

De acuerdo con Cardona Labarga, Cardona Patau y Cardona Patau (2006), el directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de quienes lo rodea a aumentar su autoconfianza y autoestima. El líder es aquella persona que domina las técnicas directivas y organizativas, además de las habilidades de comportamiento. En virtud de lo anterior, Abad (2010), refiere que el liderazgo en el contexto educativo debe centrarse, necesariamente, en tres aspectos fundamentales:

- **Liderazgo institucional:** En donde se impulsen modelos de gestión de convivencia y el marco legal para ellos.
- **Liderazgo directivo:** Que debe dirigir la gestión de la convivencia.
- **Liderazgo pedagógico:** En donde los modelos propuestos de convivencia se gestionen y dirijan a partir de un enfoque educativo.

### 2. Planificación y estrategia

Francés (2006), refiere que las estrategias son los medios a través de los cuales se cumplen determinados objetivos organizacionales, deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones a medida que cambia la situación organizacional o que se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, así como llevarla a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas y anticipando los cambios del entorno.

La planificación, por su parte, es un proceso por medio del cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos estratégicos de la empresa u organización y se plasman en documentos llamados “planes”. De tales conceptualizaciones, Oviedo, et. al. (2007), refieren que en el proceso de planificación educativa se deben generar las propias estrategias pedagógicas.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno, así como la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (Munch, 2010). Como propósito de la planeación, se encuentra que: Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr, específicamente y de la mejor manera, los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. (Munch, 2010).

### **3. Gestión del personal**

Gento Palacios (2004), habla acerca de la gestión del personal dentro del sistema educativo, refiriendo que está supone la racionalización justificada de las actividades de sus componentes (profesores, padres y alumnos) con vistas a alcanzar con mayor facilidad los objetivos o finalidades educativas que se han marcado en el Proyecto Educativo.

Alvarado (2005) presenta tres enfoques de la gestión educativa: el burocrático, el sistémico y el gerencial. El burocrático lo considera como una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Respecto al enfoque sistémico, le da especial atención a que se conozcan todas las características y finalmente el enfoque gerencial indica que toda institución, para lograr un desarrollo armónico y trascendente, requiere de la planificación de sus actividades. Este enfoque trata del proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Y agrega que, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas que pueden ser aplicadas con algunas variantes en cualquier dimensión espacial o nivel institucional.

### **4. Satisfacción del personal**

Galaz Fontes (2003), menciona que en el caso de la planta académica el estudio de satisfacción en el trabajo es pertinente para entender y mejorar a

las Instituciones de Educación Superior y sus esenciales de enseñanza, investigación y servicio. Es más, al estudiar la satisfacción laboral del trabajo académico también es posible mejorar el conocimiento de la profesión académica general, y generar, con ayuda de tal conocimiento, programas eficaces para la contratación, retención y mejora de sus miembros.

### **5. Gestión de recursos materiales y TIC's**

Los recursos materiales en un centro escolar, de acuerdo con Gento Palacios (2004), son todos aquellos elementos, objetos, aparatos y representaciones de la realidad que forman parte del proceso de enseñanza – aprendizaje y que por tanto: a) apoyan el trabajo del profesor, b) favorecen el aprendizaje de los alumnos y c) facilitan la comunicación entre los profesores y alumnos; por lo tanto, dentro de los recursos materiales educativos, se encuentran las Tecnologías de Información y Comunicación, ya que también son un medio para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje. A los recursos materiales, en el sector educativo, también se les denomina: medios didácticos, recursos didácticos, recursos pedagógicos, materiales didácticos y materiales curriculares.

### **6. Gestión de procesos**

De acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia de la Secretaría de Educación Española (2005), la gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos, buscando su eficiencia y eficacia, identificando a los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora. Los procesos por lo tanto están orientados a: 1) crear valor, 2) obtener resultados, 3) satisfacer las necesidades y expectativas del usuario del servicio y 4) dar respuesta a las funciones asignadas de la organización encargada de prestar dicho servicio.

### **7. Resultados del centro e impacto en la sociedad**

De acuerdo Gento Palacios (2002), los resultados del centro y el impacto que una institución proyecte a la sociedad, hacen referencia a aquello que la empresa u organización hace para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general (ya sean sus trabajadores, clientes, proveedores o externos). Su estimación se hará a través de la percepción que la sociedad tiene de la empresa en relación con su enfoque respecto al medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y la calidad de vida, así como a las medidas internas de la empresa en relación con tales aspectos.

Los resultados en los clientes se basan en la evidencia de dos supuestos a saber: la percepción que tienen los clientes externos sobre la empresa y sobre sus productos y servicios, así como de sus relaciones con dichos clientes; y la estimación de los propios evaluadores de los indicadores de rendimiento (tales como imagen externa, productos y servicios, etc.)

El autor refiere que dentro del sistema educativo profesionalizante, los resultados del centro se enfocan a la satisfacción interna de sus trabajadores y al cumplimiento que cada formación tiene para con los alumnos, en tanto que el impacto social son los beneficios que la colectividad (comunidad) tiene de las licenciaturas que ofrece, ya sea que los egresados o estudiantes generen un bien común o que con las licenciaturas impartidas en un centro determinado se gesten mejoras comunitarias.

### **Contexto de las instituciones educativas de nivel superior objeto de este caso de estudio**

Las Instituciones Educativas de Nivel Superior, estudiadas en la presente investigación, tienen la característica de pertenecer dos de ellas al sector público; una de ellas pertenece a la Máxima Casa de Estudios del Estado de México y otra al propio Gobierno de dicho Estado, y las otras dos pertenecen al sector privado.

#### **Instituciones Educativas de Nivel Superior A1 y A2**

Centro Universitario que ofrece Educación Superior en las Áreas de Administración, Contaduría, Derecho, Informática Administrativa, Ingeniero Agrónomo Zootecnista y Psicología; Institución que cuenta además con estudios de posgrado con tres Maestrías y un Doctorado, pertenecientes al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Se encuentra ubicado en el Sur del Estado de México, acentuado en los Municipios de Temascaltepec y Tejupilco; y en los años de 1983, 2000 y 2001, inician sus funciones, ya que, fue en estos distintos momentos que se fueron integrando las diferentes licenciaturas.

