

# Propuesta de selección de personal para la organización educacional que ha incorporado TIC a su gestión social y valórica.

Mariana Galdamez Carrasco<sup>1</sup>

Carlos Astroza Hidalgo<sup>2</sup>

---

## Introducción

El trabajo de investigación, se desarrolla bajo una propuesta de cómo debe ser el perfil de la organización educacional (OE), considerando para ello la inversión en las personas que la organización de la nueva economía debe desarrollar, de modo que ésta, pueda cumplir con estándares asociados a la demanda del entorno social, el que al día de hoy, se ha orientado de manera definitiva a la gestión del conocimiento y del expertizaje, más que a la administración de la información o el capital. Cabe indicar que a juicio de los autores, la visión presentada es un plano común para la OE de América Latina, en lo referido a los niveles primario y secundario. En consecuencia, se presenta una visión panorámica de cómo ha ido evolucionando la organización educacional, desde el punto de vista de cómo incluye tecnología de la información y comunicación (TIC) y cómo perfilaron sus procedimientos. Al día de hoy, las OE de los ciclos ya indicados, no tienen conciencia del proceso de rediseño organizacional que deben enfrentar, para poder resguardar al actual objetivo social que les toca enfrentar, el que ineludiblemente se ve influenciado por formas y funciones del contenido digital en la educación[1].

Definir, si la OE o sus administradores supra han hecho un apresto para que este tipo de organización, fundamental para el desarrollo social y económico de nuestros países, incorpore de manera eficiente TIC, atendiendo a demandas de una sociedad que se ha vuelto a basar en el expertizaje de sus individuos. Interrogantes como las ya indicadas, son las que analizaremos, con ayuda de nuestra propia historia educacional.

Cabe indicar, que no ha sido fácil, ni cotidiano el avanzar sobre una

---

<sup>1</sup> Académica del Departamento de Informática Educativa. Facultad de Educación y Ciencias. Humanas. Universidad de Antofagasta.

<sup>2</sup> Académico del Departamento de Educación. Facultad de Educación y Ciencias. Humanas. Universidad de Antofagasta

temática que en un sin número de ocasiones mezcla situaciones político partidistas, con enfoques o modelos educativos que desea desarrollar el gobierno del momento, y de esta mezcla, entender cuál ha sido el enfoque técnico que se ha hecho para atender a la evolución de la OE, en conceptos tales como: *gestión, tecnología de la información, planificación estratégica*, por nombrar algunos. Elementos básicos para establecer y entender el estado del arte de una organización cualquiera.

Para iniciar el análisis, comenzaremos con una primera visión asociada a la evolución de la concepción política y el sentido de la educación. Se trabajó en situar a la OE en lo ocurrido entre los años 1960 y 2000 a la OE. Es decir, que es lo que sucedió y está sucediendo en la OE, con la idea de ir encontrando indicios de nuestra historia educacional, los que reflejarán intenciones e inversiones realizadas en el sistema educacional, de modo de determinar “las no inversiones”, o donde se debiera haber invertido y aún no se han hecho esfuerzos en esa dirección.

### *Al inicio de la década del 60'*

La década de los 60', se inició para América Latina, bajo nueva política norteamericana, “Alianza para el Progreso”. Esta política promulgaba enfrentar el ímpetu de los cambios revolucionarios que se sucedían en el continente, no estuvieran faltos de un cierto control. En esta perspectiva se realizó en Santiago de Chile (1961), la conferencia sobre “Educación y Desarrollo Económico – Social en América Latina”, convocada por la UNESCO y la CEPAL.

En el terreno socio-político destacaba la necesidad de crear mecanismos legales y administrativos que permitieran organizar y dar participación a los sectores sociales que habían permanecido por años marginados, y por lo tanto, no participaban en los beneficios del progreso. Los fundamentos de las reformas educacionales de esos días, fueron:

- Garantía educacional: El derecho a la educación debe ser garantizado en igualdad de condiciones a todos los ciudadanos.
- Responsabilidad socio-cultural: La educación debe formar de manera integral la personalidad. Para ello era decisivo incorporar al individuo a la vida en la comunidad, como factor determinante del cambio social.
- Formación para la vida activa: La educación debía procurar formar para la producción con énfasis en la educación técnico-profesional revisando modalidades tradicionales y conservando una orientación humanista. Se valora el trabajo manual.
- Educación como proceso de toda la vida: Se concibe la educación como permanente y se asumen las innovaciones pedagógicas.

