

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS: INHERENCIA EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

## **STRATEGIC PLANNING OF HUMAN RESOURCES: INHERENCY IN THE QUALITY OF EDUCATION**

### **Mariela Sáez Briceño**

Núcleo Escolar Rural 109. Dirección de Educación del Estado Trujillo Grupo de Investigación Integración Escuela Comunidad NURR – ULA Maestría en Docencia de a Geografía y las Ciencias de la Tierra **Email: [marielasbpn@yahoo.es](mailto:marielasbpn@yahoo.es)**

### **Efrén Pérez Nácar**

Departamento de Ingeniería NURR ULA Grupo de Investigación Geociencia Maestría en Docencia de a Geografía y las Ciencias de la Tierra Email: [efrenp@ula.ve](mailto:efrenp@ula.ve); [efrenpereznacar@yahoo.es](mailto:efrenpereznacar@yahoo.es); [pereznacarefren@hotmail.com](mailto:pereznacarefren@hotmail.com)

### **RESUMEN**

Los cambios a nivel mundial en políticas educativas hacen necesario que el docente se relacione con los procesos tecnológicos, con la finalidad de innovar en su campo de conocimiento, de allí la necesidad de planificar estratégicamente la política de formación de los recursos humanos a nivel docente, puesto que existe una relación directa de este aspecto con la formación inicial y permanente de los maestros que demandan los centros de educación. Es prudente resaltar que los recursos humanos, cualquiera sea el plano en que se ubiquen, se han convertido en el capital de mayor importancia de cualquier organización, por cuanto garantizan el logro de la misión y los objetivos. En este sentido, los recursos humanos se convierten en el punto más importante en la vida del sistema educativo, a tal grado que se sostiene que la prosperidad, supervivencia y calidad de la educación dependen prioritariamente de los cuadros de recursos humanos que han logrado obtener y desarrollar, por lo que algunos autores están de acuerdo en que un proceso equilibrado de administración de los recursos humanos no solamente es conducente a mayores grados de efectividad y calidad en la educación, sino que es además, la forma más directa y efectiva de incidir en la adquisición de aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural. El objetivo de este trabajo consiste en realizar un acercamiento teórico sobre la influencia que puede tener la planificación estratégica de los recursos humanos en la calidad de la educación, para ello se utilizó una metodología descriptiva de corte bibliográfica.

**PALABRAS CLAVES:** Recursos Humanos; Planificación Estratégica; Calidad Educativa; Globalización\*.

### **ABSTRACT**

The changes of educational policies worldwide create the necessity for educators to be aware of the technological processes to be able to innovate in his/her area of knowledge. Therefore, there is a need, to strategically plan the educational preparation policy of human resources in the educational level, since there is a direct relationship between this aspect and the initial and permanent preparation of the educators which demand the educational centers. It is prudent to emphasize that human resources, regardless the area, have become the greatest asset of any organization, since they garantec the achievement of mission and

---

\* Recibido: Enero – 2006

Aprobado: Mayo – 2006

goal. Human resources are, then, of utmost importance in the educational system. Some authors argue that they are vital for the prosperity, survival and quality of education they agree that human resources are a key factor in the effectiveness and quality of education, as well as a way to influence directly and effectively in the acquisition of a learning more socially productive and culturally pertinent. The main purpose of this research is to accomplish a theoretical approach of the influence that strategic planning of human resources may have on improving education quality, in doing so a descriptive bibliography methodology has been applied.

**Key Words:** human resources, strategic planning, educational quality, globalization.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se está en presencia de una diversificación creciente y continuos cambios en las demandas educativas, ya que el proceso tecnológico genera nuevas formas del saber, desencadenando innovaciones que influyen en la actividad humana. De allí, la necesidad de planificar estratégicamente la política de formación de los recursos humanos a nivel docente. Esto tiene que ver, con la formación inicial y permanente de los maestros que demandan los centros de educación, así como también con la adecuada gerencia de los recursos humanos disponibles. Se hace urgente, que los docentes posean un perfil profesional que entre otras características, demuestre una sólida capacidad pedagógica, orientadora, facilitadora, respetuosa de las necesidades del alumno. Solamente así, podrá incorporarse y desenvolverse en cualquier medio, bien sea rural, urbano, extraurbano, o indígena. En el Estado Trujillo, la Reforma Educativa (1997), no parece haber incidido en el mejoramiento de la calidad de la educación básica. Un aspecto que evidencia esta información, lo constituyen las frecuentes confrontaciones que genera el proceso de reclutamiento y selección del personal. En este sentido, se hace evidente que aún se sigue contratando funcionarios que no llenan los requisitos exigidos para ocupar cargos vacantes. Los recursos humanos, cualquiera sea el plano en que se ubiquen, se han convertido en el capital de mayor importancia de cualquier organización pública o privada, por cuanto garantizan el logro de la misión y los objetivos. En este orden de ideas, la comisión presidencial para la reforma del Estado (1990), sostiene que la formación y capacitación del docente, implica por un lado, el logro de los objetivos que persigue el sistema educativo (i.e. garantiza la calidad de la educación), y por otra parte optimizar los modelos de gestión en todos los niveles y modalidades del sistema. El objetivo de este trabajo consiste en realizar un acercamiento teórico sobre la influencia que puede tener la planificación estratégica de los recursos humanos en la calidad de la educación. Para ello se utilizó una metodología descriptiva de corte bibliográfica.

