



Innovación en la toma de decisiones, organización administrativa y calidad académica de una institución de educación superior

Hernández-Romero, Edgar Iván Noe¹; Cárdenas-Marín, William Orlando².

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, edgar.hernandezrr@uanl.mx, Av. Universidad
S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 13 72 97 77

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

Resumen

El siguiente trabajo aborda la pregunta «¿De qué manera es posible que los directivos y docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES) aporten positivamente al cambio educativo y al mejoramiento de la calidad institucional, en cuanto a toma de decisiones, desempeño administrativo y formación académica?». Lo que se requiere es cuantificar elementos que aporten los directivos y docentes universitarios a la mejora de la calidad de las IES mediante una mejor organización administrativa, esto con el fin de optimizar la gestión interna de las instituciones. Se establecen preguntas e ideas que podrían ser empleadas en investigaciones futuras sobre esta misma temática. Para una mejor comprensión del trabajo, se abordarán cuatro temáticas de vital importancia en las IES que son: sociedad del conocimiento, aprendizaje organizacional y calidad educativa, dirección y liderazgo, y cambio e innovación. El empleo de dichas categorías permitirá clarificar los lineamientos que deben seguir las administraciones de las IES.

Palabras Clave: gestión, innovación, educación, organización, calidad.

Abstract

The present will approach : In which way is it possible that Academic Directors and Professors from Colleges can share positively towards educational change, quality improvement and to the formative process directed towards making decisions, administrative performance and educational process ?, this work are referred to establish basic elements that Academic Directives and Professors can provide to improve organizational capabilities, internal operations. The following provides questions and ideas that can be helpful in future research regarding themes that were selected. This work approaches four themes for Colleges like: Knowledge Society, Organizational Learning, Educational Quality, Leadership and Management, also Change and innovation. This four themes can provide an efficient path to manage Colleges.

Key Words: management, innovation, education, organization, quality.

Introducción

El pilar fundamental de una sociedad es la educación, pues en ella se cimientan todos los elementos que posibilitan el avance o retroceso social. Uno de los elementos que mayor debate causa dentro del quehacer educativo es la toma de decisiones, debido a que existe una crítica cada vez mayor hacia las decisiones centralizadas; estas se necesitan adaptar a un plano más abierto o democrático.

En torno al tema de aprendizaje organizacional y estrategias de gestión educativa, Ruiz (2010) postula un grupo de modelos de gestión estratégica, entre los cuales se aprecia que una de las mejores formas de buscar una implementación es considerar a todos los actores del proceso educativo. Esta situación se observa tanto en el modelo de interacción como en los modelos de aprendizaje. De dicho análisis, la autora desprende la idea de que, dependiendo de la institución, el proceso de gestión organizacional varía. En algunos casos se considera solamente la decisión y guía de un líder, mientras que en otros se valora más el aprendizaje organizacional.

Por consiguiente, en las instituciones educativas, sobre todo en las instituciones de educación superior –IES en adelante–, las decisiones e implementaciones surgen de los altos mandos o directivos, dejando a los docentes y estudiantes como aquellos individuos que acogen dichas reglas y las aplican en sus labores diarias. La presente investigación surge de la necesidad de establecer criterios en que los docentes y los directivos pueden aportar a sus instituciones educativas en la toma de decisiones, en la mejora de procesos administrativos e incluso en las reformas curriculares que se deban realizar. Como se puede apreciar, la necesidad de investigar la presente temática radica en los aportes que pueden brindar todos los actores del proceso educativo universitario, y que en muchas ocasiones ha sido menospreciados o simplemente pasados por alto.

I. Marco teórico

La idea de la sociedad del conocimiento, conocida también como sociedad de la información dentro de una comprensión menos estandarizada, no aparece como un concepto actual, sino que ya se plantea desde mucho antes de la aparición y globalización de las nuevas tecnologías de la comunicación. La sociedad del conocimiento se concibe como la superación, la mejora o el perfeccionamiento de la sociedad de la información –en el siguiente punto se notará que no significa lo mismo conocimiento que información–. No obstante, no se podría hablar de sociedad del conocimiento sin tomar como punto de partida la sociedad de la información. Credé y Mansel (1998, en Rodríguez-Ponce, 2009) afirman que la sociedad de la información es la piedra angular, el pilar principal, de la sociedad del conocimiento.