#### **Institución Educativa de Nivel Superior B**

Instituto de Estudios Superiores que forma a profesionistas en las áreas de Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Arquitectura, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Forestal y Gastronomía; cuyo objeto es formar profesionales docentes e investigadores, con sentido innovador que incorpore los avances científicos y tecnológicos. Iniciando sus actividades en el año de 1999, y se encuentra ubicado en el Municipio de Valle de Bravo, Estado de México.

### **Institución Educativa de Nivel Superior C**

Institución Educativa Privada, que promueve desarrollo humano y profesionalización en las áreas de Derecho, Mercadotecnia, Tecnología Educativa, Administración de Empresas y Ciencias y Técnicas de la Comunicación; contando en la actualidad con tres Maestrías. Inicia sus funciones en el año de 2005, y se encuentra ubicada en Tejupilco, México.

### **Institución Educativa de Nivel Superior D**

Instituto Educativo de control Privado, que forma a profesionistas en las áreas de Administración, Contaduría, Derecho y Psicología. Sus funciones son a partir del año de 1999, y se encuentra ubicado en el Municipio de Valle de Bravo, Estado de México.

## **Resultados y análisis de resultados**

### **Gestión de procesos**

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	0.00%	5.00%	35.00%	60.00%
<b>Institución A2</b>	0.00%	0.00%	75.00%	25.00%
<b>Institución B</b>	0.00%	0.00%	45.00%	55.00%
<b>Institución C</b>	0.00%	0.00%	40.00%	60.00%
<b>Institución D</b>	0.00%	10.00%	45.00%	45.00%

De los resultados obtenidos, se encuentra que la gestión de procesos, dentro de las instituciones estudiadas, tiene una adecuada percepción por parte de los encuestados, es decir, se observa que en la mayoría de éstas, el proceso de formación de estudiantes, está claramente definido así como el proceso de generación de investigación científica – técnica y el de extensión a la comunidad. Por lo que se puede asumir que hay una adecuada implementación en mejoras para los procesos mencionados, siendo la institución A1 la mejor evaluada en este aspecto.

### Gestión de recursos materiales

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A2</b>	27.30%	45.50%	27.30%	0.00%
<b>Institución B</b>	0.00%	9.00%	45.50%	45.50%
<b>Institución C</b>	0.00%	9.10%	72.70%	18.20%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	36.40%	63.60%

De lo observado, cuantitativamente se refleja que las instituciones analizadas, sin considerar la Institución D, no están completamente satisfechas con la gestión de los recursos materiales y TIC's que se gesta en ellas, lo cual indica un área de oportunidad para futuras mejoras, sobretodo en la Institución A en donde más del 60% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo o poco de acuerdo con los sistemas de información y comunicación con los que cuenta el centro, así como con la accesibilidad de recursos didácticos y la innovación y desarrollo de tecnologías pedagógicas.

### Gestión del personal

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	61.30%	38.70%
<b>Institución B</b>	0.00%	0.00%	41.90%	58.10%
<b>Institución C</b>	0.00%	9.70%	38.70%	51.60%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	35.00%	64.00%

En este aspecto se muestra que en su mayoría, los encuestados están satisfechos con la gestión que se lleva a cabo en cuanto a la dirección del personal. Lo que habla de un adecuado involucramiento de colaboradores, de un seguimiento positivo de los involucrados en el centro, así como de una adecuada capacitación y desarrollo de habilidades tanto pedagógicas como individuales del profesorado.

La Institución D, por ejemplo, refleja el valor y ayuda que los directivos proporcionan al personal que labora en el centro, lo que repercute en incorporación y desarrollo académico.



### Liderazgo

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	4.30%	0.00%	26.10%	69.60%
<b>Institución A2</b>	0.00%	0.00%	30.40%	69.60%
<b>Institución B</b>	0.00%	4.30%	56.50%	39.20%
<b>Institución C</b>	0.00%	21.70%	65.30%	13.00%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	30.40%	69.60%

En función a lo reflejado por la tabla, se observa que los indicadores de liderazgo son positivos en la mayoría de las instituciones estudiadas, lo cual está directamente relacionado con la percepción positiva que se tiene de la gestión del personal.

Observamos por ejemplo que la Institución C, tiene indicadores similares para ambos casos (gestión del personal y liderazgo). En cuanto a los parámetros medidos se encuentra que el liderazgo pedagógico podría ser un foco de atención para las instituciones analizadas.

### Planificación y estrategia

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	92.90%	7.10%
<b>Institución A2</b>	7.10%	7.20%	85.70%	0.00%
<b>Institución B</b>	0.00%	0.00%	71.40%	28.60%
<b>Institución C</b>	0.00%	0.00%	35.70%	64.30%
<b>Institución D</b>	0.00%	14.30%	71.40%	14.30%

Cuantitativamente se observa que la Institución A2 muestra inconformidad significativa en cuanto a la elaboración de proyectos educativos del centro y a la programación general de actividades, así como de la planificación de estrategias de acción educativas del centro.

No obstante a lo anterior, las demás instituciones tienen percepciones positivas de los proyectos institucionales, de los objetivos y de la planeación y estrategias que se desarrollan en sus lugares de trabajo.

### Resultados del centro (dirigido al personal)

Categoría	En acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	72.20%	27.80%
<b>Institución B</b>	0.00%	0.00%	55.60%	44.40%
<b>Institución C</b>	0.00%	0.00%	16.70%	83.30%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	61.10%	38.90%

Aquí se observa que las instituciones analizadas, manifiestan conformidad en cuanto a sus objetivos alcanzados hasta el momento, es decir, refieren que los alumnos han obtenido resultados satisfactorios al finalizar el curso, que su trabajo es valorado en el sentido de que los alumnos progresan en sus aprendizajes, que se han completado satisfactoriamente las programaciones académicas y que se promueva la integración de los alumnos al centro escolar. Lo cual refleja el impacto que tienen estas instituciones en el sector poblacional estudiado.