## **La educación a inicios de la década de los '70**

La educación adquiere un carácter, "comprometido con el pueblo y su proyecto histórico". El carácter social se orienta a la necesidad que la educación se constituya en la tarea del pueblo, es decir, ser protagonista de su propia educación. Se trata de organizar a la mayoría para que despliegue sus propias potencialidades culturales y pedagógicas, en una actitud revolucionaria que acote los monopolios de la economía.

En síntesis, fue un periodo amplio en cuanto a la participación de los sectores educativos. Cada uno de los proyectos que se llevaron adelante, fueron ampliamente debatidos a nivel país, entre los profesores y en general en la comunidad escolar.

Por último, señalar que en este periodo muchos profesores modificaron su relación con los alumnos sustituyendo el autoritarismo tradicional por una relación de integración democrática. El rol de la autoridad del establecimiento varió, transformándose generalmente en un mandatario de sus bases. Esta situación también se prestó para no pocas distorsiones. Algunos modificaron sus prácticas pedagógicas sin responder a objetivos pedagógicos, sin planificaciones consecuentes. Posibilitados por la flexibilidad de los contenidos de estudios, introdujeron en las aulas sus propias concepciones ideológicas y apreciaciones sobre la situación política. Sin embargo, ello era el riesgo de una opción educacional que tenía en el centro de su desarrollo elementos de participación y una democratización más plena.

## **La educación durante los gobiernos militares**

Se caracterizó por un violento rompimiento con el modelo educacional que se vivía a partir de la década de los '60. Este esfuerzo extremo por asegurar permanencia del régimen liberal, produjo en el sistema educacional variados cambios. Se habló desde un primer momento de la necesidad de crear una nueva mentalidad para la nueva institucionalidad. Así, es como en la educación se introdujeron profundos cambios sobre bases ideológicas, implementándose una educación en base al nacionalismo, la despolitización y el antimarxismo.

También se distingue un segundo hecho, donde el objetivo central fue precisamente "avanzar en la modificación estructural del sistema educacional". A partir de mediados de los '70, Latinoamérica vive los efectos de la política de shock que pretende cimentar el desarrollo económico. Se trata de cambiar el modelo desarrollista, sustitutivo de importaciones de carácter nacional, por otro esencialmente estructurado sobre tres bases:

- Una drástica reducción de salario.
- Impulsar las exportaciones y atraer capitales transnacionales.

- Se postula un estado subsidiario que no asume papel dinamizador de la economía, ni redistribuidor de beneficios sociales.

### Desde 1990 a la fecha

Las recientes Reformas Educativas, con la transición a la democracia de la generalidad de los países de América, *intentan administrar un rol del Estado activo y sin intención en la responsabilidad del mismo en el proceso*; tanto en la promoción del desarrollo (constituyendo una alianza estratégica con la empresa privada); como para intervenir en la sociedad, sin retroceder a etapas anteriores. En otras palabras, se explora, no sin dificultades, una nueva misión de Estado, que no es el intervencionismo con la centralización hipertrófica del pasado, ni la simple complacencia ante la acción privada y el libre juego del mercado, de efectos cortoplacistas y desequilibrantes compensados con las políticas del nuevo siglo.

Es así como la historia nos trae a los '90, donde en rigor comienza la consensual y evidente necesidad de actualizar la experiencia formativa de los educandos, en el contexto de países que cambian y donde la educación parece quedarse atrás, fuertemente influenciada en la actual década, producto de la masificación de la educación formal e informal, basada en diversos tipos de tecnologías. Hoy, observamos aumentos considerables en el número de personas que pueden acceder a sistemas de formación, *pero el énfasis está en una demanda de formación en determinadas competencias que faciliten un acceso seguro al siglo actual*, él que requiere personas con mayores capacidades de abstracción, elaboración de conocimiento, experimentar y aprender a colaborar entre equipos, de negociar y resolver conflictos. En pocas palabras; de adaptarse a la inestabilidad permanente.

En este sentido, el nuevo marco educativo intenta dar respuesta a tres grandes debilidades que en la actualidad se reconocen en el sistema educacional:

- Concepción y orientación global desvinculada de las realidades que enfrentan sus egresados.
- Pobreza de significado formativo y anacronismo en los contenidos.
- Diferenciación y flexibilidad en relación con la diversidad de sus alumnos, sus intereses, necesidades y expectativas de desempeño futuro.

