



ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

Formación docente, servicio social y proyectos comunitarios. Un ejercicio de investigación-acción en una Universidad Pedagógica Nacional

Josefa Bravo Moreno, Jorge Luis Cruz Hernández y Erika González de Salceda Ramírez

Diagnóstico de competencias emocionales en estudiantes de licenciatura del Instituto de Ciencias de la Educación

Gustavo Alberto Nonato-Reza, Julio Palomino-Sarabia y Carlos Genaro López-Morales

Efectos de un programa de entrenamiento en suspensión (TRX) sobre las capacidades físicas en universitarios UDCE

Laura Yaneth Gutierrez Garcia, Laura Alejandra Fernández Rojas, Eliana Patricia Cuellar Carvajal y Diogo Rodrigues-Bezerra

Percepciones de niños de primaria sobre el tiempo

María Concepción Garabandal Morelos González y Mariana Ceron Zepeda

Factores relacionados con la reprobación de inglés. Un cuestionamiento a la internacionalización de las universidades

Erick Cajigal Molina, Cynthia Nayeli Fernández Martínez, Santa del Carmen Herrera Sánchez y Juan José Díaz Perera

Vivencias normalistas en torno a la violencia escolar y la diversidad cultural. Una mirada desde la interculturalidad

Valdemar López Villalobos y Julio Ubiidxa Ríos Peña

Ser estudiante con discapacidad en la educación superior: la inclusión y accesibilidad en cuestión

Guadalupe Méndez Soriano, Cecilia Irene Anaya González y Mónica Serrano Trejo

Detección de necesidades de capacitación docente y su papel en la gestión educativa en la educación universitaria

Abraham Camacho Trigueros

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DOCENTE Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

DETECTION OF TEACHER TRAINING NEEDS AND THEIR ROLE IN EDUCATIONAL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Abraham Camacho Trigueros

Candidato a Doctor en Administración de Instituciones Educativas

Instituto Universitario del Estado de México, México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-3665>

Correo electrónico: abraham.camacho.trigueros84@gmail.com



Este es un documento de acceso abierto bajo la licencia
Creative Commons 4.0 Atribución-No Comercial
(CC BY-NC 4.0 Internacional)

Recibido: 05/12/2024

Aceptado: 27/05/2025



DOI: <https://doi.org/10.53436/70PH16Bn>

D'Perspectivas Siglo XXI, Volumen 12, Número 24, Año 2025. Julio-Diciembre

Resumen

En las últimas décadas, la demanda de la educación superior ha crecido de manera significativa, las políticas globales la consideran un elemento que impulsa el crecimiento económico en los países en desarrollo; sin embargo, la capacidad de recepción en las instituciones públicas se reduce, el flujo de candidatos que busca su ingreso es cada vez mayor y más estudiantes quedan fuera del sistema educativo. En este escenario, la iniciativa privada ha tomado un rol relevante al establecer sus propias instituciones de educación superior, con ello aumenta la disponibilidad y se cubren las necesidades educativas de quienes no son aceptados en las escuelas públicas, aunque los contenidos que se imparten están regulados por la autoridad y los programas son similares se espera que la educación privada sea de mayor calidad. Así, la gestión educativa comprende elementos clave para asegurar la efectividad de los métodos de enseñanza-aprendizaje que rigen a esas universidades, ya sea que asignen más recursos en la infraestructura, mejoren las estrategias didácticas o que capaciten a su cuerpo docente, que en conjunto son las bases de cualquier institución educativa. El presente artículo detalla cómo la detección de necesidades de capacitación docente es una actividad clave para la toma de decisiones por parte de la gerencia en las universidades privadas. Con este fin se hace un estudio documental cualitativo revisando conceptos de teóricos como Martínez, Saavedra y Burgos, Méndez y Wing, quienes hablan en términos de: institución educativa, gestión educativa, capacitación, evaluación institucional y toma de decisiones.

Palabras clave: institución educativa, gestión educativa, capacitación, evaluación institucional, toma de decisiones.

Abstract

In recent decades, the demand for higher education has grown significantly. Global policies consider it a driver of economic growth in developing countries. However, public institutions' capacity for admission is declining, the flow of applicants seeking admission is increasing, and more students are being excluded from the education system. In this context, private initiatives have taken on a relevant role by establishing their own higher education institutions, thereby increasing availability and meeting the educational needs of those not accepted by public institutions. Although the knowledge imparted is regulated by the authorities and the programs are similar, it is expected that, as a private education, it will be of higher quality. Thus, educational management develops key elements to ensure the effectiveness of the teaching-learning methods that govern these universities, whether it involves allocating more resources to infrastructure, improving teaching strategies, or training their faculty, which together constitute the foundation of any educational institution. The following article details how identifying teacher training needs is a key activity for management decision-making in private universities. To this end, a qualitative documentary study is conducted, reviewing concepts from theorists such as Martínez, Saavedra and Burgos, Méndez, and Wing, who discuss the following in terms of educational institution, educational management, training, institutional evaluation, and decision-making.