### Satisfacción del personal

Categoría	En acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	64.30%	35.70%
<b>Institución A2</b>	0.00%	0.00%	35.70%	64.30%
<b>Institución B</b>	0.00%	0.00%	7.10%	92.90%
<b>Institución C</b>	0.00%	0.00%	28.60%	71.40%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	35.70%	64.30%

En este aspecto se ve reflejado los resultados obtenidos en gestión del personal y liderazgo, ya que los encuestados de todas las instituciones analizadas manifiestan estar satisfechos en el lugar donde laboran. Es decir, refieren satisfacción con las condiciones en las que desempeñan sus tareas, con la comunicación existente, con el trato que reciben y con todos los factores ambientales de su centro de trabajo. Se observa que la Institución B es la más satisfecha en este aspecto, en donde casi el 100% de sus encuestados refirió sentirse identificado con su centro.

### Impacto en la sociedad

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	55.00%	45.00%
<b>Institución A2</b>	0.00%	0.00%	55.00%	45.00%
<b>Institución B</b>	0.00%	25.00%	45.00%	30.00%
<b>Institución C</b>	0.00%	5.00%	35.00%	60.00%
<b>Institución D</b>	0.00%	0.00%	45.00%	55.00%
<b>Promedio Total</b>	0.00%	6.00%	47.00%	47.00%

Aquí se observa que la mayoría de las instituciones tienen un impacto positivo y significativo en la zona en la que se encuentran, dado que en promedio el 47% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo que estas instituciones hacen en pro de la comunidad como: actividades culturales que se desarrollan en estas instituciones para el crecimiento social, el impacto del nivel educativo y académico que tienen y la preocupación existente para atender las necesidades comunitarias. Lo cual también está estrechamente relacionado con lo obtenido en resultados del centro, cuestionario dirigido al personal.

### Resultados del centro y satisfacción del cliente (alumnos)

<b>Categoría</b>	<b>En acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	0.00%	0.00%	81.50%	18.50%
<b>Institución A2</b>	0.00%	22.20%	59.30%	18.50%
<b>Institución B</b>	0.00%	18.50%	77.80%	3.70%
<b>Institución C</b>	0.00%	18.50%	74.10%	7.40%
<b>Institución D</b>	0.00%	18.50%	55.60%	25.90%
<b>Promedio Total</b>	0.00%	15.54%	69.66%	14.80%

A diferencia del impacto que tienen estas instituciones y de lo observado en los resultados del centro, cuestionario dirigido al personal, aquí se observa que los alumnos encuestados pueden no estar satisfechos completamente con los resultados del centro. Se observa insatisfacción en aspectos como la disposición de los medios adecuados para realizar una queja, con las actividades extraescolares y con servicios complementarios como biblioteca, transporte y comedor. En donde mayor atención hay que enfatizar es en la Institución A2 en donde más del 20% del alumnado refiere mayor insatisfacción en los resultados obtenidos.

### Resultados del centro y satisfacción del cliente (externos)

<b>Categoría</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Institución A1</b>	6.90%	13.80%	34.50%	44.80%
<b>Institución A2</b>	0.00%	3.40%	72.40%	24.20%
<b>Institución B</b>	0.00%	13.80%	37.90%	48.30%
<b>Institución C</b>	3.40%	3.40%	62.10%	31.00%
<b>Institución D</b>	0.00%	10.30%	51.70%	37.90%
<b>Promedio Total</b>	2.06%	8.94%	51.72%	37.24%

Al igual que los resultados obtenidos por los alumnos encuestados en este aspecto también encontramos insatisfacción por parte de padres de familia (quienes fueron en su mayoría los encuestados para este rubro). Las aplicaciones refieren que los padres de familia están en desacuerdo o poco de acuerdo con los mismos factores que sus hijos, lo que es un punto de acción y de oportunidad. No obstante, ni alumnos ni padres de familia refieren estar en desacuerdo con el nivel académico y escolar de las instituciones analizadas.

### CONSIDERACIONES FINALES

Hablar de competitividad es hacer frente a los requerimientos que una sociedad tan dinámica exige. En el sector educativo ser competitivo es posicionarse como institución que refleje un alto nivel académico que se manifieste en todos los aspectos que la integran: personal, familia y externos.

En el caso de las Universidades del Sur del Estado de México, se encuentran resultados positivos, de manera general, en cuanto a competitividad, no obstante, existen áreas de oportunidad en la percepción que tienen los alumnos y las familias en algunas áreas, como los servicios complementarios, que no afectan tan directamente el quehacer académico y educativo de tales instituciones, sin embargo, son aspectos relevantes que se deben considerar para atender las necesidades completas de los usuarios.

A nivel sector, se muestra que estas instituciones están cubriendo muchas de las expectativas que una Organización Educativa debe cubrir para ser competitiva, sobre todo a nivel local.

### **Bibliografía**

1. Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Lima.Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
2. Cardona Labarga, J., Cardona Patau, S. y Cardona Patau, A. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del miedo a la confianza*. 2ª ed. España: Díaz de Santos.
3. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. “El capital humano en las organizaciones”. 9ª ed. México: Mc. Graw Hill.
4. Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14) 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
5. Ferrer, J. (2001). *Presencia del componente ético en sectores de actividad industrial*. Venezuela: EdicionesAstro Data
6. Galaz F.(2003) *La Satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México. ANUIES
7. Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas?*Educarchile, Chile.
8. Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2ª. Ed. Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.

# CAPÍTULO 5

## ELEMENTOS INTEGRADORES DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ESTUDIO APLICADO EN LA REGIÓN IV DEL ESTADO DE MÉXICO.

MTRA. LILIANA ANTONIA MENDOZA GONZÁLEZ

MTRA. KARINA GONZÁLEZ ROLDÁN

DRA. GABRIELA GAVIÑO ORTIZ

MTRO. EN D. MAURICIO JOSÉ HERNÁNDEZ SARTÍ

Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario Cuautitlán Izcalli

### **Introducción**

La sociedad mexicana y mundial, exige de la Educación Superior en México, diferentes aspectos, como la actualización, creación o eliminación de programas de estudio que satisfagan las necesidades sociales y del mercado laboral. Asimismo, reclama la especialización de los profesores y su constante asistencia a cursos, congresos y diplomados. Todos los elementos antes mencionados, garantizan la calidad en la educación superior mediante el adecuado desarrollo de un conjunto de procesos que en su conjunto logran un todo que impacta en la satisfacción del usuario principal, los estudiantes.