Uno de los pilares de las actuales Reformas Educativas, es el Fortalecimiento de la Profesión Docente, que se ha enfocado hacia las áreas:

- Económica: Los profesores pueden optar a estímulos de excelencia docente.

- Perfeccionamiento: Aumento en sueldo base, según capacidades reconocidas e inscritas en registros de perfeccionamiento.

Cabe relevar que estos incentivos son económicos, lo cual es meritorio y es una política que se debe mantener. Pero uno de los aspectos que destaca este escrito, se relaciona con cambios que no pueden esperar en el sistema educacional, los cuales no son deducibles de inversión en infraestructuras o incentivos, sino más bien en lo que resta a toda la organización educacional, en términos simples, de las personas.

Desde una primera revisión asociada a *la evolución de la concepción política y el sentido de la educación*, la visión acá recapitulada muestra cuatro períodos, donde las concepciones políticas son diferentes. Todos en alguna medida, "y con sus argumentos de fondo", sólo lograron ensamblar una concepción política de la educación, que escasamente pudo cumplir con las demandas de las acciones político partidista del momento, no existiendo una visión evolutiva de la gestión político estratégica que se debía seguir en la educación de un país. Resultando en el tiempo, un desarrollo de cuatro períodos muy marcados en la concepción de la actual OE, donde no se puede asegurar de manera técnica si entre ellos existió vinculaciones estratégicas o intencionadas, para hacer de ésta evolución una concepción política educacional macro como nación o país de Latinoamérica. Sólo se observa la vinculación producto del paso del tiempo. De manera metafórica podemos indicar, que la evolución de la visión política macro de nuestros países, se observa como el enganche de cuatro carros de ferrocarril, con cargas diferentes, puestos en la misma vía del eje del tiempo; lo cual, dista bastante de la idea de un *comboy*, el cual ha sido intencionadamente dispuesto para distribuir sus cargas, de acuerdo al itinerario a ejecutar.

Particularmente, el producto que hoy en día se observa en la gestión de las OE, es una actividad bastante alejada de visiones estratégicas o de procesamiento de resultados e información, elementos básicos en una organización, que por su proceso productivo, reconoce al desarrollo intelectual y valórico de las personas que demandan su servicio.

Finalmente, para complementar el análisis, emprenderemos una última mirada que dice relación con las competencias desarrolladas por la OE referidas a autonomía. Competencia que hoy exigimos a cualquier producto del sistema educacional. Esto es, cómo se ha presentado la evolución que ha seguido la organización educacional, en lo referido a la definición de sus propios procesos, observado desde los '60 a la fecha.

En una breve visión, podemos establecer que si bien es cierto los Estados han dejado vías para la gestión de variados aspectos, como el establecer los actuales requerimientos del entorno educacional, no es menos cierto, que en acciones claves como por ejemplo; la determinación del personal que trabaja al interior de la OE, aún sigue en manos de terceros. Esto último, quizás ha sido

uno de los elementos más perjudiciales para una evolución, que al día de hoy debiera haber consolidado una OE productora del imprescindible motor básico para un sostenido desarrollo social.

## Planteamiento del problema

Si consideramos que al día de hoy nos encontramos inmersos en una economía mundial de libre mercado, donde de la globalización es la antesala del rediseño que está sufriendo cualquier organización, observamos un incuestionable esfuerzo realizado por la estructura gubernamental sobre el sistema educacional. Pero, pareciera ser que este rediseño del sistema educacional por parte del Estado, también debiera haber considerado las condiciones en que se encontraban las personas que componían el tipo de organización a rediseñar. En términos simples, los Estados emprendieron un camino muy significativo e incuestionable, producto que las Reformas Educativas no se formularon en las salas de clases, rediseñando el sistema educacional. Lamentablemente, las OE y las personas que en ella trabajan, al día de hoy no están en condiciones para sobrellevar y controlar el proceso de rediseño, en gran medida por dos hechos.