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CAMPO EDUCATIVO

En términos generales, la planificación estratégica puede concebirse como el proceso mediante el cual, las empresas e instituciones deciden qué objetivos desean lograr durante un período de tiempo corto, introduciendo metodologías y análisis sistemáticos de cada uno de los elementos que forman parte de la estructura organizativa, para desarrollar planes imaginativos y flexibles que permitan confrontar la incertidumbre que caracteriza la toma de decisiones. En cuanto a la planificación de los recursos humanos, Villegas, (1997), sostiene que en esta actividad sistemática se integran una serie de eventos

concatenados metodológicamente, que permiten analizar los recursos humanos de una unidad, organización o institución en lo que se refiere a la procura de su desarrollo, mantenimiento y utilización dentro de una concepción de funcionamiento integral. En este sentido, en el campo educativo el proceso de planificación de personal persigue la dotación en todo el Sistema vale decir, Coordinadores, directivos, personal docente, administrativo, técnico y obrero, de un cuadro de personal eficiente, que no se exceda en cuanto a las necesidades reales y que reduzca al mínimo el uso inadecuado del recurso, (Banco Mundial, 1993). Como se evidencia, los recursos humanos se convierten en el punto más importante en la vida del sistema educativo a tal grado que autores como Maragall (1997); Martínez (1999); Navarro (2001); Nilson (1999) y Noer (1997), sostienen que la prosperidad, supervivencia y la calidad de la educación dependen prioritariamente de los cuadros de recursos humanos que han logrado obtener y desarrollar. Sin embargo, de acuerdo a Perdomo (2001); Peña (2001) y Ramírez (2001), existen evidencias (e.g vicios en los concursos; Baremo no adecuado) marcadas, sobre confrontaciones en lo referente al reclutamiento del personal para cubrir las vacantes en las instituciones de educación Básica. Por otro lado, el personal que actualmente labora, no es debidamente supervisado, por lo que muchas veces realiza funciones sin ninguna pertinencia social. En otras palabras, el personal muchas veces es subutilizado, esta distribuido ineficientemente y no permite alcanzar mejoras en la calidad de la educación.

### **LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

El concepto de calidad tiene su conexión inmediata en el campo administrativo-gerencial, sobre todo cuando se analiza la producción de un bien o servicio particular. Para Guédez (1998), en el campo pedagógico, el concepto de calidad sólo ha servido para diluir esperanzas en unos universos quiméricos, siendo la dimensión empresarial la que ha logrado verdaderas operacionalizaciones de su significado. Tradicionalmente se planteaba el tema de la calidad en oposición al de la productividad. Pero ahora se ha demostrado que el concepto de calidad es causa y consecuencia de la productividad, es decir, mientras más calidad se busca a través del dominio de los procesos, se promueve una mayor productividad. En el marco de esta premisa, se puede afirmar que las relaciones entre el concepto de calidad de la educación, tiende también a provocar formulaciones equívocas por los contenidos dispares que se le otorgan. Según la Comisión Presidencial Para la Reforma del Estado (1990), la calidad de la educación puede estar referida a parámetros extrapolados de otras realidades sociales, es decir, esta puede ser concebida en términos exclusivos de adecuación del producto a las demandas del sistema productivo o, en el plano del diseño curricular, porque se hace de él un atributo cuantificable y medible en términos de cantidad de objetivos logrados. Sin embargo, para el Banco Mundial (1993), el concepto de calidad de la educación, debe remitir a la pertinencia de los aprendizajes que se brindan a los usuarios. En otras palabras, se puede hablar de calidad cuando el sistema proporciona aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural. Esta identificación de los aprendizajes con pertinencia, confluye entonces en la formación de un ciudadano dotado de los instrumentos idóneos, para integrarse tanto a la modernidad como a una organización social democrática, al tiempo que homogeniza un umbral mínimo de capacidades a partir del cual puedan funcionar equitativamente los criterios meritocráticos para el avance y promoción de todos los actores del proceso educativo llámense directivos, docentes, personal ATO y alumnos entre otros. Para la concreción de los criterios antes señalados, debe lograrse una