Keywords: educational institution, educational management, training, institutional evaluation, decision-making.

Introducción

En la actualidad el entorno empresarial es sumamente competido; gracias a la tecnología, pequeñas y grandes empresas pueden contender en casi igualdad de condiciones, así mismo, las demandas de los consumidores son aún más específicas, lo que conduce a buscar nuevas formas de obtener ventajas en el mercado, las cuales resistan los cambios en la industria y se adapten a través del tiempo. Es así que, los grandes líderes empresariales recurren a la gestión como una herramienta que les ayudará a identificar elementos internos que puedan impulsar una identidad para sus productos o servicios y así lograr solidez frente a opciones similares.

El ambiente educativo no está exento de esta situación, la incorporación de la tecnología en sus procesos y el uso generalizado de la ofimática en la vida cotidiana dieron lugar al aumento de ofertas de instituciones, independientemente de su ubicación, infraestructura o costos operativos, ya que tanto docentes, administrativos y programas de estudio se encuentran a disposición de miles de alumnos a través de plataformas en línea. Todo esto representa un reto importante para los competidores privados, debido a que tienen el compromiso de buscar formas innovadoras de contrarrestar las opciones en el entorno digital e incrementar su matrícula de manera constante, sin restringir el uso de la tecnología o los proyectos educativos a distancia.

La gestión en los entornos privados debe tener una visión clara y estratégica al planear los cambios que se implementarán en sus procesos de enseñanza aprendizaje, con miras a crear una oferta de valor que no se limite solo a la educación continua a distancia o a reducir cuotas para

los interesados, tiene que crear elementos que permitan consolidar a la institución en el entorno a través de su calidad y modelo educativo, con valor institucional que ninguna otra pueda igualar.

De esta forma, el proceso del desarrollo del talento docente contratado por las escuelas debe ser muy detallado, al guiarse a través de la evaluación de actitudes laborales, conocimientos, dominio de la materia, experiencia laboral o el uso de tecnología, y también considerar la facilidad que tengan de asimilar el modelo educativo y la forma en la que lo implementan en actividades de aprendizaje, ya que de no hacerlo se pueden desaprovechar recursos importantes dentro de la propuesta de valor que se ofrezca en la región y por el cual sus alumnos se distingan.

Este artículo tiene como objetivo exponer cómo la detección de necesidades de capacitación permite que el gerente tome mejores decisiones en el proceso de la gestión educativa. Al ser conscientes de las áreas de oportunidad que los docentes tienen, habrá la posibilidad de impulsar cambios estratégicos internos que permitan mejorar las experiencias de aprendizaje de la comunidad estudiantil.

Para lo anterior será necesario señalar que las instituciones educativas evolucionan constantemente y, en este tenor, los encargados del destino de dichos establecimientos deberán de mantenerse atentos y actualizados sobre las necesidades del mercado sin dejar de lado los requisitos de las industrias en las que sus egresados se desempeñarán en un futuro.

Es importante entender que el docente no es un simple elemento para la transmisión de conocimientos, el cual puede ser prescindible y con alto nivel de rotación, al contrario, se puede incorporar una visión de gestión, donde no solo se considere su retención, sino también su desarrollo y crecimiento.

1. Desarrollo

1.1. Concepto de Gerencia y gerente educativo

Una institución es la responsable de instaurar normas y valores que definen a una sociedad, ya que a partir de los procesos sociales que en ellas radican se establecen los criterios que guían el comportamiento de los individuos en su convivencia diaria; el trabajo del gerente, es impulsar la base filosófica entre sus integrantes, de tal forma que los valores así como las creencias de la misma queden plasmados en el comportamiento diario de la comunidad y que, con el tiempo, esa visión forme parte del colectivo social al que pertenece (Fernández, 1994).

Para determinar el campo de análisis es indispensable especificar que la acción antes descrita se encuentra dentro de la gestión ya que a través de ella se pueden estructurar y desarrollar estrategias con las que el organismo crecerá y cumplirá los objetivos empresariales, planteados previamente en las cúpulas de la alta dirección. Regularmente la gerencia es la que tiene que organizar y administrar lo que ya existe en la organización y, sobre todo, lo que ya conoce.