Se debe comprender que conocimiento no es lo mismo que información (Rodríguez y Palma, 2010; Arias, 2007; Pedraja *et al.*, 2006). El conocimiento se encuentra en un estadio superior a la información, aunque no se puede hablar de conocimiento sin considerar la necesidad de poseer información. El

proceso por medio del cual la información se transforma en conocimiento tiene mucho que ver con el interés de los individuos, ya que son estos los que añaden la categoría de utilidad a una y otra información entrante. Checkland y Howell (1998, en Freyle, 2012) plantean un término apropiado para definir dicho proceso de selección a partir del interés: ellos mencionan que el individuo, o la organización, capta la información.

La necesidad de instituciones educativas de calidad es un requisito latente en la mayoría de los países de Latinoamérica y del mundo, y por ello no se puede pasar por alto. Martínez (2013) define al término *calidad* como aquellas propiedades o conjunto de propiedades pertenecientes a un objeto, las mismas que son susceptibles de juicios valorativos. Cuando una persona menciona que algo *es de calidad*, inmediatamente está añadiendo un juicio de valor sobre aquel objeto, juicio que puede rozar la subjetividad, y es por esto que se establecerán estándares de calidad para medirla de una forma más objetiva.

Las instituciones de educación superior deben buscar constantemente la implementación de nuevas estrategias de calidad dado que, si se quiere aportar efectivamente a la sociedad de la educación, es indispensable una revisión continua de procesos y contenidos curriculares. Según Rodríguez y Palma (2010), el aseguramiento de la calidad de la educación es una exigencia bastante arraigada en la nueva economía del conocimiento.

La idea del aprendizaje organizacional y de las organizaciones que aprenden es ampliamente abordada desde años anteriores. Senge (1998) por ejemplo, profundiza en la importancia y en los elementos propios del aprendizaje organizacional, abordado como una *quinta disciplina*. Una organización que aprende lo hace por la relación que se da entre los actores institucionales. García y Val (1995, en Martán, 2007) agregan que la organización que aprende será “una organización que gira en torno a los equipos de trabajo, al aprovechamiento racional de los recursos humanos, a la flexibilidad y tensión creativa, a la implicación de los profesionales en un cultura corporativa innovadora e integrada a la sociedad” (p. 54). Además, Cates (2009) señala que la institución educativa puede captar los elementos esenciales de las organizaciones que aprenden y ejercer un correcto aprendizaje organizacional, pero para ello es necesario que se dejen de lado varios aspectos defensivos ante el cambio y la innovación, propia de los ambientes educativos.

Asimismo, se postula a la organización como un *sujeto inteligente*. La aclaración del término *inteligencia* es necesaria para hacer una aproximación a lo que conlleva estudiar las organizaciones inteligentes. La organización inteligente es un ente capaz de reaccionar de forma eficaz frente a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Cortina y Rojas (2011) hacen énfasis en la capacidad de generar ideas como un rasgo característico de las organizaciones inteligentes, pues dichas ideas están enfocadas a la resolución de problemas. Un elemento relevante que se debe considerar es que las ideas generadas ante un determinado problema pasan luego a

formar parte del conocimiento de la organización, no se dejan de lado o se descartan luego de haber solucionado el problema; se transforman en un activo intelectual de la empresa. Si algo se debe enfatizar cuando se habla de las organizaciones educativas que se desarrollan con los lineamientos del aprendizaje organizacional, es que no son entes estáticos, sino que se mueven conforme las nuevas exigencias que emergen de la sociedad, así como aquellos requisitos que se originan por la creación de nuevas políticas educativas.

El requisito de calidad en las instituciones educativas genera reformas educativas y replantea las políticas institucionales. Dichos replanteamientos se hacen con el objetivo de satisfacer el requerimiento de instituciones de calidad, tanto en el desempeño curricular como en la gestión de los procesos administrativos. Además de la objetividad necesaria para medir la calidad de una institución, la misma debe fortalecerse continua y constantemente por medio de programas de formación e innovación docente. Montecinos (2003) declara que, dada la necesidad que tienen las organizaciones por aprender, el mejoramiento continuo constituye una búsqueda ordenada y sistemática de la calidad académica y administrativa que se ofrece como servicio.