reformulación de las estrategias de formación docente, del carácter y contenido de las prácticas pedagógicas, así como de los modelos de gestión en todos los niveles y modalidades del sistema. Desde esta perspectiva, Esté (1996), señala que el sistema educativo presenta fallas determinantes en lo que se refiere a la administración racionalizada del recurso humano, dificultándose el logro de los niveles adecuados de productividad en el proceso enseñanza – aprendizaje. En este sentido, se puede agregar que un proceso equilibrado de administración de los recursos humanos, no solamente es conducente a mayores grados de efectividad y calidad en la educación, sino que es además, la forma más directa y efectiva de incidir en la adquisición de aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural que es lo que recientemente han venido proponiendo, diversos autores como: El Banco Mundial (1993); Dupla (1994); Bencomo (1997); Garbi (1998) y Navarro (2001).

### **CÓMO SE LOGRA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN DESDE LA ÓPTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo a Kennet (1996), elevar la calidad de la educación se ha convertido en un reto, respecto del cual deberán plantearse las teorías y la práctica en el campo educativo. Esto se ha hecho más notorio a partir de la década de los años ochenta a nivel internacional, no obstante, que en términos económicos es calificada como la década pérdida en el caso de los países latinoamericanos. La expresión de calidad de la educación, a veces se identifica con el rendimiento académico o de eficacia externa o interna del sistema educativo. Suele identificarse calidad con resultados y no con todo el proceso educativo. Sin embargo, tal como lo expresa Albornoz (1990), durante mucho tiempo la calidad fue entendida solamente en oposición a cantidad, y, entonces, como algo no factible de medir, limitada a simple apreciación subjetiva. Paulatinamente se comenzó a hablar de cualidades mesurables. En tal sentido, una educación de calidad, es aquella cuyas características hacen posible satisfacer las necesidades de aprendizajes con pertinencia social, productiva y cultural. Entendiendo, que estas necesidades y pertinencias son cambiantes, por lo tanto, una educación que pretenda ser de calidad tiene que ser dinámica como la sociedad misma. Cuestión clave entonces, será la identificación de las necesidades sociales fundamentales sobre las que se plantean los objetivos educacionales y, por consiguiente, todo el diseño curricular. Por tanto, la calidad de la educación tiene relación con la totalidad del proceso educativo y no solamente con los resultados finales o su evaluación sumativa. Para lograr entonces una educación de calidad es necesario que exista una correspondencia entre los enunciados propuestos por la planificación estratégica y los criterios de calidad que se manejan en el ámbito concreto de la práctica educativa, siendo estas:

#### **Mejoramiento Continuo:**

Un docente, directivo, supervisor, inscrito en este enunciado, puede derivar varias consecuencias para la educación, ya que determina una separación y adaptación constante a la realidad social, productiva y cultural del medio. Los conocimientos, en el lugar de repetirse año tras años, tendrán modificaciones e innovaciones permanentes. De igual forma, el docente, tiene que asumir el compromiso e autodesafiarse en cada una de las etapas que conforman su desempeño y, sobre todo, debe actuar con el compromiso de renovar permanentemente sus conocimientos. En este sentido, Guédez (1998 p 180), postula que al igual que en una empresa se entiende que "mientras más éxito se

obtiene mayores oportunidades se ofrecen” en el campo educativo, los docentes deben pensar que “mientras más se sabe más debe desearse saber”.

#### **Eliminación del Desperdicio:**

Cuando este aspecto de la planificación estratégica se traslada al contexto educativo se puede pensar, entre muchas cosas, en la total sustitución de las respuestas definitivas, por la renovación permanente de repuestas actualizadas, pues debe siempre pensarse que, la educación es un creciente proceso de preguntas y búsquedas que se despejan a través de la eliminación de trabas y obstáculos. En otras palabras, debe adaptarse el sistema educativo a las necesidades reales y dinámicas que establecen las sociedades que demandan el servicio educativo.