Dentro de las instituciones educativas el grado de composición de la gestión es sumamente compleja, debido a que la comunidad está alineada a un método de trabajo, pero al mismo tiempo

abierta a la innovación en sus procesos administrativos, pedagógicos y de relaciones con el entorno, donde todos puedan interactuar y cumplir funciones que no se perciben en primera instancia dando pie a la gestión educativa.

Pozner (2000) define a la gestión educativa como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” (p. 16), en tanto que Martínez (2012) la concibe como:

la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se disponen a manera de lograr lo que se desea. (p. 22)

Sobre estas ideas es importante recordar que la gestión en las instituciones de educación se enfoca en diferentes vertientes, ya sea que se puedan estudiar a partir de la relación con los elementos administrativos (uso de recursos físicos de manera eficiente), los esfuerzos pedagógicos (eficiencia en modelos y métodos para implementar el conocimiento) o, por último, pero no menos importantes, los elementos sociales (impacto de los centros educativos en su entorno). Estas vertientes en conjunto permiten entender el funcionamiento de cualquier centro educativo y, al mismo tiempo, impulsan su desarrollo.

En este sentido, la gestión educativa parte de una relación entre la estructura de la institución y los sistemas utilizados para la organización, lo cual indica que además de encargarse del uso correcto de los elementos físicos también lo hace de la filosofía institucional, que se refleja al ejercer el liderazgo y los valores que en ella se promueven. Estos procesos no solo impactan en la asignación de recursos, si no en el comportamiento de sus integrantes, lo cual permite compartir el elemento filosófico de la institución fuera de las aulas.

De esta forma, se entiende que la gestión dentro de un espacio académico de nivel superior recae en la figura del coordinador de nivel, quien desarrolla acciones similares a la gerencia dentro de una empresa. de acuerdo con Saavedra y Burgos (2021) la gerencia educativa es “Un campo disciplinar singular, cuyo propósito primordial es la sistematización de las acciones escolares, el trabajo docente y la evolución de los planes y programas” (p. 27). El gerente educativo está encargado de: mantener la calidad en el modelo institucional de enseñanza aprendizaje, a través del análisis de sus múltiples líneas; impulsar el desarrollo institucional enfocado en la experiencia educativa por parte de los educandos; así como del impacto positivo en la sociedad. Por ello se entiende que dentro de las instituciones educativas se llevan actividades teóricas y prácticas.

Es importante tener claro que no todos los niveles educativos se pueden tomar las libertades antes mencionadas, ya que la educación básica y la media superior son formativas, con miras a crear ciudadanos ejemplares, ahí los alumnos asimilan realidades y conocimientos, pero siguen planes nacionales estandarizados por políticas gubernamentales, mientras que las instituciones de educación superior tienen un reconocimiento por parte del gobierno a través de los registros de

validez oficial (REVOES) o se incorporan a instituciones autónomas. Estas exigen seguir planes y programas que tengan como base una revisión constante de la realidad y su contraste con los conocimientos teóricos, además dan la libertad de ofrecer experiencias educativas adaptadas a la cultura y filosofía de cada centro educativo.

Con fundamento en estas aseveraciones se encuentra que: “las instituciones educativas son sistemas abiertos interactuando con su entorno, también promueven la comprensión de las interdependencias y la dinámica interna y externa de las escuelas” (Bertalanffy, 1968, p. 28).

Bajo esta idea, la universidad se aspira a que sea un:

centro de producción sistematizada de conocimiento, canalice sus potencialidades, sus programas de naturaleza científica y cultural, procurando difundir junto a la opinión pública el saber y los progresos, los debates y las discusiones que generan las áreas de ciencias, tecnología, letras y artes. (Kunsh en Piedra y Martínez, 2007, p. 35)

Es así como se entiende que los modelos socioeconómicos del mundo actual se consolidan a través de los procesos de enseñanza aprendizaje que se desarrollan dentro de las universidades mejor conocidas como (IES), ya que debido a ellos se explica la visión que predomina actualmente.

Por lo tanto, al establecer modificaciones en áreas específicas, el gerente educativo de una IES debe de considerar en todo momento la interrelación que existe entre la institución con el entorno socioeconómico, para crear indicadores propios dirigidos a cada uno de sus objetivos, ya sea asignando recursos, mejorando el desempeño de su cuerpo docente o renovando la infraestructura a su cargo, todo con la visión de impulsar los elementos técnicos y teóricos que fortalezcan la competitividad de los egresados de sus programas de estudios en el contexto actual.

La integración de dichos indicadores estará basada en el modelo gerencial que se lleve en la institución que, de acuerdo con Saavedra y Burgos (2021), se clasifican en normativos, prospectivos, estratégicos, estratégicos situacionales, comunicacional y reingeniería, los cuales muestran la evolución de la posición y la importancia de la estructura organizacional. De los anteriores, se retoma el estilo estratégico situacional, ya que por medio de la evaluación se detecta el cumplimiento de los objetivos institucionales, apegándose a la filosofía y al modelo de enseñanza aprendizaje; de no hacerlo se corre el riesgo de crear brechas en los objetivos de la organización y de estancar su desarrollo.