En las Instituciones de Educación Superior (que en adelante denominaremos por sus iniciales IES), existen diferentes referentes que explican el porqué de una posible insatisfacción de los estudiantes, estos la atribuyen a diversas causas –todas ajenas a ellos- es culpa de los profesores, de los programas de estudio, de los directivos, de la duración de periodo de estudios, de la falta de recursos humanos y económicos, entre otros. Por otra parte, los profesores mencionan que es por la falta de interés y

compromiso de los estudiantes. Finalmente la sociedad atribuye a las instituciones educativas el adecuado o inadecuado desempeño en el campo laboral de los egresados.

En la presente investigación se desarrollaron diferentes variables, para levantar un concentrado de datos y conocer desde diferentes puntos de vista –profesores, académicos, administrativos, estudiantes y padres de familia- cuáles son los posibles motivos de la insatisfacción de los estudiantes.

La IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinarias, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados tanto nacionales como internacionales y ofrecer servicios cuya gestión será eficiente, oportuna, sensible e incluyente, con procesos administrativos de calidad certificada.

El alcance metodológico de esta investigación tuvo cuatro etapas: 1. Consulta y revisión de fuentes de información, 2. El levantamiento de los datos, derivados de la aplicación de los cuestionarios, 3. El análisis de los resultados y plasmarlos en gráficas y 4. Desarrollo de esta investigación. Ha surgido la necesidad de medir el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes de estas cinco Instituciones de Educación Superior para identificar oportunidades de mejora en la gestión, mediante el uso de herramientas estadísticas y tomando como base la Norma Internacional ISO 9001:2000, debido a que un estudiante satisfecho traería consigo beneficios para la Universidad, tales como el prestigio y pertinencia que ésta ha venido teniendo en todos éstos años.

Liderazgo	5 (1 por cada institución)
Planeación y estrategia	5 (1 por cada institución)
Gestión del personal	5 (1 por cada institución)
Gestión de recursos materiales y tics	5 (1 por cada institución)
Gestión de procesos	5 (1 por cada institución)
Satisfacción del personal	5 (1 por cada institución)
Resultados del centro	5 (1 por cada institución)
Impacto en la sociedad	30 (6 por cada institución)
Resultados del centro y satisfacción del cliente (alumnos)	30 (6 por cada institución)
Resultados del centro y satisfacción del cliente (externos)	30 (6 por cada institución)

## Liderazgo

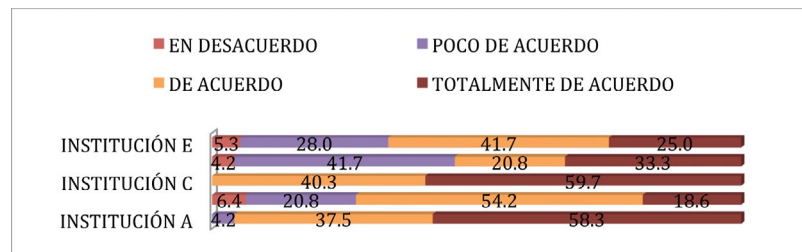
De acuerdo con Koontz, H. y Weihrich, H. (2013), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo; por lo tanto se les debe motivar no sólo para que den su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza.

Dentro de las instituciones educativas un factor importante es la gestión democrática al cual requiere de un liderazgo compartido, como lo refiere Abad (2010) El liderazgo compartido es un factor clave en la implantación exitosa de cualquier proyecto de innovación en una institución. El liderazgo compartido en el sector educativo debe centrarse en tres aspectos fundamentales tales como:

1. Liderazgo institucional
2. Liderazgo directivo
3. Liderazgo pedagógico

Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente sobre el liderazgo a partir de la institución, de la dirección y no puede quedarse sin considerar el liderazgo pedagógico como lo menciona Abad (2010). Se ha recogido en él el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte del centro, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan.

De este levantamiento los resultados obtenidos son:



Gráfica 1. Liderazgo. Cuestionario dirigido al personal del centro.

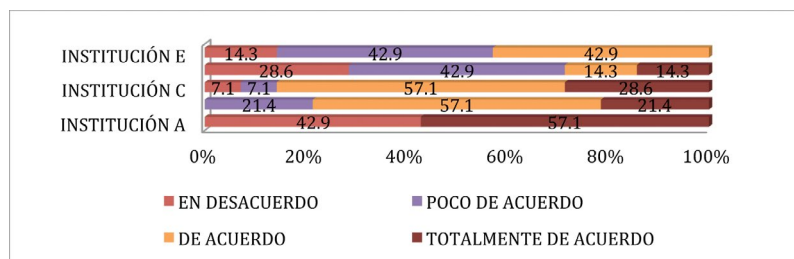
Tanto la institución A y C son las que mayor puntaje alcanzaron, se encuentran arriba del 58.3 % lo que quiere decir, que su nivel de liderazgo en estos tres puntos importantes sus directivos se ocupan por incrementar su competitividad por medio del liderazgo, característica particular de las Instituciones de Educación Superior Públicas.

## Planeación y estrategia

La estrategia y planeación son herramientas invaluable para cumplir la misión y objetivos de una organización. En este sentido, los métodos que



proporciona la teoría administrativa son de mucha ayuda para el sector cultural. La planeación es la descripción de como la organización espera cumplir con los objetivos delineados en su misión. Los planes estratégicos exitosos desarrollan sus estrategias de manera coherente con sus metas a corto y largo plazo, su misión, y su implementación.



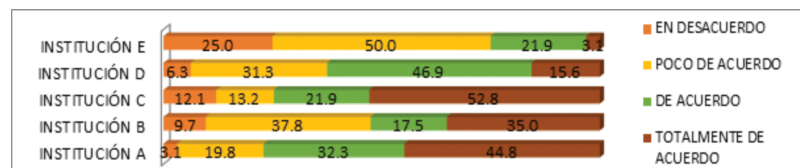
Gráfica 2. Planeación y estrategia. Cuestionario dirigido al personal del centro.