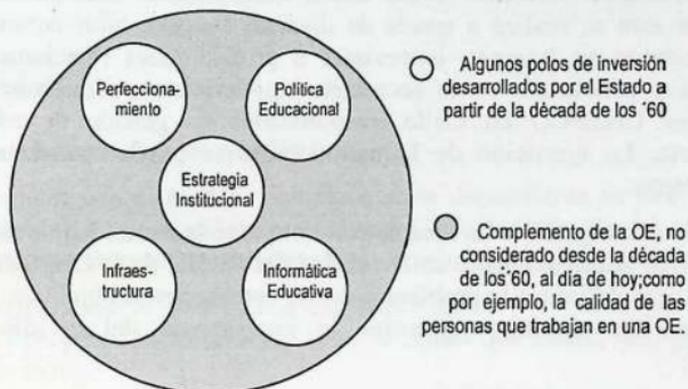
El primero de ellos, dice relación al ya señalado comboy educacional con su larga, monótona y rígida trayectoria de casi 40 años, donde el sentido educativo del Estado estuvo delineado por la lógica de gestión del gobierno de turno. Durante casi 40 años, las OE se han especializado en gestionar una visión política partidista de la educación, olvidando trabajar sobre la esencia de la pedagogía, como la ciencia dotada para articular los aportes de las demás disciplinas del conocimiento. El segundo, se asocia a la no inversión por parte del Estado en elementos que permitieran a la OE estar perfilada para competir permanentemente. Si bien es cierto, este último factor es impredecible en los '60, ya en los '80 era de conocimiento universal que cualquier tipo de organización, producto de la demanda del entorno, debía prepararse para el escenario de los '90, donde estrategia y gestión fueron conceptos claves<sup>3</sup>. Más aún, si ya en la década de los '90 se tenían bastantes antecedentes de la importancia de la informática en las OE, producto de lo ocurrido en las organizaciones tradicionales que introdujeron TI en sus procesos obligándolas a la reconceptualización del personal, pasando de gestión tradicional a una filosofía de gestión apoyada en TIC. ¿Porqué el Estado no invirtió en los docentes, RRHH básico sobre el cual recaerían años de rígida trayectoria y obsolescencia?

En consecuencia el planteo del problema de esta investigación se orientó a ¿cómo articular la OE, que ha estado sometida a lo ya indicado, y rediseñarla para enfrentar una demanda de acuerdo a estándares entorno a la globalización y los beneficios de costos mediatizados por TIC?, teniendo en cuenta, que la OE

<sup>3</sup> Opcit Astroza C., marzo 2001

ha demostrado bajo expertizaje en ámbitos como: transferencia de conocimiento, gestión, desarrollo de cognición institucional, innovación, indicadores de productividad, costo unitario, tasa de retorno; algunos de los parámetros claves para el rediseño de la OE, en base a TIC y la globalización.

En síntesis, el problema que abordó la investigación es *la no inversión en el complemento o en el resto donde el Estado ya ha invertido, de modo que la OE esté preparada para arquitectarse apoyada en TIC*. Para dar más claridad a la problemática de la *no inversión* desde la década de los '60 a nuestros días, la representaremos en el siguiente esquema:



El haber enfrentado esta problemática, distó del deseo de una simple crítica al Estado, si no más bien generar conciencia en que algunos énfasis o estrategias de las actuales Reformas Educativas no estén operativos, después de todos los esfuerzos realizados, por que posiblemente la premura de olvidar situaciones geopolíticas de nuestros países, nos ha impedido ver que en la década de los '80, se debió haber hecho un fuerte esfuerzo en los aspectos del "complemento", como por ejemplo; la disposición a innovar[2] o la calidad de las personas que trabajan en las OE.

Se trabajaron las siguientes preguntas investigativas:

- ♦ ¿Cómo determinar un principio de articulación en la OE, que permita atender a la "no inversión en el complemento" desde la década de los '60 a nuestros días, pero a su vez, esté en el contexto de una organización que apoya parte de su gestión en TIC?
- ♦ ¿Cómo determinar el personal de aula de una OE, si aún no se ha invertido en manera específica en la generación del mismo al interior de las OE?
- ♦ ¿Cómo enfrentar el cambio generacional de la OE, si aún tenemos problemas con la composición del recurso humano que en ella labora?

## Metodología

El estudio se basó en un esquema exploratorio, debido a la falta de documentación relacionada con elementos de cambio conductual que deben experimentar las OE, que ha incorporado TIC a su proceso productivo intelectual y valórico. Y descriptivo a la vez, debido a que describe la situación de la incorporación del recurso humano tanto en las OE, como en cualquier otro tipo de organización.