Además, tanto el director de una organización educativa que aprende como la organización, deben ser dinámicos, propositivos y constantes. Ellos deben entender la necesidad del cambio y la innovación, y al mismo tiempo ser dinámicos conforme aparezcan nuevas situaciones en el entorno. En este sentido, la comunicación entre todos los miembros de la organización es indispensable, pues por esta se transmite el conocimiento. Si no existe comunicación, abiertamente se puede decir que no hay transmisión de conocimiento. La comunicación ayuda a la interacción humana y permite el desarrollo de nuevos conocimientos, por lo que Martán (2007) dice que la institución debe basarse en una relación interactiva entre docentes, administrativos y directivos.

Asimismo, si existe una falta de motivación y de comprensión del cambio por parte de los colaboradores, el rol del líder consiste en dar a entender que el cambio es necesario. La construcción de sentidos es necesaria para que la organización se mueva en pro de todos. Algo que debe quedar claro es que el cambio no es sencillo y mucho menos fácil de ser aplicado y recibido. Por esa razón el líder debe ser realista, pues ocultar la realidad puede desencadenar repercusiones fuertes al momento de comprobar el éxito o fracaso de una innovación. Rojas (2006) dice que no se debe omitir el hecho de señalar que el cambio propuesto causará molestias al inicio, que no será fácil implementar algo y dominarlo de la noche a la mañana, y que se tendrá que sufrir un poco al inicio para luego ver los frutos del esfuerzo y el compromiso.

II. Método

El propósito de la investigación fue el de recopilar información por parte de docentes y directivos de una IES con la finalidad de plantear elementos que ayuden a la mejora institucional, tanto en el ámbito administrativo como en el académico. Se pretende definir los elementos

que los directivos y docentes consideran idóneos para que las IES mejoren en el ámbito académico y administrativo, centrando la atención en la necesidad del aprendizaje organizacional, la toma de decisiones y el apego a las exigencias que plantea la sociedad del conocimiento. Por lo anterior, la pregunta de investigación planteada para el trabajo es *¿De qué manera es posible que los directivos y docentes de la IES aporten positivamente al cambio educativo, al mejoramiento de la calidad institucional y a la sociedad del conocimiento, en cuanto a toma de decisiones, desempeño administrativo y formación académica?*

Al enfocar la atención sobre la pregunta de investigación, se aprecia que la mejor forma de abordar el trabajo será con una metodología de tipo mixta. De acuerdo con Hernández et al. (2010) el enfoque cualitativo se caracteriza por proporcionar profundidad en los significados y sirve para contextualizar el fenómeno, mientras que el enfoque cuantitativo realiza el análisis causal del fenómeno, ayuda a generalizar los resultados y proporciona precisión al estudio. De esa manera se entiende que ambos enfoques son igual de importantes e ideales para el estudio que se llevó a cabo. El método de investigación utilizado fue el de caso, partiendo de la realidad concreta de la IES. Además, se analizaron los diversos factores que corresponden a las percepciones de directivos y docentes para luego buscar solución a las mismas.

A partir de la metodología mixta, el diseño de la investigación es de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo cualitativo dominante (Hernández et al., 2010), el mismo que de acuerdo con los autores permite coleccionar simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos con el predominio de un método. Se escogió dicho diseño porque permitió a los investigadores tener una visión integral del problema de estudio. Se indagó a partir de los directores y docentes de la IES, así mismo se obtuvo información de las reuniones de consejo de facultad y de carreras.

La última unidad de análisis está constituida por los documentos de la institución. El trabajo investigativo se llevó a cabo en una facultad de educación superior en la ciudad de Quito, en Ecuador, la que forma parte de la obra de una reconocida congregación religiosa, y tiene como finalidad la formación académica y de valores de religiosos y laicos. Dada la naturaleza de la institución, su oferta académica incluye las carreras de Filosofía y Teología. En cuanto a los estudiantes, la mayoría de ellos son religiosos en etapa de formación.