De los gráficos expuesto, podemos determinar que la institución a tiene una adecuada planeación e implementa estrategias para el adecuado desarrollo de sus procesos y la Institución D es la que menos planeación tiene de acuerdo a los resultados arrojados en el levantamiento de los instrumentos evaluadores.

### Gestión del personal

En el año 2010, Anzola, S. define a los Recursos Humanos como las personas que aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarlo al logro de sus objetivos. Constituyen el corazón de la organización pues lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación

En lo referente a la Gestión Personal, funge un papel imprescindible por lo que se puede definir en el texto de El gerente efectivo: fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo como el esfuerzo planificado, en donde todos los miembros de la organización incrementan conjuntamente la productividad y contribuyen a mejorar el bienestar del colaborador, paralelamente coadyuvan en la implementación de estrategias. (Reza, 2010).



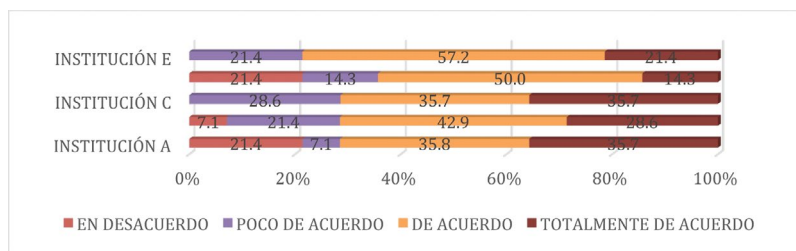
Gráfica 3. Gestión del Personal. Cuestionario dirigido al personal del centro.

Las primeras instituciones, es decir la A, B y C arrojan que más del 35 %, están totalmente de acuerdo como sus directivos, gestionan las necesidades del personal para incrementar la competitividad en sus instituciones, lo que permite que se genere un clima organizacional idóneo para los integrantes e incrementa su productividad, sin embargo la institución E tiene un 50 % donde refleja que su personal está poco de acuerdo con las decisiones y el manejo de su personal, es un factor, que ésta debe atender de manera inmediata, ya que representa el recurso más importante de su organización, es decir su recurso humano.

### Satisfacción del personal

La satisfacción es un elemento que de acuerdo a el entorno socio-cultural implica que el usuario se encuentre conforme con un servicio que se le proporciona. De la Educación Superior en México, existen diferentes aspectos, que reclaman los usuarios, como la actualización, creación o eliminación de programas de estudio que satisfagan las necesidades sociales y del mercado laboral. Asimismo, exige la especialización de los profesores y su constante capacitación.

El término de satisfacción nos remite a un estado de bienestar en el que nos sentimos conformes con algo recibido. Existen diferentes autores que explican dicho concepto e indican que “Medir la satisfacción del cliente tiene sentido siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación; es por ello que medir la satisfacción de los estudiantes de una manera consistente, permanente y adecuada, orientaría a la toma de decisiones correctas y así se podrían aprovechar las oportunidades de mejora” (Mejías, 2009).



Gráfica 4. Satisfacción del Personal. Cuestionario dirigido al personal.

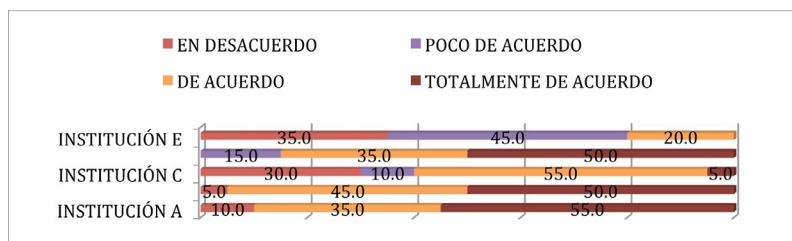
La doctrina, prevé que “La satisfacción supone una valoración subjetiva del éxito alcanzado, ya que está enfocada más hacia las percepciones y actitudes que hacia criterios concretos y objetivos... es un fenómeno que proviene de la persona, de su percepción, y de sus intereses y a pesar de presentar limitaciones en su investigación, ha demostrado ser un indicador para evaluar calidad...” (Jimenez, 2011)..

## Impacto en la sociedad

La educación tradicional enfrenta problemas u obstáculos que podemos afrontar con la aplicación de un modelo integral que permita que los estudiantes se desempeñen competitivamente como resultado de los conocimientos y habilidades adquiridos en la educación superior. El impacto en la sociedad puede afrontarse (Egurrola, 2005) realizando una propuesta de tres hechos consustanciales al neoliberalismo, que nos pueden ayudar a percibir las raíces profundas y la dimensión de la crisis que impera en la educación superior (Egurrola, 2005). Nos referimos a que:

- representa un proyecto de nación excluyente;
- ha entronizado el pensamiento único; y
- le otorga a lo económico la preeminencia en el orden social.

En los países mal llamados en vías de desarrollo, como lo es México, las universidades están obligadas con la sociedad a distribuir el conocimiento que tienen, no es una fase, es uno de los trípodas de lo cual se habló siempre. La universidad tiene el compromiso académico, social y moral de impulsar y fomentar la investigación, la extensión de cultura y la docencia (Medina Viedas, 2005).



Gráfica 5. Impacto en la sociedad. Cuestionario dirigido a externos.

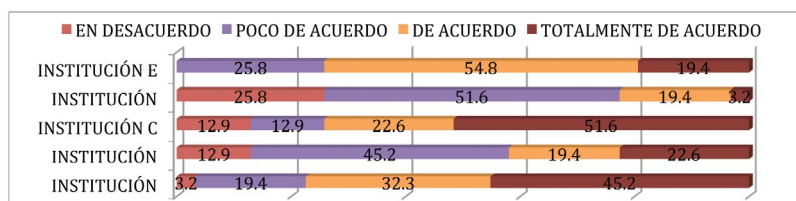
La educación es vista no sólo como la fuerza impulsora del avance científico y tecnológico, también como el instrumento más importante para combatir el desempleo; el motor del progreso social y de la igualdad de oportunidades; el guardián de los valores democráticos y el instrumento más importante para el progreso individual (Musik Asali, 1999).