1.2. Evaluación y capacitación docente

La evaluación nace de las necesidades que la organización muestra de manera constante, por lo que para el gerente educativo de una IES la evaluación de su organización es una tarea continua y colaborativa. Desde una perspectiva gerencial, la evaluación es una herramienta de investigación, desarrollo y toma de decisiones que tiene como eje rector la calidad, que se define como “el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes” (Frank, 2007, p. 76),

con ello se mejoran los alcances de la visión institucional y su impacto en el colectivo educativo, el cual está compuesto por padres de familia, alumnos, administrativos y, por supuesto, maestros. Estos últimos son los encargados de transmitir a los alumnos los conocimientos correspondientes a las materias impartidas, y también la filosofía institucional.

Por lo anterior, el diagnóstico que obtiene el gerente educativo debe fortalecer el proyecto pedagógico de manera integral, a través de una planificación transversal que permita contribuir al desarrollo de todos los participantes y reforzar los objetivos de la institución. En el caso de las escuelas de nivel superior hay que comprender las necesidades del mundo laboral, ya que tanto los empleadores como la sociedad esperan que los conocimientos que se gestan dentro de esas permitan mejorar la calidad de vida que los rodea.

Se recuerda que para que el conocimiento sea útil y valioso, debe de ser ordenado y organizado, de tal manera que pueda ser visible en la práctica (Wiig, 1997), de esta forma los diagnósticos en las IES tienen que considerar los procesos de enseñanza aprendizaje los cuales “se integran para representar una unidad, enfocada en contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante y en favorecer la adquisición de los diferentes saberes: conocimientos, habilidades, competencias, destrezas y valores” (Abreu et al., 2018 p. 32).

Por lo que, al momento de diagnosticar una institución educativa de educación superior no solo es importante tener claros los objetivos y alcances de las herramientas que se ocupan, también considerar tanto los procesos de enseñanza aprendizaje, así como los factores que la rodean, Thompson y Strickland, (2004) dividen estos factores en dos grupos: los elementos externos donde considera las condiciones competitivas y las condiciones de la industria, y los elementos internos que engloban las capacidades competitivas, recursos, fortalezas, debilidades, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

De esta forma, se entiende que los diagnósticos que se implementan en las IES no son elementos que se usen únicamente para generar un proceso de permanencia o de transformación de los modelos educativos de manera aislada, al contrario, estos se hacen con el propósito de obtener una posición frente a otras instituciones por medio de su principal fuente de valor: el aprendizaje del alumno, el cual pasa en primera instancia por los docentes que integran el claustro institucional, por eso es indispensable iniciar los diagnósticos de necesidades con los docentes, ya que con ellos se cumplen los objetivos tanto internos como externos, se logran acreditaciones de programas educativos y se tiene el reconocimiento del entorno empresarial.

Por otro lado, un diagnóstico del claustro docente tiene la finalidad de detectar e identificar necesidades existentes, tanto de manera individual como institucional; a través de una metodología transversal se busca desarrollar competencias pedagógicas, didácticas, de investigación, tecnológicas y digitales, así como de habilidades blandas que le permitan alcanzar su desenvolvimiento ideal en el modelo pedagógico de la institución que lo capacita, mejorando la educación del alumno y elevando la calidad de la institución.

De acuerdo con lo anterior, es necesario aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación o (DNC) el cual debe de identificar las problemáticas referentes al conocimiento de los colabora-

dores, con prioridad en los elementos que permitan cumplir con las estrategias que plantea la alta dirección (Méndez, 2004).

Una institución educativa tendrá que ser consistente con una visión estratégica, en la cual su gerente utilice las herramientas de recolección de información con miras a identificar elementos que se establezcan en el modelo pedagógico y que sumen de manera importante a la filosofía institucional.

Esta premisa ha impulsado que organizaciones encargadas de certificar a las instituciones de educación superior como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), consideren importante realizar estudios sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación docente dentro de las IES, dando como resultado que distintas instituciones realicen innovaciones adecuaciones a sus planes de capacitación docente de acuerdo con sus modelos educativos.

Uno de estos casos se puede encontrar en la Universidad Iberoamericana que, al estar asociada a la ANUIES, su oferta de capacitación se aliena en áreas disciplinares, didácticas de la especialidad, psicopedagogía y tecnologías de la información y la comunicación aplicada a la docencia; dichas áreas de capacitación responden al cumplimiento normativo de la institución y también se encuentran en concordancia con los requerimientos de políticas públicas derivadas del gobierno mexicano.