Se utilizaron tres instrumentos diferentes: entrevista a docentes y directores de la facultad, la observación y el análisis documental. A partir de la información obtenida de las entrevistas, se depuraron los datos con la finalidad de generar categorías, realizándose un informe estadístico que demuestre el nivel de los docentes y directivos con cada una de las categorías, para resaltar cuáles son los elementos que mayor incidencia tienen en la IES. De la observación, se establecieron variables que correspondan a cada uno de los elementos observados y se establecieron niveles para cada una de las variables. Al igual que con la observación, con la revisión de documentos se procedió

a establecer variables comunes a los documentos analizados. Finalmente se realizó un análisis textual en el cual se plasman las categorías y variables que facilitan o imposibilitan la implementación de los cambios educativos, así como la toma de decisiones y la mejora de calidad educativa en la IES.

III. Resultados

La aplicación de los instrumentos respondió a la pregunta de investigación de la cual parte el trabajo. Se categorizaron diversos elementos para tener una referencia clara de datos, así como la incidencia que se tiene en la institución frente a dicha situación. A continuación, se enuncian los temas y se establecen las categorías obtenidas de los instrumentos aplicados dentro de la IE mediante un método comparativo constante. Se analizan los datos obtenidos en cada categoría desde la perspectiva teórica, con el objetivo de profundizar y contrastar la realidad institucional.

Sociedad del conocimiento

Cultura de comunicación del conocimiento. Se hace necesario crear una cultura institucional de comunicación efectiva del conocimiento entre docentes y departamentos. Como elemento que valida dicha necesidad hay que recordar el planteamiento de Rodríguez y Burgos (2007) que enfatiza en que los activos intangibles son necesarios en las organizaciones actuales, es decir el conocimiento socializado y generado internamente.

Sistema de comunicación de la información. Para ayudar a la formación de una cultura de información se requiere de medios que permitan transmitir la información de forma efectiva. En una sociedad en constante cambio, es necesario que los medios de comunicación sean más ágiles, ya que si no se facilita la transmisión de conocimiento no se podrá generar valores y mejores réditos tanto a nivel social como a nivel organizacional (Drucker, 1994, en Rodríguez-Ponce, 2009).

Conocimiento de la situación institucional por parte de los docentes. En una sociedad que exige múltiples competencias a todo profesional, no debe despreciarse la necesidad de conocer plenamente la situación de la organización. Se debe recordar que mientras mejor conozcan los miembros la situación actual de la IES, mejor será la capacidad de respuesta y mayor poder de decisión se tendrá (Rodríguez-Ponce y Palma-Quiroz, 2010).

Interpretación de la información. La información que se comparte dentro de la institución no debe transmitirse de forma incomprensible sino que, por el contrario, debe ser de fácil interpretación para todos aquellos que deseen analizarla. En esa línea Pedraja et al. (2006) postulan la necesidad de que el conocimiento esté disponible para toda persona que lo necesite, que no sea un conocimiento dado solamente para aquellos que conocen el tema, como grupos cerrados, sino que sea general, abierto.

Claridad de directrices. Tener conocimiento pleno de los procesos que se deben seguir dentro de la institución es un indicador de una efectiva gestión administrativa. Para McGill et al. (1992, en Cavaleri,

2004) la organización debe mejorar el entendimiento de sus procesos. Esto surge de una correcta estructuración de directrices y de la comunicación clara por parte de las autoridades y diferentes departamentos de la IES.

Continuidad de procesos. Si bien el cambio se encuentra siempre presente en las instituciones educativas, la continuidad de procesos es un factor importante para el correcto desempeño de actividades y mejora constante de la calidad educativa.

Sistemas de evaluación. De acuerdo con las exigencias de una sociedad en constante movimiento y la necesidad de superación constante, la evaluación es un tema muy importante en toda IES.

Memoria organizacional. La categoría de la memoria organizacional puede recibir también el nombre de experiencia organizacional, y versa sobre la capacidad que tiene una institución para guardar información valiosa sobre la resolución de conflictos y retomar dicha información cuando se encuentre con algún problema de igual o mayor magnitud.

Tipos de dirección académica. La forma en la cual se maneja la dirección académica es un tema fundamental en el correcto funcionamiento de una institución educativa y de cualquier organización en general.

Toma de decisiones. Una institución educativa no es un centro de cumplimiento de órdenes superiores, sino que cada individuo debe ser capaz de explorar su propia toma de decisiones.