## Gestión de recursos materiales y tic.

Con fundamento en las investigaciones de Rubino, A. (2007), el éxito de nuestras instituciones universitarias está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría, que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales. De esto se desprende que la gerencia

y el liderazgo en Educación Superior deben orientarse a una relación balanceada que implique la administración de recursos físicos, a través de procesos gerenciales adecuados y la aplicación de factores éticos, que se adecúen a las necesidades sociales.

Este instrumento está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan en su institución. En él se han recogido las implicaciones del personal en la gestión de los recursos y medios materiales. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes, que coadyuven a la mejora continua de la institución.



Gráfica 6. Gestión de Recursos Materiales y TIC. Cuestionario dirigido al personal

Este gráfico muestra diversidad en las respuestas en las cinco instituciones a las cuales se encuestó, ya que cuatro de ellas están en desacuerdo en como su institución gestiona los recursos materiales y tecnológicos, que la Institución D de un 25.8%, mientras la A tan sólo con un 3.2%, sin embargo la institución C obtiene un 51.6%, esta es muy reciente en la región y puede ser este un factor importante de tal resultado, sin embargo también como se observó en la gráfica 1 el nivel de liderazgo sobre sale de las demás instituciones. Lo que permite ir generando competitividad y posicionamiento en la zona de Cuautitlán Izcalli. Es importante mencionar que estas instituciones son tanto públicas como privadas, lo que nos permite evaluar también la demanda educativa que tienen dichas IES.

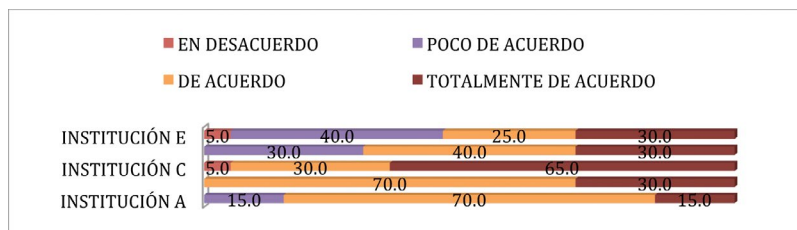
### Gestión de procesos

Las instituciones de educación superior, son entes complejos que involucran una serie de procesos, que en ocasiones las autoridades no alcanzan a identificar o a saber de su aplicación. De acuerdo con la doctrina, una clasificación tentativa podría ser la siguiente (Pernett C., 2004):

1. Procesos organizacionales: Incluyen todas las áreas que conforman una organización.
2. Procesos funcionales: Son aplicables de manera vertical en ciertos departamentos, analizando problemas específicos de un sector de estudiantes.

3. Procesos gerenciales: En este tipo de procesos se concentra la organización de las IES e implican la adecuada guía y liderazgo de las autoridades académicas.
4. Procesos operativos o primarios: Son aquellos inherentes a la naturaleza de la institución, en este caso a las IES.
5. Procesos de apoyo: Se refiere a toda la infraestructura necesaria para el adecuado desempeño de las áreas sustanciales de las IES.

En las IES encuestadas, percibimos que mientras algunas tienen una planeación, desarrollo y aplicación adecuada de procesos, hay otras que no concientizan ni los procesos más esenciales. Es así, que la institución C cuenta con procesos certificados y la institución E se encuentra en desacuerdo o poco de acuerdo.



Gráfica 7. Gestión de Procesos. Cuestionario dirigido a profesores.

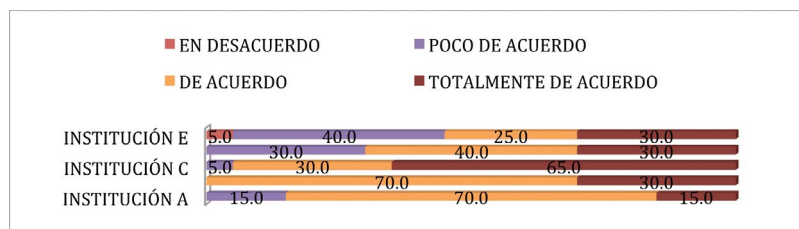
La aplicación de procesos, implica que las IES identifiquen sus áreas de oportunidad, organicen y cumplan con objetivos determinados para fortalecer y garantizar programas educativos de calidad que repercutan en la formación de egresados competitivos. En este apartado identificamos la importancia de gestionar procesos que establezcan políticas y den rumbo a un proyecto educativo.

### Resultados del centro

El desarrollo internacional de las instituciones, prevé diferentes modalidades de la actividad internacional se puede destacar, a grandes rasgos, que para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico de élite y en las áreas de investigación, mientras que para las instituciones privadas, su gran desarrollo se da en la recepción de estudiantes extranjeros y en la movilidad de sus estudiantes (Gacel-Ávila, 2000). De acuerdo con la ANUIES, la mayor interacción entre las comunidades académicas, permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura a la interacción mundial potencia los procesos de transfor-

mación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados (Asociación Nacional de Universidades e Intituciones de Educación Superior, 2000).

Como fue reconocido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, “la educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones” (Asociación Nacional de Universidades e Intituciones de Educación Superior, 2000).



Gráfica 8. Resultados del centro. Cuestionario dirigido al personal

En los resultados del centro, identificamos variables relevantes que consisten en que en la institución E están en desacuerdo y en la institución A el 70 % está de acuerdo. Este resultado refleja la perspectiva general que la comunidad tiene con relación a las IES. Es relevante recordar que es un parámetro importante porque nos indica que resultados estamos entregando socialmente con la formación de nuestros estudiantes.

### Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a alumnos

Esa proyección social es la que cumplen las IES con el medio y se apoya en sus actividades docencia – investigación de una manera interactiva y coordinada para que sea efectiva, en este proceso las IES contribuyen a reconocer dentro de estas necesidades las características, las culturas, las potencialidades necesarias y demandas que el medio plantea para abrir múltiples y flexibles formas de interacción con esos sectores, promoviendo espacios de cooperación con otros centros.

