



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Marín Marín, Henry

Desarrollo de competencias en el docente universitario de acuerdo a las exigencias de los actuales  
procesos organizacionales

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. VIII, núm. 1, enero -abril, 2002, pp. 183-194

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080112>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Desarrollo de competencias en el docente universitario de acuerdo a las exigencias de los actuales procesos organizacionales

Marín Marín, Henry\*

### Resumen

En el artículo se examina la importancia que asumen las competencias estratégicas y de investigación en el desarrollo del talento académico en la Universidad contemporánea. La perspectiva del trabajo es novedosa, pues usando el enfoque cultural y de organización de aprendizaje, se presenta un análisis del desarrollo de competencias estratégicas e investigativas para potencializar los perfiles del docente universitario, de tal forma que la universidad pueda desarrollar perfiles profesionales que respondan a las demandas de las organizaciones empresariales en el contexto del talento académico universitario, estableciendo las relaciones con el desarrollo de estas competencias en las estrategias competitivas de las organizaciones empresariales.

**Palabras clave:** Educación superior, desarrollo de competencias, sector universitario, docente universitario, organizaciones educativas.

### *Competence Development in University Teachers in Relation to the Requirements of Present-Day Organizational Processes*

### Abstract

This article examines the importance given to competence strategies and research in the development of academic talent in contemporary universities. The perspective of the study is novel since it employs the cultural and organizational focus of learning. It presents a development analysis of strategy and research competence in order to improve university teacher profiles that respond to the demands of business organizations in the context of university academic talent, establishing relations with the development of this competence in competitive strategies for business organizations.

**Key words:** Higher education, competence development, university sector, university professor, educational organizations.

Recibido: 01-09-27 . Aceptado: 02-01-16

\* Profesor Titular a dedicación exclusiva de la Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín.  
E-mail: gico@perseus.unalmed.edu.co

## **Introducción**

La innovación y su estratégico uso competitivo, constituyen actualmente, elementos sustanciales para el logro de los objetivos de supervivencia y desarrollo de las organizaciones empresariales. La hipótesis en torno a la cual desarrollamos este trabajo, consiste en que la universidad tiene un desfase entre sus logros de formación y las competencias que están requiriendo las organizaciones en los nuevos ambientes.

En las Universidades, como se examinará con amplitud a lo largo del trabajo, sigue prevaleciendo la enseñanza orientada a la adquisición fragmentada y acumulada de conocimientos, más que al uso estratégico e innovador de los mismos, al trabajo individual más que al desarrollo de competencias de trabajo interdisciplinario y en equipo, y de igual manera, la formación sigue siendo pobre en desarrollar los aptitudinales y actitudinales para potencializar el liderazgo que están demandando las organizaciones sociales en los nuevos ambientes.

En nuestra hipótesis, la investigación es el fundamento de la innovación y el ejercicio estratégico, el fundamento de su uso competitivo. Adicionalmente se plantea que las universidades están limitadas para desarrollar profesionales, con competencias investigativas y estratégicas, y por supuesto contribuir al desarrollo de organizaciones empresariales en esas competencias, si los docentes que lideran estos procesos de formación en las universidades no los poseen.

## **1. Perfil estratégico**

### **1.1. El concepto de competencias estratégicas**

Puede definirse perfil estratégico como el sistema de competencias (conocimientos,

habilidades y actitudes) que permiten a los talentos comprender y actuar en los procesos globales que integran internamente la organización y a ésta con la dinámica del entorno. En otras palabras, es el sistema de competencias que le permite a los talentos liderar aprendizajes colectivos y acciones coordinadas, que le aseguran a la organización un aprendizaje continuo de las interrelaciones dinámicas de la organización con su entorno, fundamento del éxito estratégico.

En las investigaciones que realizamos sobre cultura y aprendizaje organizacional, enfatizamos sobre el aspecto neurálgico de la planeación y la gestión estratégica, observando apoyados en Senge (1995), que las organizaciones están divididas en su acción, porque están divididas en su pensamiento y en su aprendizaje. Los diferentes grupos disciplinares y funcionales (economistas, ingenieros, sociólogos, grupos de producción, finanzas, mercadeo) ven con el lente de sus propios paradigmas, pedazos de la realidad empresarial tanto interna como externa, que después juntan forzada e inadecuadamente en sus procesos de planeamiento. De allí que la ejecución, la coordinación y la integración fundamento del accionar estratégico, resultan limitados.