Dicha toma de decisiones surge de la necesidad de que los colaboradores produzcan ideas, las cuales proporcionarán ventaja institucional (Rodríguez y Palma, 2010; Pedraja et al., 2006), ventaja en el sentido de una mejora integral, de una libertad de acción. Cabe recalcar que dicha libertad en la toma de decisiones se debe manejar siempre en vinculación con los objetivos institucionales, así como con el debido seguimiento y comunicación hacia los demás departamentos y directivos de la institución.

En relación a la confiabilidad y validez, la información que se ha analizado se estructuró por medio de una codificación combinada, en la cual se vincularon los resultados de los tres instrumentos aplicados dentro de la institución –entrevista, observación y análisis documental– dentro de cada una de las categorías expresadas.

La información es fidedigna dado que se consideró para el estudio a aquellos docentes y directivos que tienen mayor tiempo y conocimiento de los procesos institucionales, como los docentes de tiempo completo. Al mismo tiempo, el estudio no se limitó a la participación de los miembros de la institución en la entrevista, sino que se contrastaron las respuestas con la observación de dos reuniones de toma de decisiones en la que participaron la mayoría de los docentes de tiempo completo. Por último y para mayor validación de la información se corroboró lo obtenido en las entrevistas y la observación con la revisión de documentos institucionales. Acto seguido se contrastó la realidad institucional con planteamientos teóricos actuales, los mismos que sirvieron de sustento para validar o invalidar las prácticas dentro de la institución para poder así responder a la pregunta de investigación.

Conclusiones

A continuación, se presentarán los principales hallazgos dentro de las macro categorías para visualizar la información de forma ordenada y concreta.

Sociedad del conocimiento. En dicha categoría se establecieron cinco subcategorías que son: la cultura de comunicación del conocimiento, el sistema de comunicación de la información, el conocimiento de la situación institucional por parte de los docentes, la interpretación de la información, y las reuniones mensuales y semestrales.

Aprendizaje organizacional y calidad educativa. Dentro de la presente macro categoría se encuentran cinco subcategorías que son: claridad de directrices, rotación de personal, continuidad de

procesos, sistemas de evaluación, y memoria organizacional.

Dirección y liderazgo. Con respecto a la labor de los directivos y líderes de la institución se establecieron cuatro subcategorías que son: tipos de dirección académica, toma de decisiones, designaciones de dirección no tradicionales y docentes líderes.

Cambio e innovación. En cuanto a la percepción sobre las implementaciones, cambios e innovaciones que repercuten en la institución educativa, se establecieron seis categorías que son: nuevas políticas educativas, actitudes ante el cambio, fuentes del cambio, ejecución y seguimiento de propuestas de cambio, estructura administrativa y académica, y compromiso docente.

Referencias

- Cates, C. (2009). The creation of a large scale corporate feedback system with a view toward learning organizations and sustainable change in higher education. *ProQuest Dissertations and Theses*, 277-n/a. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/305170214?accountid=32861>.
- Cavaleri, S. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization*, 11(2), 159-176. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/215657054?accountid=32861>.
- Freyle, J., Rincón, E. y Flórez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: Dos enfoques complementarios / Quality management and knowledge: Two complementary approaches. *Ad-Minister*, (21), 71-85. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1289021517?accountid=32861>.
- Hernández, N. y Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una exploración de sus aspectos generales/Intelligent organization in a learning environment: An exploration of its general aspects. *Ad-Minister*, (21), 101-115. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1289021518?accountid=32861>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Martínez, C., Salcido, N., Cano, C., Martínez, R., Ortega, M. y Solís, F. (2013). La gestión de calidad como aplicación de gestión del conocimiento: caso centro de desarrollo empresarial (CDE) FECA-UJED / Quality management as an application of knowledge management: centro de desarrollo empresarial case (CDE) FECA-UJED. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2) 1327-1337. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1434203517?accountid=32861>.
- Pedraja R., L., Rodríguez P., E. y Rodríguez P., J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570-576. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/210198510?accountid=32861>.
- Rodríguez P., E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile / The role of universities in the knowledge society and globalization: evidence de Chile. *Interciencia*, 34(11), 822-829. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/210132732?accountid=32861>.
- Rodríguez P., E. y Palma Q., A. (2010). Desafíos de la educación superior en la economía del conocimiento / Challenges for higher education in knowledge economy. *Ingeniare: Revista Chilena De Ingenieria*, 18(1), 8-14. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/67077771?accountid=32861>.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México D.F.: Granica.