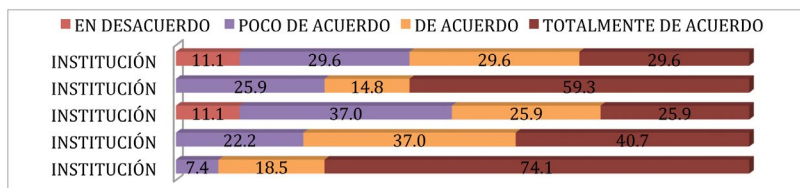
Las universidades son organizaciones que pueden considerarse empresas de tipo social, mismas que cumplen con ciertas dimensiones competitivas:

- Dimensión de Razón de ser: La organización ha sido creada con un propósito. Si bien, lo primero que viene a la mente es un propósito

lucrativo como las IES privadas, no es difícil visualizar organizaciones que tienen fines sociales, como las IES públicas.

- b) **Dimensión Operativa:** El factor que mayormente determina el logro de la razón de ser de una organización es la capacidad de inducir conductas deseadas en los clientes, para lo cual realiza repetitivamente actividades que interactúan con éstos a fin de mostrar su ofrecimiento o beneficio, entregarlo y capitalizarlo o registrarlo. En toda organización existen estas actividades repetitivas, que llamaremos procesos operativos, sin los cuales no se puede lograr esta interacción “la organización ofrece – el cliente solicita”, “la organización entrega – el cliente acepta”, “la organización cobra – el cliente paga”.

En ese sentido, hablar de las Instituciones Superiores como organizaciones, requieren la consideración de la misma dentro del marco de estas dos dimensiones, como poseedoras de una finalidad social y lucrativas en la dimensión de razón de ser.



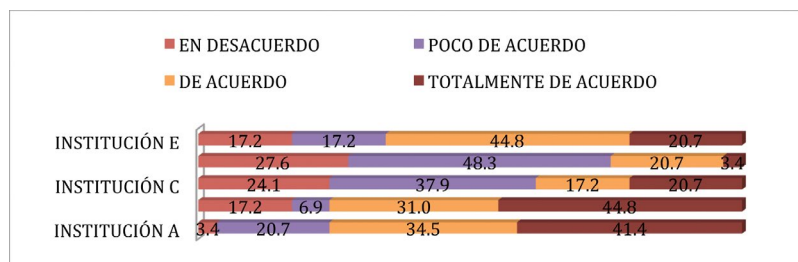
Gráfica 9. Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido al alumnado

Las variables analizadas que de la institución A el 74.1% está de acuerdo con los resultados del dentro, lo que repercute en la satisfacción del cliente. Las IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinares, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados tanto nacionales como internacionales y ofrecer servicios cuya gestión será eficiente, oportuna, sensible e incluyente, con procesos administrativos de calidad certificada.

## Resultados del centro y satisfacción del cliente, cuestionario dirigido a externos

Los resultados de las instituciones educativas para externos también muestran una fuerte competitividad educativa, dado que se responde satisfactoriamente en los lugares de trabajo de los alumnos egresados por la enseñanza adquirida durante su formación del profesional.

Por otro lado, se encuentra insatisfacción por parte de los mismos padres de familia en cuanto a la comunicación entre ellos y el profesorado, así como de los medios adecuados para efectuar quejas sobre el fruncimiento del centro y su pronta respuesta, lo que genera un área de oportunidad para el crecimiento educativo y por lo tanto para la competitividad de las escuelas. La institución C que es la mejor evaluada en este aspecto, lleva acabo los nodos de responsabilidad social que es la filosofía de Gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia desde su administración central para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad. (Blázquez, 2001).



Gráfica 10. Resultados del centro y satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido a las familias.

De los resultados obtenidos, podemos analizar que la Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad. (Blázquez, 2001).



## Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se traduce en impulsar iniciativas que permitan el desarrollo competitivo Empresas-IES mediante un trabajo colaborativo.



Figura 1: *Modelo Competitivo Empresa - IES*

La mundialización es un proceso que más allá de los intereses gubernamentales, llevan inmerso en compromiso social por lograr un equilibrio educativo. En ese entendido “...todos los niveles y modalidades de los sistemas educativos, desde la educación de la primera infancia hasta la educación superior, deben tener como norte la lucha eficaz contra la deserción y el fracaso escolar. Los excluidos del sistema educativo son los más vulnerables socialmente hablando” (Guillén Celis, 2008).

La educación mexicana opera en un nuevo escenario de competencia mundial, que es más visible en el marco de los tratados comerciales como el de Libre Comercio de Norteamérica y la incorporación a organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La competencia entre universidades mexicanas y otros países conlleva la necesidad de plantear programas de desarrollo de nuestras IES, con base en indicadores y estándares internacionales. (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000).

Todos estos asuntos requieren ser expuestos al debate y la discusión sería por parte de la comunidad universitaria (autoridades educativas, profesores, investigadores, estudiantes), con el fin de analizar las implicaciones que tienen en el ámbito de la educación superior así como las consecuencias para la formación y el desarrollo profesional.

En Instituto Mexicano para la Competitividad la define como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Esta definición implica que para poder lograr estos dos objetivos, es necesario que tanto países como entidades federativas y zonas urbanas de México ofrezcan condiciones integrales y aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas que en ellos radican. Además, debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidades tecnológica y de innovación ofrezcan. Todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que México atraviese (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., 2010).

El concepto de competencia está fuertemente asociado con la capacidad para dominar tales situaciones complejas, y esto supone que la “competencia” trasciende los niveles de conocimientos y habilidades para explicar cómo éstos son aplicados de forma efectiva. Como resultado, el término ha llegado a convertirse en atractivo tanto para educadores como para empleadores porque es fácilmente identificado con capacidades, aptitudes y habilidades (*expertise*) apreciadas (Moreno Olivares, 2009).

Para lograr que los estudiantes se desarrollen como individuos formados en competencias, “...el objetivo es crear estrechos vínculos entre las actividades de investigación y producción, con vistas a adquirir, adaptar y usar eficientemente tecnología y a utilizar y difundir la tecnología en forma eficaz...” (Marín, 2003) así cumpliremos con dicho fin.

El compromiso es llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación, “La educación superior cumple un papel crucial en el aumento de la competitividad, dado que en este nivel se generan, incorporan y difunden avances del conocimiento que luego permiten incrementar la productividad en distintas áreas de la producción” (Marín, 2003). El Estado debe gestionar aquellas herramientas necesarias para proveer al individuo de educación de calidad.