De tal manera que el aprendizaje y el accionar en equipo con enfoque interfuncional e interdisciplinario, constituya para las organizaciones uno de sus retos más imperativos y complejos, si se contextualiza, como lo planteamos en la investigación que realizamos sobre Cultura Organizacional (1), en la ruptura de nuestros propios paradigmas de aprendizaje, en los que el sistema educativo y muy especialmente la Universidad tiene que generar grandes revoluciones.

Como bien lo sugiere Senge (1995), nos pasamos toda la vida separando con nuestro pensamiento la reali-

dad y ahora no sabemos como juntarla. Nuestros sistemas curriculares, nuestros modelos pedagógicos, y sistemas didácticos contextualizados en el aprendizaje individual y segmentado, tendrán que trascender hacia procesos colectivos de aprendizaje interfuncional e interdisciplinario.

De igual manera esto implica pasar del tradicional enfoque de perfiles especializados a perfiles organizacionales o globales, donde el conocimiento y las funciones especializadas no pierden valor, sino que aumentan en las posibilidades de potenciar el conocimiento interdisciplinario.

### **1.2. Perfil estratégico y cultura de planeación académica**

En este marco, la Universidad como una empresa de aprendizaje forjadora de perfiles al más alto nivel, debe disponerse a revisar sus propios paradigmas. Uno de ellos es que los docentes han planificado y diseñado las organizaciones académicas al margen de las coyunturales demandas del entorno, no obstante las investigaciones organizacionales están demostrando que en los actuales ambientes, ninguna organización, y esto incluye las organizaciones más tradicionales como la universidad, la iglesia y el estado, podrán mantenerse indefinidamente al margen de esta dinámica.

Así como las iglesias no podrán existir indefinidamente sin feligreses, así las Universidades Públicas no podrán existir indefinidamente con programas, cursos y profesores sin estudiantes, o desarrollando perfiles de formación no valorados por el entorno.

En este sentido se requiere con urgencia diseñar competencias, para que el docente universitario cumpla en su ingreso y desarrollo con la capacitación, un perfil para actuar en

los procesos de extensión académica, que permitan conectar el desarrollo académico a las necesidades coyunturales del desarrollo económico, cultural y tecnológico del entorno.

La extensión universitaria para la universidad, se está convirtiendo en un escenario estratégico para desarrollar los procesos esenciales de investigación y docencia. La Universidad logra con estructurados procesos de extensión, proveer del entorno a estudiantes y profesores, ricos escenarios y recursos de investigación (laboratorios), con información empírica valiosa, que a su vez estimulan la investigación aplicada y la construcción teórica. Además de contribuir dependiendo de la calidad y el alcance de trabajos de extensión, al fortalecimiento de la imagen corporativa como proyección de la calidad de sus procesos académicos.

La extensión en nuestro enfoque ofrece la gran perspectiva de construir redes de aprendizaje, donde se pueden integrar los recursos de investigación universitaria y lo más cualificado del talento de la organización (profesores y estudiantes) a recursos, talentos y aprendizajes externos. Pensamos que si el enfoque de construcción de redes de aprendizaje con clientes, proveedores, competidores, comunidad, gobierno, se está constituyendo para las organizaciones empresariales en un importante instrumento de aprendizaje y gerencia estratégica, la Universidad con mayor razón debe incorporarlo con mayores alcances, mucho más en el mundo contemporáneo, donde bien sabemos que muchos aprendizajes y procesos innovadores se realizan en organizaciones no universitarias, y que la universidad en su misión podría enriquecer, universalizar y proyectar en marcos sociales y empresariales más amplios.

Nuestra hipótesis, es que el desarrollo de la extensión universitaria con esta perspec-

tiva, si bien es cierto requiere de hacer mejoramientos en cuanto a procesos y estructuras de gestión, en lo fundamental requiere de una re-evaluación de los perfiles docentes precisando los conocimientos, las habilidades y las actitudes que son requeridos para la extensión, pues de este perfil depende que las comunidades académicas desarrollen de igual manera un perfil estratégico para la extensión.