Dicha oferta de capacitación es generada por la Dirección de Innovación Educativa a través del Servicio de Acompañamiento y Colaboración entre Docentes (SACeD), el cual tiene como propósito realizar actualizaciones a los docentes de la universidad, desde una visión compartida, resulta un acompañamiento en las necesidades tecno-pedagógicas, de manera personal y de mejora continua en la práctica docente con el objetivo de cumplir de manera exitosa con la transmisión del conocimiento a los alumnos de su institución.

Este servicio permite identificar la forma en la que la universidad mantiene su calidad educativa y, así mismo, su acreditación ante los organismos a los que se encuentra ligada, ya que, aunque la asignación del docente se enfoque en el cumplimiento de un perfil técnico o profesional del candidato, el SACeD será quien a través de la evaluación del docente y la retroalimentación del claustro docente creará la ruta de capacitación que garantice el éxito de la certificación de los programas de estudios.

Desde esta perspectiva, los programas de capacitación docente en las IES se deben orientar de manera integral, para garantizar la obtención de acreditaciones y certificaciones, pero al mismo tiempo la perfilación del docente. Para Méndez (2004) la capacitación debe considerar tres dimensiones: políticas internas, naturaleza del servicio y conocimiento y experiencia, ya que estos elementos contribuyen a mantener la cultura organizacional y el crecimiento dirigido a los objetivos institucionales (p. 9).

Estas ideas consienten que el gerente educativo de una IES contemple en su planeación de programas de capacitación docente elementos que se incluyan las habilidades pedagógicas, las habilidades

blandas y personales para que el profesional se desarrolle como individuo, y otras más que apunten su estructura de conocimiento en su área de experiencia, logrando así una formación integral.

Durante este proceso se debe contemplar la asignación de recursos, ya sean intelectuales, económicos o de infraestructura, para garantizar que el plan de capacitación docente robustezca el perfil de manera profesional, técnica y humana y se apegue a las verdaderas necesidades institucionales con lo que evita resistencia, deserción o poca participación a causa de factores relacionados con la motivación (tanto económica como de reconocimiento), los incentivos o la obligatoriedad para su permanencia dentro de la institución.

Con ello el profesional mejorará sus actitudes, valores y conocimientos, en cuanto a la capacitación que: “constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos” (Chiavenato, 2009, p. 377). Cabe resaltar que la capacitación dentro de las IES se hace con el compromiso de visualizar escenarios tanto futuros como presentes dentro de la institución.

En consideración a lo anterior, es necesario retomar la comunicación en el proceso gerencial, elemento clave para poner en marcha cualquier estrategia (Saavedra y Burgos, 2021), ya que se debe de comunicar al cuerpo docente las necesidades de la institución y con ello determinar de manera conjunta el objetivo de la capacitación, que es el punto de partida del proceso y tiene que responder a estos propósitos (Carrasco, 2003), evitando así confusiones y bajo rendimiento en su equipo de trabajo, así como cualquier situación que rodea la falta de participación en la capacitación que se oferta.

Por otra parte, Lay *et al.* (2005) mencionan que la capacitación dentro de una institución debe orientarse al crecimiento de los colaboradores de una forma estratégica, de tal modo que muestren interés en mejorar su perfil organizacional de manera voluntaria.

Dichos intereses están precedidos por las necesidades, tanto individuales como colectivas, por lo cual al gerente de una IES le corresponde promover comportamientos y factores que beneficien el desarrollo del programa de capacitación, tomar en cuenta esto permitirá mejorar la aceptación o el rechazo de la oferta educativa con fines de capacitación. Hará más asertiva la toma de decisiones definido como “el proceso de identificar y resolver problemas” (Daft en Almaraz, 2007, p. 25).

En un sentido concreto, es indispensable entender que toda decisión que se tome dentro de una institución debe de considerar el impacto que causará dentro de los modelos de trabajo, así como en la estructura organizacional, sin dejar de lado los recursos con los que se cuentan. Para Meacham (2004,) en la teoría de las decisiones se pueden apreciar tres tipos de modelos: descriptivos, prescriptivos y normativos, los cuales se analizan de acuerdo con su grado de intervención dentro de la organización.

Para el caso de las IES, la toma de decisiones se enfoca en el proceso normativo, ya que muchas de ellas se basan en las recomendaciones o estructuras lógicas que han sido desarrolladas por áreas

afines o certificadoras: así se establecen características que debe de cumplir un docente de este nivel. Ahora bien, lo ideal es que los modelos educativos se enfoquen en los procesos prescriptivos, los cuales se centran en que a través de la información y los mecanismos correctos, el responsable podrá tomar decisiones certeras y orientadas al objetivo indicado, bajo dicha idea es importante recordar que las decisiones tienen distintos niveles de acción, dependiendo del grado de intervención que exista entre sus procesos institucionales, puede ser estratégico, táctico y operativo (Wiig, 2004, p. 28).