Los procedimientos empleados para la investigación, se centraron principalmente en detectar, recopilar, extraer, seleccionar y analizar toda aquella información referente a los temas mencionados anteriormente. La obtención de esta se realizó a través de diversas fuentes, tales como: libros, revistas, artículos en Internet, entrevistas a profesionales relacionados con organización y educación: como secretarios ministeriales, directivos de OE, representantes UNESCO en Chile, responsables de gestión de educación municipal, etc. La ejecución de la metodología se puede sintetizar en las siguientes etapas:

*Génesis de la investigación.* La idea se concibió ante la necesidad de responder al cómo invertir adecuadamente en la calidad del RRHH de la OE. Se recopiló información para delimitar la problemática. Se establecieron objetivos, metas y se determinó, en términos generales la importancia del estudio y sus limitaciones.

*Revisión y recopilación de antecedentes bibliográficos.* Se recopiló y revisó antecedentes históricos, en cuanto al RRHH, desde la década de los '60 a la actualidad, para luego hacer un análisis de las competencias que deberían tener las OE actuales.

*Marco de referencia teórico.* Se analizó temas como: Estadios de desarrollo de las OE, Experiencias extranjeras en gestión de la OE, Estándares asociados a la prestación de un servicio, Sistemas asociados a una organización cualquiera y, Formas y modelos de las organizaciones, etc. Los que en algún momento otorgan importancia y dan fuerza, al modelo de gestión del personal para OE, que propone la investigación.

*Elaboración de la propuesta.* El modelo, se desarrolló basado en una visión actualizada de las organizaciones y sus competencias con respecto a la selección de RRHH. Esto constituye un modelo compuesto por pasos para guiar a los directivos en la selección de RRHH.

*Fases de la investigación:*

**Fase1** : Definición de la base bibliográfica.

**Fase2** : Definición de temas asociados a la investigación.

**Fase3** : Temas a seleccionar en la línea de la investigación.

**Fase4** : Se procede a dar un lineamiento de los temas que son pilar fundamental de la propuesta.

Tabla 1: Tiempo empleado

Fase	Mes	Días/mes	hh/día	hh/Fase	hh	Mes en hh
1°	4	14	3,6	202	860	7,54
2°	9	11	2,8	277		
3°	3	17	3,9	199		
4°	2	19	4,8	182		

En resumen, la metodología desarrollada llevó a elaborar y establecer el "Modelo de Gestión para selección de personal para la OE", con el objetivo de seleccionar adecuadamente el recurso humano de calidad para OE que han incorporando TIC.

## Resultados

### Propuesta de modelo de gestión

Cabe indicar que el modelo completamente dependiente de una planeación y contratación de personal adecuado para el ejercicio de la educación del conocimiento, la cual hoy en día, ya ha comenzado a utilizar TIC.

#### a. *Seleccionar el recurso humano habilitado*

El propósito es determinar a los docentes que tengan más probabilidades de éxito.

##### a.1. *Motivar al RRHH*

Para ello, se actualiza el RRHH en universidades o en otras actividades para no entorpecer la gestión en la OE.

##### a.2. *Seleccionar RRHH*

Posterior a la motivación y/o perfeccionamiento en la línea de la exigencia del modelo, se hace una selección del personal a trabajar en la OE. Para este efecto se propone que el candidato presente una evaluación en la cual se refleje competencias y formación para gestionar la pedagogía portada en plataformas de enseñanza distribuida.

#### b. *Construcción de una dinámica de la Jerarquía organizacional*

En esta parte del modelo se somete a los docentes seleccionados a que inicien un proceso de auto gestión en la OE. Para ello, el modelo considera la distribución de la pirámide organizacional en base al par (competencias, liderazgo).

##### b.1. *Jerarquizar*

El modelo propone que la jerarquía en la OE, queda supeditada a cuatro niveles operativos. Estos son: Director, Profesores de Aula, Personal Técnico Pedagógico y Personal Administrativo.

*b.2. Dinámica de la jerarquía*

La distribución de la jerarquización se hace en función de una pirámide compuesta por los niveles ya indicados. La responsabilidad y la rentabilidad educativa se centra en el Director y los Docentes de aula.

*c. Establecer un protocolo de toma de decisiones*

La toma de decisiones es fundamental en una organización ya que agiliza las respuestas que se da a una problemática.

*c.1. Protocolo de comunicación Institucional*

Aceptación de un conjunto de responsabilidades de gestión y estrategias asociadas sólo a los tres primeros niveles de la jerarquía. Esto es: Director, Docentes de Aula y Personal Técnico Pedagógico.