### **1.3. Interacciones entre el perfil investigativo y el perfil de extensión**

Es la calidad investigativa de la comunidad académica lo que finalmente otorga calidad y alcances académicos al proceso de extensión. Por esto la universidad debe trascender la discutida extensión, que se refleja en algunos trabajos que realiza la Universidad, sobre aspectos puntuales de poco alcance, que no usan a gran escala los recursos investigativos, interdisciplinarios de la Universidad, y en los que no se ven claros los créditos académicos, pues esos trabajos no generan consolidación de grupos de investigación, nuevas propuestas curriculares, publicaciones, desarrollo de metodologías y en general, aprendizajes que se proyecten colectivamente y engrandezcan los procesos académicos. Incluso se discute que muchos de estos trabajos son tan escasos en alcance que se tornan de perfil de una consultoría privada, y en este sentido se constituyen más en una discutida competencia para los propios egresados.

La calidad de la extensión, en este sentido está fundamentada en la calidad del proyecto investigativo y académico de la comunidad que lo soporta. Cuando en la Universidad se insiste sobre la necesidad de auditar institucionalmente la calidad del servicio de extensión que presta, no sólo por el deterioro de la imagen institucional que puede producir

un mal servicio, sino por las dudas que se tienen en cuanto a beneficios académicos en comparación con los grandes recursos que le restan a los otros procesos académicos, nuestra investigación sugiere que antes de auditar los procesos en particular se audite el perfil de los talentos y la calidad de la comunidad académica que los soporta.

Para este propósito resulta estratégico que las comunidades académicas, constituyan redes de aprendizaje con asesores de alto perfil, convocándolos a participar en ambiciosos proyectos de asesoría, donde ellos observen actividades académicas novedosas para el desarrollo de su potencial (seminarios con expertos internacionales) en donde se aborden metodologías y modelos de gran interés en la comunidad empresarial. De igual manera la Universidad debería convocarlos para participar en el diseño y desarrollo de procesos ingeniosos de capacitación para desarrollar competencias de asesoría en el talento académico, pues son ellos los que poseen la dinámica de ese aprendizaje.

### **1.4. Perfil estratégico y flexibilidad organizacional**

Así como las organizaciones están buscando perfiles más globales en las áreas funcionales, así la universidad debe buscar perfiles más globales en las áreas de conocimiento. Bien podemos entender el perfil global en un docente como la capacidad de moverse en diferentes asignaturas de una disciplina y la capacidad de usar teorías de otras disciplinas en sus actividades de investigación, extensión y docencia.

Esta característica global del perfil es fundamental en la flexibilización de las estructuras organizacionales. La actual compleja dinámica del entorno está exigiendo que los mapas organizacionales (organigramas) estén

cambiando vertiginosamente, y en este sentido, la investigación organizacional está demostrando que tal capacidad de cambio, no depende de la dinámica de ingeniería de diseño que tenga la organización, sino más bien de las competencias que tengan las personas para cambiar de una unidad o de un proceso a otro. En otras palabras, depende de su perfil global y polivalente.

En síntesis, se está quebrando el paradigma tradicional de organizaciones diseñadas con los modelos de la configuración burocrática, relacionando cargos y personas, en estructuras fijas e intemporales. Toffler (1972) en el "Shock del futuro" plantea que la geografía de las organizaciones de las empresas de la sociedad superindustrial, será cada vez más movable y más temporal, para que puedan responder a la gran demanda del cambio en su entorno. En las estructuras organizativas de las empresas, dice, se pasa de formas duraderas a formas temporales, de la permanencia a la transitoriedad, de la burocracia a la adhocracia.

Esto es imperativo para las organizaciones universitarias, donde, como lo citamos con anterioridad, se encuentran cursos y carreras sin estudiantes, y en general programas académicos sin claras demandas sociales, porque los docentes, incapaces de trascender sus asignaturas tradicionales, hacen imposible mover las estructuras curriculares y de organización académica, así como enriquecer los perfiles de formación de los programas.

La hipótesis es que la flexibilidad del perfil del docente es el determinante de la flexibilidad de las estructuras académicas, de tal manera que el aspecto determinante de la dinámica curricular, no es el sabio diseño de un grupo de expertos curriculares, sin desconocer que esto es importante, sino más bien el enriquecido perfil de los docentes y la capacidad de los grupos y comunidades académicas

de dinamizar colectivamente el proceso académico, y organizar los talentos en redes sociales de trabajo académico, de acuerdo al desarrollo de sus competencias.