Para el caso de la gerencia educativa de las IES su intervención está enmarcada en su área de competencia, que en este caso es el modelo de enseñanza aprendizaje, así como en mantener la calidad del programa educativo, por lo que su alcance se limita únicamente a los docentes que se encuentran en sus academias: se reducen sus decisiones a un elemento táctico enfocado en la retroalimentación académica del docente, en compartir la visión institucional, y en gestionar espacios, así como actividades académicas que refuercen su cátedra, sin dejar de lado elementos tan importantes como el crecimiento personal, académico y profesional así como sus necesidades particulares, sin embargo su labor tiene gran relevancia para la organización.

Cuando el gerente educativo ha evaluado y retomado información sobre la capacitación de su planta docente, puede identificar de manera clara las áreas de oportunidad que tiene su personal académico; por lo cual es indispensable crear indicadores que le permitan evaluar de manera transversal, desde su área de experiencia, con el modelo que la institución utiliza para formar a sus alumnos, creando el perfil real del puesto y estableciendo las problemáticas que se deben de abordar para fortalecer la labor docente y su capacitación.

Tras analizar la propuesta del Servicio de Acompañamiento y Colaboración entre Docentes (SA-CeD) que ofrece la universidad Iberoamericana se reconoce que, es importante atender la capacitación de modo transversal ya que al hacerlo se evita poner en riesgo el modelo educativo y con ello las certificaciones que ha conseguido; así mismo, impulsa la labor social tanto de la institución como de los docentes, y con ellos promueve el aprendizaje y la interacción con otros sectores que integran la sociedad.

Entonces la decisión que toma el gerente de la institución con respecto al plan de capacitación docente debe tener un carácter estratégico dentro del proceso de la gestión educativa, y orientarse a cumplir las necesidades que su entorno le demanda “la empresa hoy en día puede ser capaz de convertir la información en conocimiento útil y práctico que responda a las necesidades de su mercado -clientes, empleados y proveedores” (Soto, 2003, p. 28).

Esto pone en la línea de los beneficios de un programa de capacitación docente desarrollado de manera integral para una IES, ya que se enfoca no solo en el fortalecimiento del modelo pedagógico de una institución, también impulsa el desarrollo de los docentes de manera personal y profesional generando gran cantidad de capital intelectual que se ve reflejado en la calidad educativa y la satisfacción de la comunidad universitaria, así como en el entorno donde se encuentre ubicada.

2. Análisis y discusión

2.1 Sobre el papel de la gestión educativa

En México, las instituciones de educación superior tienen un papel de suma importancia, a través de ellas se desarrolla el capital intelectual del país que impulsa, a su vez, el crecimiento económico y empresarial. Actualmente, el sector educativo es uno de los más competitivos, de acuerdo con datos del Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa (SEP, 2022) existen en todo el país, 5,846 instituciones de educación superior.

Las universidades son de nueve tipos: universidades públicas federales, universidades públicas estatales, instituciones tecnológicas federales, instituciones tecnológicas estatales, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, universidades interculturales, universidades privadas y otros centros de estudios, sin embargo, para esta investigación el foco está en las instituciones privadas por su considerable presencia en el territorio nacional, así como el número de docentes que contratan, según lo muestra el Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa 2024 (SEP, 2024), que cuenta un total de 401, 367 docentes a nivel nacional, los cuales buscan ofrecer sus servicios.

Sin embargo, en la actualidad, lejos de ser una ventaja el que existan más instituciones con reconocimiento oficial puede ser un grave problema, ya que en lugar de motivar la competitividad inician una sobreproducción de certificados dejando de lado la pertinencia del conocimiento y el desarrollo intelectual de la sociedad, por eso, muchos gerentes universitarios enfocan sus esfuerzos en impulsar programas y métodos para procurar allegarse de alumnos que les representen ingresos y operatividad; entonces, minimizan aspectos tan importantes como el desarrollo docente o la investigación.