Es necesario cuantificar la calidad de la educación, para lograr la competitividad de nuestras ofertas curriculares. Lo evaluable y lo evaluado pasa a convertirse en la finalidad deseada a la que mirar cuando se planifique y se desarrolle el currículo, cuando se seleccionen las experiencias y la evaluación. La competencia a ganar como resultado previsto es la finalidad de la evaluación (Moreno Olivares, 2009).

La mundialización permite actualizar a los profesores y los planes de estudios y ayudar así a elevar la calidad de la educación. Sin embargo, hay que destacar que la colaboración internacional puede contribuir al mejoramiento de la educación superior, siempre y cuando los programas

internacionales sean de alta calidad. Debido al estudio que realizan las instituciones de educación superior, el grado de pertinencia social de un programa o institución se mide por el impacto social que genera, por el flujo de repercusiones y de transformaciones de sentido que se producen objetivamente en la sociedad de su entorno, presumiblemente como efecto del cúmulo de aportes que realiza dicho programa (Aguila Cabrera, 2005).

Es fundamental llevar a cabo una forma de enseñanza en la que los alumnos sean capaces de producir y comunicar mensajes de forma constante, que puedan ser procesados por el profesorado y que éste, a partir de este conocimiento, pueda ofrecer oportunamente los apoyos que cada uno de los alumnos requiere para mejorar su nivel de competencia (Moreno Olivares, 2009).

En cuanto a las diferentes modalidades de la actividad internacional se puede destacar, a grandes rasgos, que para la gran mayoría de las universidades públicas mexicanas, su peso principal está en la movilidad del personal académico de élite y en las áreas de investigación, mientras que para las instituciones privadas, su gran desarrollo se da en la recepción de estudiantes extranjeros y en la movilidad de sus estudiantes (Gacel-Ávila, 2000). De acuerdo con la ANUIES, la mayor interacción entre las comunidades académicas, permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura a la interacción mundial potencia los procesos de transformación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000).

Como fue reconocido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, “la educación superior y la investigación forman hoy en día la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones” (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2000).

## **Conclusiones**

El nivel de satisfacción de los alumnos no solo depende del servicio que recibe por parte de su institución, más bien se considera un todo, es decir, es elemental el entorno de la misma, lo que nos lleva a que entre más vinculación tenga la institución con el sector externo (empresa, gobierno) esto permite que ellos se inserten en el mercado laboral donde les permitan desarrollarse profesionalmente. Hoy en día existe en el ámbito universitario una tendencia a evaluar la calidad a partir del grado

de satisfacción de los estudiantes, profesores, empleadores, y directivos, en aras de ser pertinente en relación a las necesidades de sus clientes internos y externos.

Satisfacer a los estudiantes del nivel superior, se traduce en mejorar constantemente todas las condiciones administrativas y académicas necesarias para lograr dicho objetivo. Estos elementos deberán verse reflejadas en el desempeño académico de los estudiantes y deben actualizarse constantemente para que se mantengan vigentes. El presente estudio tiene por objetivo analizar las posibles causas de insatisfacción de los estudiantes de educación superior y garantizar el mejoramiento de dichos motivos.

La IES, cuyo propósito fundamental es formar profesionales altamente competentes en diferentes áreas disciplinarias, a través de la gestión del conocimiento, la difusión, el humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, que respondan a los requerimientos del mercado nacional e internacional. Así también, deben considerar la importancia de la satisfacción de los clientes diversos ante los cuales manifiesten sus capacidades, mediante las funciones de extensión y vinculación que permitan enmarcar y fortalecer la relación con otros organismos educativos, políticos, públicos y privados.

## **Bibliografía**

1. Abad, J. (2010). 7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia. España: Graó ISBN 978-84-7827-966-1
2. Aguila Cabrera, V. (2005). El concepto calidad en la educación Universitaria: Clave para el logro de la competitividad organizacional. Revista Iberoamericana, 8.
3. Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. 3era. Edición, México D.F. Ed. Mc Graw Hill ISBN 978-607-15-0288-9
4. Asociación Nacional de Universidades e Intituciones de Educación Superior. (2000). La educación superior en el siglo XXI. México: ANUIES.
5. Delors, J. (2003). La educación encierra un tesoro. S/C: Santillan-Ediciones UNESCO.
6. Egurrola, j. I. (2005). Educación Superior y universidad pública. México: Plaza y Valdes -UNAM. (1 ed.). México: Plaza y Valdes -UNAM.
7. Gacel-Ávila, J. (2000). La internacionalización de las universidades mexicanas. Políticas y estrategias institucionales. México: ANUIES.
8. Guillén Celis, J. M. (2008). Estudio crítico de la obra: “La educación encierra un tesoro”. Revista de Educación, 167.

9. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2010). La caja negra del gasto público. México.
10. Jimenez, G. A. (2011). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nayarit. Fuente, 11.
11. Koontz, H. y Weihrich, H. (2013), Elementos de la Administración un enfoque internacional y de innovación. México D.F. Ed. Mc Graw Hill ISBN 978-607-15-0931-4
12. Marín, J. P. (2003). El retraso en educación en América Latina. Educación y Globalización: los desafíos para América Latina, 159.
13. Mejías, A. y. (2009). Desarrollo de un Instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior. Docencia Universitaria, 19.
14. Moreno Olivares, T. (2009). Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje. : Perfiles Educativos XXXI.
15. Pernet C., J. A. (2004). La Gestión Educativa por Procesos. Guía para su identificación e implementación. MASEDUCATIVA / REVISTA 6, S/V(6), 9.
16. Reza, J. (2010). El gerente efectivo: fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo. México D.F. Ed. Panorama ISBN 978-607-452-109-2
17. Rubino, A. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado. vol.22, no. 2, 162. Recuperado el 24 de noviembre de 2013, de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/viewFile/676/243>

**COMPETITIVIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. Un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)**, coordinado por Julio Alvarez Botello, se terminó de diagramar en 2014 en la ciudad de Toluca, Estado de México. Para su composición se utilizaron tipos de las familias Baskerville de 10.5 y Arial de 17 puntos.