*c.2. Protocolo de comunicación personal*

Además del protocolo Institucional, la OE por ser una organización que trabaja en base al desarrollo de capacidades intelectuales y elementos comunicacionales, debe asegurar a los especialistas que trabajan en ella, que sólo cuenten los argumentos técnicos, de modo que este protocolo evita problemas asociados a visiones doctrinarias, de influencias, etc.

*d. Establecer parámetros de calidad de la organización educativa*

Se incorpora el sentido de gestión productiva, pero desde una óptica medida desde el entorno. En términos simples, cómo el desarrollo del pensamiento lógico y valórico, línea básica de gestión de la OE, en percibida y recompensada por el Entorno.

*d.1. Parámetros*

Se trabaja con un conjunto de parámetros que permiten indicar al docente su nivel de gestión en lo referido a la línea básica de la OE. Algunos de estos son: Liderazgo, Aplicación de modelos educativos y pedagógicos, Satisfacción del alumno, Resultado cuántico del desarrollo cognitivo de sus alumnos, Renta recibida, etc.

*d.2. Evaluación de gestión*

Debe existir un instrumento de evaluación de la productividad[3] entendida como una unidad de medida que refuerce toda la nueva visión que debe existir en la OE.

## Conclusiones

Uno de los resultados sorprendentes de esta investigación que trabaja la concepción de la OE que ha incorporado TIC a su gestión, es que el cambio no está soportado en tecnología, sino más bien en las personas que conocen técnicamente el proceso de la OE. Luego, el trabajo inicial que hay que hacer en la OE, es en el RRHH o el profesor de aula y quienes intervienen en la línea de negocio de esta organización, la cual se asocia al desarrollo valórico e intelectual de las personas.

Al revisar los antecedentes realizados a la historia Educacional, desde la década del 60 al 2000, se concluye, que las OE no han evolucionado, comparadas con la organización tradicional. Sin embargo, las OE ha invertido en diversos aspectos como: currículo, infraestructura, etc., pero no se ha invertido en el "complemento" de la organización, como es el caso del RRHH, pilar fundamental para un buen funcionamiento en una OE.

Otras ideas a las conclusiones las podemos facturar en los siguientes puntos:

- Es evidente que la gestión de las OE es deficiente o bien no está a la altura de las exigencias de la actual demanda social. Pero existe una gran probabilidad que esta institución, sea la única organización, que no ha tenido la oportunidad de ser preparada para competir.
- Una de las opciones reales que tiene la OE para iniciar su preparación, en vías a la actual demanda social, es crear un vínculo entre la gestión de la OE y las personas que la componen, por medio de un puente en base a TIC y atender patologías organizativas, producto de la actual complejidad del entorno[4].
- El costo del rediseño de la OE, es de consideración. El Estado en la lógica de subvención, deberá proveer los recursos e independencia para que la actual OE haga suya la responsabilidad de terminar y consolidar el rediseño demandado por la sociedad.
- La única organización que puede desarrollar cambios sociales a gran escala, de acuerdo a lo que demanda la actual sociedad, es la OE, ya que la concepción social, de hoy en día hemos llamado la era del conocimiento, pasa por sus aulas.

Si bien es cierto, la propuesta, entrega lineamientos o elementos conductuales, que deben considerar los directivos o encargados de gestión en una OE, al momento de seleccionar y distribuir adecuadamente los docentes que participarán de la OE. También es importante indicar, que esto no es posible si los docentes no toman la real conciencia o compromiso del rol que les compete, para gatillar el cambio, como componente fundamental de la OE. Por tanto, hay que preguntarse ¿qué es lo que puedo aportar a la OE, para que ésta pueda avanzar acorde con las exigencias de su entorno?. De no haber una respuesta asociada a una idea fuerza a esta interrogante, pareciera ser que lo mejor es tomar la opción de no participar de ella, ya que el nivel de exigencias al cual la OE será sometida para alcanzar los actuales estándares, posiblemente sea de mayor exigencia al que ha sido sometida la organización tradicional las últimas dos décadas.

## Referencias

- S. Murison-Bowie. Leer Anne: (2001) "La visión de los líderes de la era digital". Prentice Hall, pp 142.
- Aranda, Gárate, Morales. (1999). MITIC. Seminario de título, Pedagogo en Informática Educativa. Diciembre 1999, Universidad de Antofagasta.
- Astrosa C. CINDA. 2001
- Keen P.: (1991). Construyendo el Futuro, El poder de la Tecnología en el Diseño de las Empresas, Serendip.