No hay que perder de vista que una IES privada es una organización que, por su naturaleza, es muy difícil que obtenga recursos del sector público, por lo tanto, todos sus ingresos provienen de los rendimientos que sus programas de estudios generan, de igual forma están normadas en el país por la Ley General de Educación Superior (2021), la cual enmarca las políticas y acciones de dichas instituciones ya que son consideradas en el Sistema Nacional de Educación Superior y del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, que tienen como objetivo:

- I. El fomento de la vocación científica, tecnológica, humanística e innovadora;
- II. La consolidación de los procesos de enseñanza y aprendizaje de la investigación e innovación científica, humanística y tecnológica;
- III. La formación de investigadoras e investigadores, en los casos que corresponda;
- IV. El fomento a la creación de infraestructura para el desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica;
- V. El apoyo para la realización de investigación e innovación científica, humanística y tecnológica;
- VI. El diseño y operación de proyectos de investigación aplicada que favorezcan la innova-

ción en las regiones en las que se encuentran las instituciones de educación superior, fortalezcan los lazos con las comunidades de su entorno e impulsen su desarrollo regional, y

VII. La democratización de la información científica, tecnológica, humanística y de innovación, en los términos que establezca la ley de la materia (p. 15)

Con estas consideraciones se entiende que se debe de priorizar y fortalecer la gestión universitaria, debido a que es “el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de manera integrada, dirigida a aumentar su calidad, alcanzar la excelencia y la satisfacción de las demandas sociales” (Ortiz *et al.*, 2014 p. 141).

Bajo este entendido el primer paso dentro de la capacitación docente es entender la forma en la que los perfiles de los docentes y los contextos sociales pueden interactuar, con la intención de desarrollar proyectos en conjunto y así satisfacer las demandas sociales que rodean a las instituciones, con un análisis detallado sobre la materia que imparten contra posibles proyectos productivos que se puedan impulsar en la zona.

El gerente educativo piensa en la innovación institucional como un medio para dar cumplimiento a sus metas, el cual parte directamente de identificar los beneficios que pueda ofrecer cada integrante del claustro docente a la filosofía institucional y al proyecto en el que se decida colaborar; así se visualizará una idea clara de la forma en la que su modelo educativo permita crear una institución integral que comprenda: “1) La producción de conocimientos (Investigación), 2) La enseñanza del conocimiento científico (desarrollo de investigadores), 3) La aplicación de la ciencia (profesionalización) y 4) La difusión del conocimiento (estrategias para dar a conocer los productos de la educación superior)” (Touraine en Castrejón, 1990, p. 15).

Esto lleva a un siguiente paso donde se puede entender que el diagnóstico de necesidades de capacitación docente se enfoca en determinar el conocimiento del docente, su capacidad para desarrollar el trabajo en los contextos actuales, y en saber si las metodologías de la institución ayudan a cumplir con esos objetivos, lo cual le permitirá organizar la asignación de materias con la intención de cumplir con los proyectos que se estén gestionando.

La detección de necesidades de capacitación docente debe dirigirse a que los integrantes del claustro participen de manera activa en dichas actividades, que abarquen las distintas etapas que lleven a la institución a convertirse en una universidad de calidad en donde el gerente académico pueda consolidar a su equipo de colaboradores y desarrollar un perfil docente con sentido de pertenencia, que no quiera cambiar de manera constante de institución y que se sienta valorado y bien remunerado lo que llevará a aportar ideas al gerente para enfrentar los retos y tomar una decisiones sobre el programa a implementar.

Para lograr lo anterior será necesario dar un seguimiento a los planes de capacitación docente con miras a la permanencia de estos profesionales y a la creación de valores intangibles para la institución, permitiendo que sea un recurso para amoldar los procesos que integran el modelo educativo en beneficio del entorno empresarial y con ello lograr un beneficio vinculatorio.

De esta forma, se puede no solo fortalecer un perfil del docente que integre el claustro de la institución, también se podrá generar una toma de decisiones acertadas y enfocadas de manera transversal en pro del docente y su entorno: por lo tanto, el control y la mejora de su plantilla se enfocará en la sinergia entre los elementos antes mencionados.

La capacitación docente debe ser una prioridad para el desarrollo de las áreas gerenciales educativas ya que permite enfrentar los grandes retos de la labor del gerente educativo como

gestionar el cambio, asegurar el liderazgo académico, alcanzar el equilibrio entre los diversos intereses que en ellas existen, incrementar las cantidades cada vez mayores de fondos que se necesitan, así como dar respuesta a las demandas frente a los presupuestos limitados. (Mene-gat *et al.*, en Ramos *et al.* 2018)

Por lo anterior, se hace indispensable considerar en el plan de gestión educativa de la institución que el docente pueda participar en cada una de ellas. Así, no solo se beneficia el posicionamiento de la institución, también se resuelven problemáticas que se presenten de manera constante tanto en la academia como en el entorno socioeconómico dentro de la población en la que se encuentran las escuelas. Esto lleva a cumplir los objetivos comerciales, académicos y sociales logrando un sello difícil de imitar.