### **1.5. Perfil estratégico, interdisciplinariedad y desarrollo de competencias integradoras**

Es el perfil global caracterizado por el interés que despiertan los recursos teóricos y metodológicos de otras disciplinas, los determinantes de la actitud del docente al trabajo interdisciplinario, que en última instancia promueve la construcción de grandes proyectos de investigación y extensión de mayor cobertura e impacto sectorial, que mejor interpretan su misión y el uso estratégico a gran escala de sus recursos investigativos, que inclusive en algunos casos exige y propicia alianzas estratégicas con otras universidades.

Por eso se insiste en que la acción sobre el entorno concretado en la extensión fortalecida en la investigación, se realice en el marco de proyectos de amplia cobertura en términos de impacto institucional. Es la necesidad de comprender y transformar una realidad compleja que se mueve globalmente, lo que impone la necesidad de un aprendizaje interdisciplinario. De allí la necesidad de desarrollar una cultura de la investigación de cara a la realidad, una investigación integrada a la extensión, pues es ella la que forzaría un cambio de paradigmas en nuestros sistemas de formación que quizás se hayan perpetuado por el alejamiento investigativo de la dinámica del entorno.

En nuestra investigación sobre cultura y aprendizaje organizacional (2), insistimos en que los aprendizajes interdisciplinarios son logrados con mayor efectividad, cuando en torno a procesos complejos de comprensión y transformación de la realidad, el imperativo

de unidad de acción, motiva el juego intersubjetivo y el intercambio de significantes, que en definitiva permite el proceso de integración de conceptos.

En estos procesos vivenciales, por ejemplo, los ingenieros aprenden a hacer lecturas sociológicas de procesos industriales, y los psicólogos a hacer lecturas económico-financieras. En general, los profesionales en el marco de sus disciplinas enriquecen sus campos de comprensión y visualización dándole mayor dimensión corporativa a su desempeño y por ende a los impactos, alcances humanos y sociales de sus aportes.

En las universidades se están creando diseños curriculares y espacios educacionales para generar este aprendizaje holístico. En líneas de profundización, contextos, seminarios se integran asignaturas y programas que tradicionalmente se desarrollan segmentadamente. De igual manera se están creando escenarios en los que los profesores y estudiantes de diversas disciplinas con metodologías participativas, empiezan a cruzar fronteras del conocimiento. Estas transformaciones académicas, a su vez responden a una creciente demanda de requerimientos de competencias en los perfiles profesionales para trabajar en equipo interdisciplinariamente.

La Universidad debe romper el paradigma de seguir con procesos de aprendizajes individuales y segmentados disciplinariamente, asumiendo que el egresado los integrará en su futura práctica profesional. No se puede esperar a que después de un proceso de formación de años, de pensamiento segmentado y de prácticas de aprendizaje individualizadas, las personas modifiquen su comportamiento en las organizaciones desarrollando una cultura integradora, sin pensar en el costo y en las reales posibilidades de este cambio de comportamiento. Más bien, la Universidad con

sentido crítico deberá plantear como hipótesis que la Universidad con su aprendizaje los desadapta para actuar en los marcos estratégicos que demandan los nuevos ambientes.

## **2. Perfil investigativo**

### **2.1. El desarrollo investigativo como factor clave de la supervivencia y desarrollo de las universidades en los nuevos ambientes**

Las universidades en el proceso de globalización, cada vez más tendrán que competir en marcos de ofertas y demandas internacionales de formación, y en este sentido presionadas a obtener estándares de calidad académica internacional.

La experiencia internacional está demostrando que la investigación es el fundamento de la calidad académica. Lo evidente es que las universidades de clase mundial están basadas en la investigación. Por esto los sistemas de acreditación internacional de universidades que empiezan a ser importantes fuentes de información en el mercado de formación, hacen énfasis en indicadores investigativos. De igual manera, las universidades en la presentación nacional e internacional de los programas, resaltan las fortalezas y los perfiles investigativos de los docentes, y de esa misma manera los aspirantes se tornan cada vez más rigurosos en la evaluación para la selección de las universidades con base en estos criterios.

Por otro lado, se acrecienta la demanda del entorno y del sistema empresarial en el requerimiento de perfiles innovadores como factores básicos de competitividad. Por esto la Universidad se obliga a trascender su papel tradicionalmente centrado en la apropiación de conocimientos para desarrollar una cultura investigativa que apasione al estudiante y le

genere una actitud permanente por la investigación científica y una sólida fundamentación teórica, que lo torne crítico y sensible con los más relevantes problemas de la sociedad, y lo faculte para hacer propuestas innovadoras y ejercer liderazgo en los procesos de transformación de la realidad.

## **2.2. El enfoque del perfil investigativo en contextos actitudinales y de organización de aprendizaje**

En nuestro enfoque, trabajar en la perspectiva de desarrollar una cultura investigativa que penetre y trascienda todos los procesos académicos, requiere con prioridad de una acercamiento de gran alcance al perfil investigativo del docente que requiere la Universidad.

Cuando hablamos del perfil, se reitera que no es sólo competencias en términos de conocimientos, sino más bien en términos aptitudinales y actitudinales. Esto implica trascender el paradigma de agotar la evaluación del investigador en su producto investigativo, ampliándola a la evaluación de la actitud y perspectiva de engrandecimiento de ese producto investigativo, y en su actitud de proyección en los marcos institucionales tanto internos como externos de la Universidad, como por ejemplo, formulación de otras investigaciones, consolidación de grupos y comunidades académicas y el apoyo al desarrollo de proyectos de investigación, extensión y docencia, que interpreten las prioridades estratégicas de la institución que lo contrata.

En el concepto de organizaciones de aprendizaje, los individuos no valen tanto por lo que conocen (cantidad y diversidad de conocimientos) sino más bien por su capacidad de proyectarlos a la organización, esto es, por sus competencias para que el conocimiento sea de dominio de la organización, para lo

cual lo aptitudinal y lo actitudinal es fundamental.

En la Universidad el investigador vale más cuando logra convertir su producción teórica e investigativa en escuela de conocimiento, esto es, cuando logra instaurar un grupo organizacional de aprendizaje (comunidad académica), en la que todos tienen un relativo dominio de la doctrina básica, y que cada miembro engrandece en sus vertientes, y en los que todos se encargan como “cuerpo doctrinal” de sostenerla, proyectarla y hacerla de dominio de nuevos miembros.

Acercarnos a un dibujo del perfil del investigador con este enfoque, es conveniente además, porque podríamos buscar y seleccionar talentos con base más en su potencial que en sus realizaciones. De esta manera se trabajaría con un criterio más estratégico para la selección, (ya que en el potencial se mide realmente lo más aprovechable para la organización), permitiendo la estructuración de grupos de investigadores jóvenes de alto potencial en torno a investigaciones experimentados para constituir sólidas comunidades académicas.

Para diseñar estos perfiles se requiere de la conformación de equipos de proyecto, donde participen reconocidos investigadores internos y externos, acompañados de expertos en diseño de competencias aptitudinales y actitudinales, de tal manera que las competencias investigativas se contextualicen en variables organizacionales como trabajo en equipo, interdisciplinariedad, resultividad en la información, liderazgo, actitud al cambio, innovación y gestión de proyectos.

En nuestra hipótesis, el perfil investigativo con estos rasgos amplios de potencial debe constituir competencias básicas de todos los docentes, así no logren gerenciar productos trascendentales de investigación, porque en lo fundamental se busca que la actitud in-



investigativa penetre en el trabajo de la docencia y de la formación, que es la actividad más gruesa de la tarea universitaria e hipotéticamente la de más cobertura e impacto.

No se puede generar una docencia investigativa y un perfil investigativo en los alumnos, si el profesor no tiene en términos actitudinales esa competencia. Cuando se afirma que muchos alumnos superan su maestro, obedece a una actitud investigativa del maestro que hace que el alumno con la investigación llegue mas allá de los estados de dominio de su arte. Esto afirma mucho más la hipótesis que sustenta el diseño del perfil del investigador, en un marco más actitudinal, esto es, más de valores para desarrollar los procesos de formación con innovadoras pedagogías investigativas.

Este enfoque organizacional del perfil investigativo debe suscitar una revolución de los esquemas tradicionales que la Universidad suele usar para valorar a la investigación y a los investigadores, inclusive para encausar inversiones y recursos de investigación.

En un estudio realizado con información del centro de investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia en su sede de Medellín, (CINDEC), se encontró que de 196 proyectos realizados en la Sede entre 1995 y 1997 el 91% fueron financiados con recursos de la Universidad Nacional y 9% por Colciencias y otras entidades. 100 de ellos (más del 50%) fueron proyectos desarrollados por un solo docente, sólo 6 proyectos de 190 corresponden a procesos donde participaron varias facultades; y sólo 4 de los 190 fueron proyectos que se realizaron con otras instituciones y universidades.

Estos datos, en su contexto, confirman la hipótesis de las escasas competencias del talento académico para trabajar en redes amplias con el entorno, para formular proyectos

investigativos que sensibilicen y compartan recursos externos, y de otra parte las pobres competencias para liderar investigación interdisciplinaria y en equipo, aspecto que a su vez cuestionan los perfiles y el valor organizacional de la investigación que se realiza.

Esto implica que adicional a estos criterios que tradicionalmente hemos manejado (impacto social, volumen de inversión, número de participantes), los proyectos se deben valorar en términos de las redes de aprendizaje que el proyecto promueve como el carácter interdisciplinario, la participación de expertos, entidades y constitución de redes de aprendizaje con el entorno, formación de investigadores, consolidación de grupos de investigación y la apertura a nuevas publicaciones y a nuevos proyectos.

Es el diseño de las competencias estructurado en un perfil potencial del investigador, que posibilitaría desarrollar algo que la Universidad no ha implementado con los debidos alcances, como es un plan con programas permanentemente innovadores de formación de investigadores, orientado a desarrollar el potencial encontrado en el proceso de selección.

El plan debe orientarse tanto al desarrollo de un perfil corporativo, así como al desarrollo de perfiles en cada área y comunidad académica. El corporativo es el perfil investigativo que deben desarrollar todos los docentes, donde resulta importante la formación en pedagogías investigativas para los procesos de formación, desarrollo del trabajo en equipo, así como el desarrollo de competencias para la producción intelectual (publicaciones y producción de material científico y artístico).

De igual manera, se deben formular ambiciosos programas para desarrollar los perfiles requeridos en áreas, comunidades y grupos investigativos. Al respecto las Universidades vienen desarrollando seminarios, ta-

lles y conversatorios de investigación en los que se convocan investigadores de alto perfil para compartir, más que el producto de la investigación del experto, los marcos amplios de su perspectiva investigativa y su experiencia investigativa vivencial, donde afloran aspectos entre otros como la recursividad en los procedimientos mismos de investigación, estrategias de consecución y uso de recursos investigativos, lo dialéctico y estratégico en el uso de herramientas metodológicas, manejo de Redes de información y aprendizaje, constitución de grupos de investigación y proyección académica e institucional de resultados, publicaciones y difusión nacional e internacional de resultados.

### **3. La formación de posgrado y desarrollo de perfiles investigativos**

Las universidades en esta perspectiva de desarrollo investigativo vienen elevando sustancialmente los perfiles de formación de posgrado de sus docentes, muchos de esos esfuerzos en la perspectiva de atender los requerimientos y estándares de acreditación a nivel internacional.

En estudios realizados en convocatorias de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín entre 1970 y junio de 1997, se encontró que a partir de 1990 las convocatorias con exigencia de Doctorado constituyeron el 31,2%, las de Maestría 82% y las de Especialización 19%, cuando antes de 1990 las exigencias eran precarias en cuanto a maestría (sólo 5%) y mucho más precarias en doctorado, donde el nivel de exigencia de doctorado no alcanzaba a ser ni el 1% de las convocatorias.

No obstante, cuando se examinaron las convocatorias por facultad en los años 1997, 1998 y 1999, se observaron grandes diferen-

cias en cuanto a requisitos de posgrado y experiencia empresarial y docente, pues por la estructura descentralizada de la Universidad, cada Facultad posee una amplia autonomía para definir políticas en cuanto a requisitos y a los mismos procedimientos de selección. En este sentido, se encontraron facultades con muchos niveles de exigencias en el perfil de formación y otras con más énfasis en aspectos como la experiencia profesional y docente.

En este mismo estudio encontramos que las facultades en general operaban la evaluación de los perfiles en la selección mediante modelos cuantitativos más parecidos a un puntillómetro donde se estandariza la puntuación de acuerdo al título de posgrado y a los años de experiencia investigativa docente y empresarial, sin examinar aspectos relacionados con la calidad de la organización de aprendizaje donde se desarrolló la formación y la experiencia. Así por ejemplo se otorga un mismo valor a la formación de doctorado de las Universidades sin diferenciar la calidad de aprendizaje que estas generan. De igual manera se consideran los mismos puntos para los mismos años de experiencia investigativa docente y profesional, sin considerar la calidad de la organización de aprendizaje de la institución y de los procesos donde se canalizó la experiencia.

Las organizaciones contemporáneas en selección están trabajando más con el concepto de experiencia calificada, en donde inclusive 2 años de experiencia en un proceso investigativo, académico y empresarial, por ejemplo, pueden valer mucho más que 4 o más años en otro proceso carente de valor y donde más bien la naturaleza rutinaria e ineficiente de los procesos interioriza una cultura organizacional que empobrece los perfiles.

Este concepto es fundamental, porque para el análisis y desarrollo de perfiles investigativos, requerimos de metodologías de análisis

sis cualitativamente más profundas y más estrategias tanto para la evaluación de la experiencia en grupos y proyectos investigativos, como para las estrategias de formación investigativa basadas en estudios de posgrado.

No todos los posgrados desarrollan altos perfiles investigativos, inclusive existe una discusión internacional sobre su proliferación con énfasis más en capacitación que en investigación y los bajos índices en cuanto a graduación, precisamente por no desarrollar en los estudiantes las competencias para realizar investigaciones del nivel que requieren las tesis de maestría y doctorado.

Por esto la Maestría y el Doctorado no se pueden convertir en modelos rígidos y excluyentes en la evaluación del perfil del investigador. Procesos de autoformación y el mismo trabajo en las comunidades académicas, pueden desarrollar esos perfiles. Inclusive al respecto, en los estudios que realizamos sobre publicaciones en la Universidad Nacional Sede Medellín, encontramos en una muestra que el 20% de los docentes sin poseer títulos de posgrado tenían una puntuación por producción académica acumulada superior a los 100 puntos, rango considerado de producción significativamente bueno, pues para tener algún referente, esta motivación significaba en promedio la realización de 20 publicaciones (5 puntos) por publicación. De igual manera se examinaron casos de docentes en niveles altos de formación de posgrado sin una producción investigativa continua y altamente significativa en impactos institucionales y consolidación de comunidades académicas.

De allí la importancia que la Universidad construya un sistema de información nacional e internacional con la participación de las comunidades académicas que muestren por áreas los programas de Maestría y Doctorado de mayor calidad investigativa y de mayor

prestigio científico con las fortalezas y perfiles de grupos y comunidades académicas.

Por esto es importante que la Universidad implemente en sus áreas prioritarias de desarrollo una información mundial sobre posgrados de excelencia, para orientar más estratégicamente su desarrollo investigativo a través de la formación de posgrado. Inclusive esto es de interés de la dirección de ciencia y tecnología del Estado, pues la formación del posgrado en el exterior sigue siendo una estrategia fundamental para incorporar a la nación el conocimiento más novedoso que se produce a nivel mundial.

Reiteramos en este encausamiento estratégico, porque estas inversiones en formación de posgrados, altamente costosos para las universidades y para la sociedad en general, deben generar un claro nivel de retribución en la cualificación internacional de los estándares académicos. Las Universidades en el desarrollo de su ambiente competitivo se verán cada vez más presionadas a desarrollar una cultura de la eficiencia, pues el entorno demandará racionales relaciones entre calidad y costos, de tal manera que se hace necesario evaluar la capacitación, como una de las inversiones en capital humano más costosas, con indicadores claros de eficiencia.

En el estudio de capacitación del personal docente que hicimos en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín (González y Ortiz, 1999), cuestionamos la gestión de capacitación de los docentes. Observamos como el proceso prácticamente obedece más a la iniciativa individual del docente, que a una gestión estratégica institucional de gran alcance.

El docente en muchos casos limitado en información, es quien busca opciones de posgrado, haciendo selecciones más presionadas y fundamentadas en aspectos como el idioma, posibilidades de financiamiento y en

general por otros elementos, que propiamente en la excelencia académica del programa. Posterior a esto el docente desarrolla la tramitación de aprobación de la comisión de estudios, de corte más burocrático que estratégico, por la carencia de sólidas comunidades académicas, que orienten y evalúen las propuestas de formación.

Por esto, se insiste en que los programas de formación de posgrado deben estar enmarcados en líneas estratégicas de investigación, que a su vez obedezcan a grandes proyectos del Plan Global de Desarrollo de la Universidad, muy integrados a los planes coyunturales de desarrollo nacional e internacional, que sustentados con fuerza estimulan el apoyo, el financiamiento y la cooperación de organizaciones nacionales e internacionales.

A su vez estas líneas de investigación deben estar claramente soportados en estrategias de desarrollo de perfiles de investigación en las que se deben hacer selecciones de los centros de formación y excelencia académica, que puedan potencializar más estos perfiles y consolidar relaciones, alianzas y redes académicas, que estimulen, encausen y faciliten las decisiones de los docentes en sus proyectos de formación, y permitan a la Universidad hacer un seguimiento más estratégico y cualificado.

En el estudio que estamos refiriendo sobre capacitación en la Sede, también encontramos que como producto de este desenfoco estratégico, la gestión de acompañamiento y evaluación de la capacitación es igualmente pobre (Arias y Vásquez, 1999). El seguimiento prácticamente se limita más a un manejo jurídico normativo del contrato de la comisión de estudios (entrega de información académica para renovar el contrato, presentación de títulos y cumplimiento de los tiempos de servicio comprometidos) que a un seguimiento estratégico donde se evalúan la contraprestación

en términos de concretos desarrollos académicos, que bien podrán ser formulados (inclusive anexar al contrato), si la propuesta de formación se estructurase en el marco de proyectos y programas estratégicos de desarrollo académico.

Las Universidades colombianas en este direccionamiento estratégico de la capacitación, empiezan a dar pasos desarrollando alianzas estratégicas con posgrados de excelencia de Universidades internacionales de áreas de investigación que la Universidad considera estratégicas. De igual manera desarrollan con los docentes, inclusive en asociación con otras universidades Colombianas, programas de Maestría y Doctorado con procesos semipresenciales que implican la visita de expertos internacionales a nuestras Universidades. Para los docentes en formación, se programan pasantías en momentos y actividades que requieran indispensablemente de la dedicación presencial para hacer un uso intensivo y amplio de los recursos investigativos de la institución formadora, que de alguna manera se precisan con la maduración del proyecto investigativo de la tesis de grado.

Nuestra hipótesis, como se ha venido recalando, es que la Universidad tendrá cada vez más presiones para hacer más eficientes sus inversiones en formación, y esto obliga a que estos procedimientos se orienten en proyectos académicos más estratégicos, que inclusive comprometan más a las comunidades académicas e institucionales que forman muestras docentes con nuestros específicos proyectos investigativos.

En los convencionales modelos de formación en doctorado, por ejemplo, el candidato se ausenta por períodos largos hasta de cuatro años, desarrollando una investigación, y con esto un perfil, que en la mayoría de los casos responde mas necesidades de la institu-

ción formadora. Por este distanciamiento del entorno regional y nacional, el docente enfrenta en su incorporación retos complejos de adaptación a su entorno nacional y a su ambiente organizacional, donde el investigador no encuentra en muchos casos para su perfil de investigación ni demandas claras del entorno, ni pares académicos, ni recursos, materiales técnicos y de laboratorio.

La idea que cada vez más se estructura en capacitación empresarial es que la formación este permanentemente siendo contextualizada y aplicada en el laboratorio organizacional, donde la formación debe producir resultados, de tal manera que con igual permanencia esté siendo adaptada potencializada y aprovechada.

## Notas

1. Referidas en el libro: "Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional y Gerencia del Cambio". **Marín, Henry**. Impregon, Medellín. 1993.
2. Referidas en el libro: "Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional y Gerencia del Cambio". **Marín, Henry**. Medellín. 1993.

## Bibliografía citada

- Arias, J. y Vásquez, C. (1999). Propuesta de Mejoramiento del Sistema de Selección de Personal Docente de la Universidad Nacional. Sede Medellín. Universidad Nacional.
- González, G. y Ortiz (1999). Propuesta de Mejoramiento del Sistema de Capacitación docente Docente en la Universidad Nacional. Sede Medellín. Universidad Nacional.
- Senge, Peter (1992). **La Quinta Disciplina**. Granica, Barcelona.
- Toffler, Alvin (1972). **El Shock del Futuro**. Plaza Janés, Barcelona.