#### **La Atención al Cliente:**

De acuerdo a Guédez (1998), usar esta expresión puede constituirse en un gran avance, pues se considera que el momento que los docentes actúen ante sus estudiantes, como unos empresarios que atienden a sus clientes, en ese momento se redimensionaran los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad de la educación y por supuesto por ende la calidad aumentará. La supervivencia de las empresas, esta ligada a la existencia de clientes satisfechos. Un cliente insatisfecho, genera un impacto negativo en la futura aceptación de un producto, del mismo modo, el cliente en la educación, lo que busca es una ayuda que favorezca su autorrealización, a través del logro de una capacitación, que le permita alcanzar la superación de la realidad social, productiva y cultural.

#### **Especificaciones Claras:**

En el campo educativo, ello significaría establecer claramente las reglas del proceso, donde cada uno de los actores (supervisores, directivos y docentes entre otros) aporten actuaciones y explicaciones nítidas, sobre exigencias precisas, que conlleven a la resolución adecuada de las preguntas que la sociedad tiene. En otras palabras, tal como sostiene la COPRE (1990), el empeño docente no debe administrarse dentro de imprecisiones confusas. Todos los integrantes del sistema educativo, deben tener claro, cual es el papel que juegan en el proceso y como deben ejecutarlo para lograr una educación de calidad y adaptada a la realidad social.

#### **Control del Proceso:**

Resulta clave en el proceso educativo. Hasta hace poco se pensaba sólo en términos de resultados, sin embargo, de acuerdo a Kenneth (196), progresivamente se ha adquirido conciencia acerca de que el control del proceso educativo es la clave para promover mejores y crecientes consecuencias. Es en el proceso donde se aseguran las correcciones y donde se asegura la dirección adecuada de un empeño. Cuando no existe correspondencia entre el conocimiento adquirido en el sistema educativo (educación formal) y la realidad social, muy probablemente puede ocurrir alguna de estas tres cosas: no se conoce la realidad; no se sabe como enfrentar esa realidad o existe desmotivación en alguna de las partes. Casi siempre, el responsable fundamental es el docente y, nuevamente comienza a jugar un papel preponderante el mejoramiento continuo.

#### **Modelaje en Cascada:**

Cuando se promociona un producto con unas determinadas características y en la práctica resulta que no cumple con lo señalado, se origina un rechazo inmediato a este producto, generando crisis en las empresas. En la educación,

de acuerdo a Maragall (1997), se impone que la actitud modelo, sea ejecutada en primer lugar por los supervisores, directivos y docentes. Cuando un docente dice algo, y, lo contradice con su conducta, los efectos, se hacen perniciosos y traumáticos. En el fondo, este punto expresa que hay que establecer una coherencia entre lo que se proclama y lo que se hace. En lo que está escrito, como objetivo a alcanzar y los objetivos reales logrados, entre el perfil que se consideran deben tener los egresados de cualquier nivel de la educación y el perfil real que se tiene, entre otras cosas.

#### **La Cultura Cuanti – Cualitativa:**

En el contexto educativo, además de las mediciones que permitan apreciar el mejoramiento continuo de las acciones, se requiere trabajar dimensiones cualitativas que aseguren el clima afectivo dentro del cual se administran los procesos de aprendizajes. No hay aprendizajes dentro de ambientes tensos y de condiciones viciadas. Es un hecho indiscutible que el ingrediente afectivo es insustituible en el ámbito educativo.

#### **Misión, Visión y Valores:**

Todas las premisas anteriores carecen de sentido cuando no se inscriben en la previa definición de los ámbitos de la transacción (misión), la proyección del esfuerzo (visión) y la intensidad de las convicciones (valores) que corresponden a la acción educativa. Como se puede notar, cada una de estas premisas o principios, están lógicamente concatenados unos con el otro, formando parte de un sistema armónico de calidad en corto o mediano plazo. Lo que sí es muy cierto, es que tal como lo expresa Guédez (1998), definitivamente “en el futuro no encontraremos nada distinto a lo que no seamos capaces de hacer hoy, en el aquí y en el ahora” (p.183)

#### **Evaluación Institucional e Individual:**

En la mayoría de las organizaciones, la gerencia no tiene dudas acerca de la conveniencia de diseñar e implementar instrumentos de evaluación de desempeño en el trabajo. Debe conocerse que en principio, no existe otra forma práctica de determinar niveles de rendimiento, tanto en lo que se refiere a todo el sistema educativo como a las individuales. De llevarse a cabo una evaluación adecuada, a corto plazo se pueden generar resultados útiles, pues se reducirían algunos costos superfluos; se puede aumentar la calidad de la educación que se imparte, lo que traduce en un retorno al estado de la inversión que ha realizado en cada persona que esta instruyendo.

### **CONCLUSIONES**

En términos generales, todas las corrientes del pensamiento coinciden en señalar la estrecha relación que se manifiesta entre educación y desarrollo de los pueblos. Así, toda sociedad en su evolución histórica se ha visto acompañada de un determinado grado del dominio del conocimiento asociado a formas de conducta ciudadana y de organización de la producción que caracteriza su grado de desarrollo. Ahora bien, cómo puede una sociedad como la venezolana alcanzar un grado de desarrollo óptimo, si no se garantiza una calidad educativa, acorde con las exigencias del milenio actual. La respuesta a esta interrogante no es sencilla, y, menos aún fácil de alcanzar en un corto lapso. Sin embargo, solo en el momento que el sistema educativo venezolano, comience a desarrollar estrategias tal como lo hacen las empresas, es que las políticas educativas que sustentan las bases de la sociedad, podrán alcanzar el logro de los objetivos de la

educación, es decir, alcanzar el logro de la realidad social, productiva y cultural. En este orden de ideas, la planificación estratégica de los recursos humanos se convierte en el punto más importante de la transformación, que debe sufrir el sistema educativo venezolano, pues el futuro de la educación de calidad, depende en gran medida de aquellos individuos con las aptitudes más adecuadas y con las mejores características personales, tanto de los que están dentro del sistema educativo, como los que faltan por ingresar, para que desempeñen posiciones de tan alta responsabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, O. **Recursos humanos en educación.** Monte Avila Latinoamericana. Caracas. Pp 115-156, 1990
- BANCO MUNDIAL. Venezuela en el año 2000: Educación para el crecimiento económico y equidad social. División de operaciones de población y recursos humanos. Departamento geográfico I. Región de América Latina y el Caribe. Pp 198, 1993
- BENCOMO, P. La Planificación del recurso humano para el funcionamiento del Instituto de Formación Bancaria INCE – Trujillo. IUTIRLA – Valera (Venezuela), Pp130, 1997.
- COPRE. Un proyecto educativo para la modernización y la democratización. Área educación de la COPRE. Caracas (Venezuela), Pp 197, 1990.
- DUPLA, J. **Lugar Social del Docente.** Editorial U.C.A.B. Caracas (Venezuela), Pp 146-193, 1994.
- ESTÉ, A. **Democracia, Participación y Educación.** Editorial Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela), Pp 157-263, 1996.
- GARBI, E. **La Gerencia de Recursos Humanos.** Editorial McGraw – Hill. México DF (México), Pp 96-189, 1998.
- GUÉDEZ, V. **Gerencia, cultura y educación.** Tropykos / CLACDEC. Caracas (Venezuela), Pp 234-368, 1998.
- KENNETH, S. **Educación y calidad de la educación:** Nuevos aportes y resultados. Mesa Redonda, Magisterio. Santa Fe de Bogotá (Colombia), Pp 125-234, 1996.
- MARAGALL, J. **Los Actores Escolares y la Reforma Educativa.** Editorial U.C.A.B. Caracas (Venezuela), Pp 57-123, 1997.
- MARTÍNEZ, M. **Teoría del Desarrollo de los Grupos a nivel Educativo.** Editorial Trillas. México DF (México), Pp 128-322, 1999.
- NAVARRO, H. Proposiciones del Proyecto Educativo Nacional. Editorial Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Caracas (Venezuela), Pp 13-45, 2001.
- NILSON, C. **Cómo Formar a su Personal.** Editorial Granica. Madrid (España), Pp 35-167, 1999.
- NOER, D. **El Cambio en las Organizaciones.** Editorial Prentice Hall. México DF (México), Pp 169-258, 1997.
- REFORMA EDUCATIVA. Mimeografiado. Sin más datos. Pp 1, 1997
- PEÑA, L. Proselitismo político en las Escuelas. En: Diario El Tiempo año XLIV N° 13550. Opinión Pp 4, 2001.
- PERDOMO, C. Licenciados vs. concursos. En: Diario de Los Andes. Año XXIV. N° 8441. Opinión p 6, 2001.
- RAMÍREZ, L. Educación un mejor destino. En: Diario El Tiempo. Año XLIV. N° 13549. Opinión p 4, 2001.
- VILLEGAS, J. **Administración de personal.** Los Heraldos Negros. Oasis. Caracas (Venezuela), Pp 278-345, 1997