Conclusiones

La gestión educativa en el nivel superior cuenta con grandes áreas de oportunidad, debido a que con el paso del tiempo se ha desarrollado nueva información, cambios en las políticas educativas y la integración de las tecnologías de la información y la comunicación. Por lo tanto, el actuar del gerente le exige ser asertivo e integral al momento de establecer el rumbo de la institución en la que se encuentra, a él le corresponde buscar el cumplimiento de lineamientos estructurales y normativos, que marquen las políticas educativas nacionales, además debe tener una visión donde la institución sea un punto estratégico en el entorno donde se desenvuelve. Esto dará pie al crecimiento de la institución y su producción, entendiendo por esta la investigación, la profesionalización y la difusión del conocimiento.

Tras la revisión de la información se puede poner en perspectiva a la evaluación de las necesidades de capacitación docente y su importancia en el proceso de gestión de instituciones educativas, en donde los programas que resulten se orienten tanto al modelo pedagógico como a la filosofía institucional, y a crear incentivos acordes con las necesidades individuales de los integrantes del claustro, al mismo tiempo que beneficien los procesos dentro de una institución de nivel universitario. Es necesario un proceso formativo, uno sumativo que permita al docente ser una solución en los problemas que la institución pueda presentar, y participar activamente en el desarrollo tanto social como académico de la misma.

El nuevo gerente educativo de las IES debe de pensar en las escuelas como un negocio, pero también la manera en que impacta a la comunidad. Por eso, al hacer un análisis de necesidades de capacitación debe tener muy claro que su objetivo es crear el perfil idóneo para su institución e

impulsar la competitividad de la institución, por medio de una evaluación consciente y abierta. Ahí la participación docente debe ser capaz de facilitar la obtención de los objetivos institucionales, al perfeccionar sus habilidades y destrezas con base en la capacitación constante, tanto disciplinar como tecnológica y de habilidades blandas que le permita elevar la calidad de sus clases en beneficio de la formación de seres humanos comprometidos con su sociedad.

Referencias

- Abreu, Y., Barrera, A., Breijo, T., & Bonilla, I. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Mendive. Revista de Educación*, 16(4), pp. 610-623. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000400610&lng=es&tlng=es
- Almaraz, I. (2007). Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. [Tesis de Doctorado]. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Bertalanffy, Ludwig Von (1968): Teoría general de los sistemas. Fondo de Cultura Económica.
- Carrasco, M. (2003). Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales. [Tesis Doctoral]. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Castrejón, D. J. (1990). *El concepto de la universidad*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós.
- Frank, G. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. Mc Graw Hill.
- Lay, M., Suárez, J., Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28(3), pp. 253-263. <https://www.redalyc.org/pdf/2691/269121675009.pdf>
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa (Red Tercer)*. Red Tercer Milenio.
- Meacham, B.J. (2004). Decision-making for fire risk problems: A review of challenges and tools. *Journal of Fire Protection Engineering*, 14(2), p.149-168. <https://doi.org/10.1177/1042391504040262>
- Méndez, E. (2004). El Diagnóstico de necesidades de capacitación es un asunto local. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), pp. 25-33. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003&lng=en&tlng=es

- Diario Oficial, de la F. el. (última reforma 2024). *Ley general de educación*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. (2014), Tendencias actuales de la gestión en las universidades. En: Julio Alvarez et al, (compiladores), *Temas selectos de competitividad organizacional*, Universidad Autónoma del Estado de México. <http://www.rilco.org.mx/wp-content/uploads/2015/01/Libro-RILCO.pdf#page=138>
- Piedra Salomón, y., Martínez Rodríguez, A. (2007). Producción científica. *Ciencias de la Información*, 38(3), pp. 33-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861004>
- Pozner, P. (2000). *La gestión educativa estratégica*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L2.pdf>
- Ramos, G., Castro, F., y López, A. (2018). Gestión universitaria de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia, Vol. Especial(1)*, pp. 131-145. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781008/html/>
- Saavedra, J., & Burgos Ayala, R. (2021). Acciones que conforman el modelo de gerencia educativa para mejorar los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Junín de San Bernardo del Viento-Córdoba durante año el 2020. [Tesis] Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. <https://repositorio.umecit.edu.pa/entities/publication/61ce2e0d-b05c-4830-83f9-82eea0e6d27c>
- SEP. Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa. (2022). <http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>
- Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa. <http://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/2024>
- Soto Medrano, B. (2003). Organizadores del conocimiento y su importancia en el aprendizaje. Edit. maestro innovador, Huancayo – Perú.
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*. Décimo tercera edición. McGraw Hill. México.
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision-making leads to corporate success*. Oxford: Elsevier.
- Wiig, K. (1997). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema.