

Una metodología híbrida para la evaluación estratégica de la disponibilidad del capital humano docente basada en las habilidades y competencias profesionales, el potencial del personal y su desempeño en una universidad privada con campus en Monclova y Piedras Negras, Coahuila

A hybrid methodology for the strategic evaluation of the availability of teaching human capital based on professional skills and competencies, staff potential and performance in a private university with campuses in Monclova and Piedras Negras, Coahuila

José Luis Silva Cruz ¹, Yesica Yazmín Fuentes Ramírez ¹, Anabell Martínez Arzola ²

Instituciones de adscripción:

¹ **Universidad Autónoma del Noreste.** Dirección: Miguel Blanco Núm. 140, Colonia Zona Centro, Monclova, Coahuila, C.P. 25700. 200457@uane.mx

² **Instituto Interamericano del Lenguaje Positivo.** Dirección: Cerrada Amarilla 108 Col. Fovissste C.P. 26085 Piedras Negras, Coahuila. interamericanolenguajepositivo@gmail.com

Autores para correspondencia:

José Luis Silva Cruz. e-mail: 200457@uane.mx <https://orcid.org/0000-0003-2974-1788> tel.866-1303418

Yesica Yazmín Fuentes Ramírez. e-mail: jy_fuentes19@hotmail.com tel. 866-124-0793

Anabell Martínez Arzola. e-mail: anabellemx@outlook.com tel. 878-1225811

Resumen

Las entidades educativas del nivel superior tienen entre sus retos el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales de sus docentes y la evaluación de su desempeño observando una nueva variable que no siempre es contemplada: la evaluación del potencial. En esta investigación se reúnen estas variables para proponer una metodología de evaluación híbrida en donde se integran el punto de vista de los docentes y de los directivos de mando medio y superior de dos entidades de la Universidad Autónoma de Noreste en el estado de Coahuila. La metodología incluye una revisión de la literatura con un enfoque cuantitativo con alcance correlacional y de corte transversal mediante la aplicación de instrumentos analizados con apoyo del sistema estadístico SPSS. El resultado relevante fue identificar las brechas de conocimiento faltante en las habilidades y competencias profesionales y la evaluación del desempeño y potencial que, en conjunto, arrojan un indicador del 90% como disponibilidad promedio del capital humano. Las conclusiones confirman la necesidad de contar con un método de evaluación estratégica que permita identificar con mayor oportunidad las necesidades de desarrollo del capital humano para alcanzar resultados de mejora a mediano plazo mediante una capacitación específica y en una cultura de seguimiento de una metodología híbrida de evaluación estratégica.

Palabras clave: Habilidades, capital humano, docentes, evaluación, potencial, disponibilidad.

Abstract

Higher education institutions have among their challenges the development of the professional skills and competencies of their teachers and the evaluation of their performance by observing a new variable that is not always contemplated: the evaluation of potential. In this research, these variables are gathered to propose a hybrid evaluation methodology where the point of view of teachers and middle and senior managers of two entities of the Autonomous University of the Northeast in the

state of Coahuila are integrated. The methodology includes an review of the literature with a quantitative approach with correlational and cross-sectional scope through the application of instruments analyzed with the support of the SPSS statistical system. The relevant result was to identify the gaps of missing knowledge in professional skills and competencies and the evaluation of performance and potential that, together, yield an indicator of 90% as average availability of human capital. The conclusions confirm the need for a strategic evaluation method that allows identifying with greater opportunity the needs of human capital development to achieve medium-term improvement results through specific training and in a culture of monitoring a hybrid methodology of strategic evaluation.

Key words: Skills, human capital, teachers, evaluation, potential, availability.

Introducción

Observando las investigaciones revisadas hasta el momento, podemos inferir que las entidades de educación superior en el mediano plazo tendrán como reto el contar una metodología que fomente y promueva con mayor eficiencia el talento existente en el capital humano de su personal docente. La clave está en diseñar un método que permita buscar los objetivos de crecimiento basado en la identificación del desempeño y la correcta gestión del potencial que las personas aportan; motivadas, desde luego, a través de incentivos y fortalecida con capacitaciones específicas plenamente identificadas como las áreas de oportunidad que garantizan un desarrollo integral a nivel personal y profesional.

Además, sabemos que no siempre se contempla el papel del personal ejecutivo de mandos medios y superiores como parte esencial para el desarrollo estratégico del personal docente. Por lo que pensamos que en esta investigación se obtiene nueva información con un enfoque de análisis dentro del sector de dos entidades privadas de educación superior.

Por lo anterior y observando la metodología propuesta por Publishing (2013). para el diseño de un Programa de desarrollo integral y de reconocimiento del desempeño

y potencial en la formación de empleados, se toma como aportación valiosa esta metodología para que con el enriquecimiento de los test de habilidades gerenciales aportados por (One-solution, 2017) podamos integrar un método híbrido compuesto por métodos aprobados en la práctica para la evaluación del personal docente en dos de las entidades de educación superior como entidades objeto de estudio en esta investigación.

Los autores Kaplan y Norton (2004) con su estudio de los mapas estratégicos brindan una herramienta que le permite a las entidades, en especial para nuestro caso, a las educativas, una mejor identificación de los requisitos necesarios y estratégicos del personal docente. Para casos prácticos se aporta en el método propuesto de este trabajo una identificación de la brecha faltante y trabajar así con un nuevo indicador.

Como indica Bernal González (2021) en su trabajo en donde refiere las cualidades intangibles del capital humano y sus competencias entre otras variables, coincidimos con esta autora en la observación de los intangibles para la mejora de la comunidad escolar que, con el tiempo, estos intangibles de mejora deberán hacerse notar al interior y exterior de las entidades si estas consiguen resultados y metas de crecimiento dentro del mediano y/o largo plazo.

Los autores González Cisneros y col. (2021) en su trabajo de investigación hacen notar que hoy se vuelve necesario considerar que existan estudios relacionados con la gestión de activos relacionados con otras habilidades además de las propias que se inculcan para la formación de enseñanza docente. Con este autor convenimos que se requiere para un mejor desarrollo profesional el incluir otras habilidades o competencias como las gerenciales y, es aquí donde se enlaza nuestra investigación con este estudio y toma vital importancia como parte del seguimiento propuesto en su trabajo de investigación. Por lo anterior, inferimos la necesidad de diseñar y proponer un procedimiento basado en un enfoque de método híbrido, es decir, una metodología que podemos describir de la siguiente forma: La integración y combinación de dos o más métodos cuantitativos en donde se analizan diferentes

variables relacionadas con la evaluación al docente para obtener resultados de información desde diferentes puntos de vista de los personajes involucrados, en este caso, la autoevaluación de las habilidades y competencias profesionales por parte del docente y la evaluación directa del desempeño y potencial por parte de los mandos medios y superiores de las entidades educativas; con la finalidad de integrar un promedio general de evaluación con los métodos que se combinan en esta propuesta de metodología híbrida.

Los autores Aravena-Gaete y Garín Saillán (2021) hacen referencia en su artículo acerca de la necesidad específica de una evaluación docente como se busca en este trabajo que propone un modelo de evaluación docente y viene a motivar el alcanzar el objetivo general en esta investigación.

Por lo anterior, se identifica como problema de forma puntual que en las instituciones objeto de estudio de este trabajo no se cuenta con una evaluación integral de las habilidades y competencias, del desempeño y del potencial que permita identificar con mayor oportunidad la disponibilidad del capital humano del personal docente en las instituciones de educación superior y, como guía de esta investigación planteamos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto en el desarrollo profesional del personal docente con la implementación de un método híbrido de evaluación estratégica de la disponibilidad del capital humano y su capacitación estratégica en las habilidades y competencias y las variables del desempeño y potencial en los Campus de la UANE de Monclova y Piedras Negras, Coahuila?

Algunas de las hipótesis que surgen ante esta pregunta son: Las entidades que cuentan con un método de evaluación estratégica de la disponibilidad del capital humano de su personal docente generan un mayor crecimiento profesional y académico y, los ejecutivos de mando medio y superior influyen en el desarrollo estratégico del Capital Humano de su personal docente.

En busca de información que apoye estas hipótesis se diseña como objetivo general el proponer una metodología híbrida de evaluación estratégica de la disponibilidad del capital humano en el personal docente basada en el conocimiento de sus

habilidades y competencias y en las variables de potencial y desempeño para fomentar su desarrollo profesional en la UANE campus Monclova y Piedras Negras, Coahuila y para dar el soporte necesario para alcanzar el objetivo general se diseñan los siguientes objetivos específicos: 1. Definir el perfil de habilidades y competencias del personal docente, 2. Identificar las habilidades y competencias del personal docente para calcular las brechas de conocimiento con oportunidad de desarrollo, 3. Analizar las variables del desempeño y potencial del personal docente para clasificar en categorías su aportación como colaborador, 4. Calcular la disponibilidad del capital humano mediante una metodología híbrida que integre las habilidades y competencias, desempeño y potencial del personal docente, 5. Analizar la gestión estratégica del personal directivo de mando medio y superior en el desarrollo del personal docente y finalmente 6. Elaborar un plan de capacitación y trabajo para dar seguimiento al desarrollo de las habilidades y competencias, desempeño y potencial del personal docente.

Materiales y método

La naturaleza y propósito de esta investigación corresponde a una investigación con un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y de corte transversal durante el periodo de estudio de junio a octubre del 2022.

El principal aporte de esta investigación en el plano teórico y metodológico es la integración de una metodología híbrida de evaluación estratégica de las habilidades y competencias, desempeño y potencial de la disponibilidad del capital humano en el personal docente a fin de ser valorada mediante un estudio de investigación-acción en las instituciones educativas de educación superior. El proceso del método de trabajo para esta investigación lo podemos apreciar a continuación (Figura 1):

PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

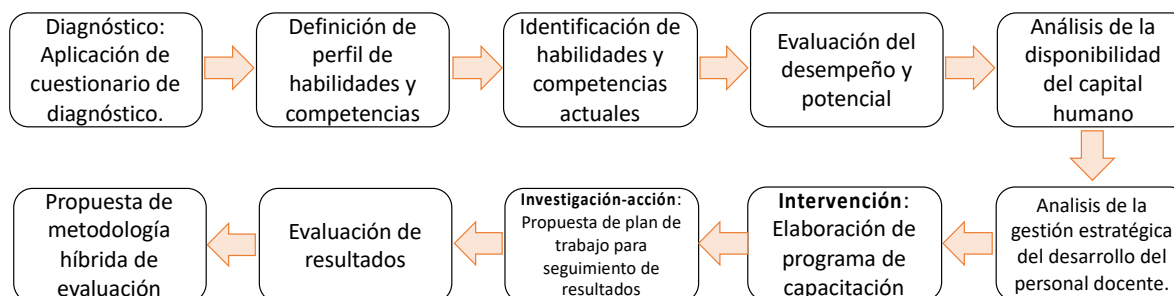


Figura 1. Proceso de investigación. Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos aplicados para el autodiagnóstico de las habilidades y competencias del docente (Tabla 1) y los instrumentos de diagnóstico para evaluar la gestión del personal docente de los mandos medio y superior (ver tabla 2) se muestran a continuación:

Tabla 1. Instrumentos de autodiagnóstico docente para la recolección de datos.

Fuente del instrumento	Cantidad	Escala	Número de reactivos
One-Solution (2017): Test de habilidades gerenciales.	8	Numérica	10
Publishing (2013): lista de verificación de competencias.	1	Dicotómica	15
Muñoz-Repiso y col. (2019): prueba de competencias.	1	Likert	12
Total de instrumentos	10		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Instrumentos de diagnóstico aplicado por los mandos medios o superiores

Fuente del instrumento	Cantidad	Escala	Número de reactivos
Hoja de trabajo para evaluar el desempeño	1	Dicotómica	6
Hoja de trabajo para evaluar el potencial	1	Dicotómica	10
Lista de verificación del desarrollo del personal docente	1	Dicotómica	10
Cuestionario de diagnóstico	1	Dicotómica y Likert	10
Total de instrumentos	4		

Fuente: Elaboración propia. Hoja de trabajo y lista de verificación de Publishing (2013)

Ruta del procedimiento de operacionalización para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

1. Para conseguir definir el perfil de habilidades y competencias del personal docente se aplica un cuestionario de diagnóstico a los directores de cada entidad para contar con un listado de habilidades y competencias aplicable al personal docente (Tabla 2).
2. En la identificación de las habilidades y competencias del personal docente y cálculo de las brechas de conocimiento se aplican test de habilidades gerenciales, una prueba y una lista de verificación de competencias profesionales para detectar las oportunidades de desarrollo (Tabla 1).
3. Para el análisis de las variables del desempeño y potencial del personal docente se utilizan las hojas de trabajo aplicadas a los directivos de mando medio y superior para

conseguir la información de como clasificar al personal en las categorías de: alto desempeño, colaborador sólido y bajo rendimiento (Tablas 2 y 3 y Figura 2).

4. Para conocer el indicador de la disponibilidad del capital humano se utilizan los resultados promedio de cada una de las variables analizadas: las habilidades y competencias, desempeño y potencial del personal docente. Se realiza mediante la propuesta y aplicación de una metodología híbrida mediante la combinación de dos métodos cuantitativos que integran los resultados obtenidos en la recopilación de datos en cada uno con los instrumentos utilizados (Tabla 1 y 2). La finalidad es obtener como resultado un promedio específico de cada variable analizada y con estos resultados integrar un promedio general que representa el indicador de la disponibilidad del capital humano.
5. En el objetivo del análisis de la gestión estratégica del personal directivo de mando medio y superior orientado al desarrollo del personal docente se aplica al personal directivo una lista de verificación para identificar el rango o medida en la que se ubica esta gestión (Tabla 2) y finalmente,
6. Se elabora un plan de capacitación como parte de un plan de trabajo que integra la aplicación de una propuesta de metodología híbrida. Se realizan los acuerdos con el personal directivo en una reunión con las entidades educativas a fin de dar seguimiento al desarrollo de las habilidades y competencias, desempeño y potencial del personal docente.

Población de estudio para el análisis cuantitativo.

La población que se considera para el estudio cuantitativo es el personal docente activo frente a grupo con contrato actual durante los meses de aplicación de esta investigación y se integra con los docentes de los niveles académicos superior y media superior: Postgrado, licenciatura y bachillerato. El total de la población del personal docente activo es de 201 identificada como población finita durante el desarrollo de esta investigación con contrato actual durante el periodo de mayo – julio del 2022 en los dos planteles educativos considerados para este estudio. En observación a un nivel de confianza del 95% y con un 5% de margen de error aplicado en esta población activa, nos arroja un resultado de contar al menos con

132 docentes como población de estudio. En esta investigación se extrae para su estudio una muestra real de 147 (valor “n”) docentes por lo que se cubre el valor requerido en este cálculo de acuerdo con la ecuación:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / (e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q)$$

En donde para las variables que se representan en la fórmula para la obtención de la muestra se consideran los siguientes valores: n= 147 con N= 201, Z= 1.96, e= 0.05, p= 0.5 y q= 0.5

Procesamiento de datos y análisis de la información

El procesamiento de los datos para analizar las variables observadas consiste en:

- Para la medición de las habilidades y competencias:
 1. Cuantificación del puntaje total por grupo de las pruebas o test de habilidades y competencias aplicadas con apoyo de las herramientas de Excel.
 2. Aplicación de la prueba de Fiabilidad del Alfa de Cronbach con el sistema estadístico SPSS para discriminar los ítems o planteamientos no confiables.
 3. Comparación de los puntajes obtenidos con el puntaje óptimo del 100% para obtener la brecha faltante de conocimiento.
- En la medición de las variables de desempeño y potencial:
 1. Cuantificación del puntaje total por grupo de la variable del desempeño.
 2. Cuantificación del puntaje total por grupo de la variable del potencial.
 3. Ubicación de los resultados del puntaje por docente de acuerdo con la cuadrícula (ver Figura 2 y Tabla 3)



Figura 2. Ubicación del docente con las variables del desempeño y potencial.

Fuente: Publishing (2013)

Tabla 3. Segmento de ubicación del docente según su desempeño y potencial

AREA	UBICACIÓN EN EL SEGMENTO:
2,3 y 6	Alto desempeño o rendimiento
1,4 y 5	Colaborador sólido
7,8 y 9	Bajo rendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Para efectos de estar en los límites aceptables solo se aceptan los valores que arrojan un coeficiente del Alfa de Cronbach (α mayor que 0.7) en un criterio general como lo marca George y Mallery (2003) (Tabla 4).

Tabla 4. Valores de alfa de cronbach (fiabilidad) de los instrumentos.

INSTRUMENTO	Ítems	CONFIABILIDAD (Alfa de Cronbach)
Test 1. Liderazgo	10	0.820
Test 2. Comunicación	9	0.720
Test 3. Toma de decisiones	10	0.806
Test 4. Trabajo en equipo	10	0.894
Test 5. Resolución de conflictos	10	0.810
Test 6. Negociación	10	0.712
Test 7. Actitud frente al cambio	9	0.922
Test 8. Motivación	10	0.856
Lista de verificación. Delegar	14	0.717
Prueba. Búsqueda de información.	12	0.467

Fuente: Elaboración propia apoyados por el sistema SPSS ver.24

Del análisis para conocer la brecha de conocimiento faltante se identifican tres habilidades y competencias profesionales que están con valores superiores al promedio obtenido de todas las analizadas como se muestra a continuación (Tabla 5):

Tabla 5. Brecha de conocimiento faltante por habilidad y competencia profesional.

HABILIDAD Y/O COMPETENCIA PROFESIONAL	Puntaje			
	Puntaje docente	máximo a obtener en	Brecha faltante	Porcentaje brecha

el				
instrumento				
LIDERAZGO	13884	14700	-816	-6%
COMUNICACIÓN	12518	13230	-712	-5%
TOMA				
DECISIONES	13290	14700	-1410	<u>-10%</u>
TRABAJO EQUIPO	13874	14700	-826	-6%
RESOLUCION				
CONFLICTOS	13868	14700	-832	-6%
NEGOCIACIÓN	12459	14700	-2241	<u>-15%</u>
ACTITUD CAMBIO	12483	13230	-747	-6%
MOTIVACIÓN	13921	14700	-779	-5%
DELEGAR	1890	2058	-168	<u>-8%</u>
PROMEDIO				-7%

Fuente: Elaboración propia.

Brecha de conocimiento faltante en habilidades y competencias.

Podemos inferir que la disponibilidad de capital humano en la variable de las habilidades y competencias profesionales se representa de la siguiente forma:

Disponibilidad del capital humano (D.C.H.) =

Meta 100% menos brecha promedio faltante de conocimiento

$$D.C.H. = 100\% - 7\% = 93\%$$

Para la obtención de la ubicación de los docentes según la medición de sus variables del desempeño y potencial se muestran los resultados como sigue:

En el análisis de la evaluación al docente en las variables del desempeño y potencial, se obtienen los valores promedio y la gráfica correspondiente como sigue (Tabla 6 y Figura 3):

Tabla 6. Valor promedio del desempeño y potencial del personal docente

Variable de estudio	PROMEDIO
DESEMPEÑO	87%
POTENCIAL	90%

Fuente: Elaboración propia

DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Campus Monclova y Piedras Negras

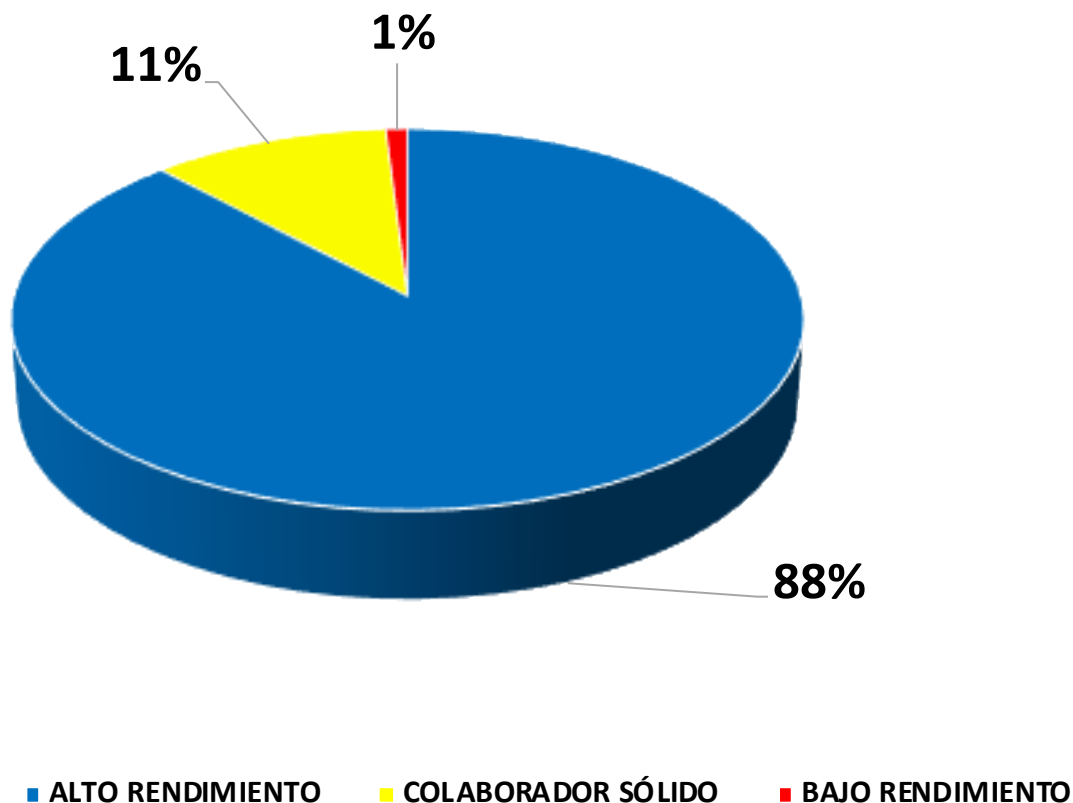


Figura 3. Ubicación del personal según su desempeño y potencial. Fuente: Elaboración propia.

Incluye 147 docentes evaluados como población de estudio.

Con la obtención de los resultados de las tres variables: Habilidades y competencias profesionales, desempeño y potencial, tenemos como resultado la disponibilidad promedio del capital humano como sigue (Tabla 7):

Tabla 7. Indicador de la disponibilidad del capital humano en los dos campus de estudio.

Variable integrada	Porcentaje promedio %
Habilidades y competencias	93
Desempeño	87
Potencial	90
PROMEDIO	90

Fuente: Elaboración propia.

Se cuenta con la disponibilidad y autorización de las autoridades educativas de cada plantel para tener el acceso con las personas de mandos medios y superiores responsables del personal docente. La muestra la conforman 10 directivos de mando medio y superior en los dos planteles educativos. Estas personas fueron elegidas por cubrir las siguientes características y/o criterios para su inclusión:

1. Son responsables de grupos docentes en áreas académicas o administrativas.
2. Tienen al menos 3 trimestres o más de experiencia y trato con el docente en la universidad.
3. Tienen un puesto de jefe de área, subdirección o puesto equivalente de mando medio o superior en la institución educativa.

En el análisis de las respuestas obtenidas a través del instrumento de verificación que incluye planteamientos para conocer la gestión de desarrollo del docente por parte de los directivos de mando medio y superior se aceptan con un resultado confiable de una puntuación de fiabilidad de 0.776 (alfa) en dos de sus ítems.

Este resultado arroja que el personal directivo cuenta con conceptos e ideas en el rango de “bueno” interpretado en una escala de término medio para explicar de forma más comprensible este resultado. La idea de cómo manejar la gestión del docente y sus necesidades de desarrollo tiene algunos aspectos que refiere como

necesario fortalecer para llenar vacíos en dos de las áreas identificadas y verificadas como se sugiere más adelante en las recomendaciones.

Discusión.

En observación al marco teórico de estudio identificado y observando la teoría que fundamenta y justifica la realización de esta investigación, podemos inferir la necesidad de contar con evaluaciones que integren no solamente una capacitación de las técnicas didácticas que sabemos que en general se les brinda a los docentes dentro de sus entidades educativas, sino que también sea integrada en una capacitación específica, otros rubros identificados, como habilidades y competencias profesionales. Con la variable del desempeño, podemos observar que si se encuentra presente como parte de la evaluación al docente desde el punto de vista del alumno y, en este trabajo, proponemos una evaluación formal y directa también por parte del directivo responsable del cuerpo docente en donde se integre dentro de esta evaluación la opinión del directivo responsable sobre el potencial que ofrece el docente, esto, como aportación de esta investigación acerca de una variable que observamos existen pocos estudios de aplicación para su integración en la evaluación del personal docente.

En esta nueva forma de operar que actualmente deja a su paso los aprendizajes de la contingencia de salud en la época en la cual se desarrolla este trabajo de investigación, hemos visto con mayor énfasis que la disponibilidad del capital humano, concepto de estudio de esta investigación y que se interpreta como las fortalezas y cualidades al alcance de docente, la capacidad de ser eficiente antes los diferentes retos o la operatividad aplicada en un tiempo determinado, entre otros conceptos, se considera como el principal activo que, cuando está muy bien identificado y desarrollado como parte de la economía del conocimiento, dará el soporte necesario y será uno de los motivadores esenciales para que cada una de las entidades aprovechen y alcancen en el menor tiempo sus metas con el mayor aprovechamiento por el uso adecuado de sus recursos y con un mayor grado de

eficiencia siempre que se sostenga un método de aplicación constante con las mejoras y adecuaciones detectadas que fomenten el incremento de la disponibilidad del capital humano a través de la identificación de las brechas de conocimiento faltantes en el personal docente.

Las limitaciones de este trabajo de investigación son, en primer lugar, que el estudio cubre solo dos de las entidades privadas del sistema de UANE y se aplica solo al personal docente como población objeto de estudio. En segundo lugar, el estudio se realiza específicamente en tres variables: habilidades y competencias profesionales, el desempeño y el potencial. Las mejoras que serán el producto intangible que se fomenta en los docentes durante el desarrollo de una capacitación específica en las áreas de oportunidad identificadas, consideramos que, en una opinión conjunta con los directivos de mando medio y superior, se podrán apreciar como resultados tangibles en el mediano y largo plazo y que tendrán un efecto positivo en los indicadores de crecimiento al interior de cada universidad como la baja de quejas de la comunidad escolar, mejora de una imagen corporativa, aumento de matrícula etc.. entre otros indicadores expresados por los mandos medios y superior durante el transcurso de esta investigación en los que la entidad podrá monitorear el avance significativo en el mediano plazo.

Entre las futuras líneas de investigación está el dar seguimiento a la detección de las mejoras como producto de los resultados creados y causados por los intangibles de mejora propuestos en el método híbrido de evaluación estratégica de esta investigación.

Conclusiones

1. En relación con nuestra primera hipótesis podemos inferir en primera instancia que es necesario contar con una metodología que refuerce la disponibilidad de su capital humano docente como lo es la intención de esta propuesta de investigación para que, de este modo y como parte de una estrategia, se identifique con mayor claridad y se trabaje más específicamente la evaluación

de la disponibilidad de su personal. Los mandos medios y superiores están de acuerdo que si se deberá generar un crecimiento en el mediano plazo si las áreas de mejora son identificadas y trabajadas con oportunidad para alcanzar una mejora tangible.

2. En relación con la 2ª hipótesis podemos confirmar que en las dos instituciones si se cuenta con un rango de buena gestión en el desarrollo del docente bajo la observación que, por estrategia, se deben observar algunos aspectos con mayor énfasis para ponerse en la práctica como se citan más adelante en las recomendaciones.
3. En referencia a nuestro objetivo general en este estudio podemos afirmar que esta meta se alcanzó al 100% al contar con la autorización y puesta en marcha de la propuesta de un método apoyado por los directores de los dos planteles para trabajar con sus directivos de mando medio con la entrega de la información generada y de un plan de trabajo con el convencimiento de las ventajas que pueden darse a partir de fomentar la creación de intangibles de mejora que resultan como producto en el mediano y largo plazo para el crecimiento ante la detección de las áreas de oportunidad en las que se debe impartir una capacitación estratégica y directa en los rubros que sean detectados con mayor necesidad para el desarrollo del cuerpo docente.

Por lo anterior y con el fin de buscar mejoras, se recomienda:

- A. Observar dos aspectos con mayor énfasis para ponerse en la práctica con el personal docente como:
 1. La entrevista individual para una identificación específica de perspectivas.
 2. La aplicación de desarrollo de planes individuales que pueden integrarse dentro de un programa de capacitación general a determinados grupos de docentes con ciertas necesidades de desarrollo identificadas de forma específica en cada uno de ellos.

B. Aplicar la metodología híbrida de evaluación estratégica del personal docente propuesta en este trabajo para la identificación de la disponibilidad del capital humano.

Agradecimientos:

A las autoridades de las entidades educativas universitarias de los Campus de Monclova y Piedras Negras de UANE por permitir el acceso a sus instalaciones para el desarrollo de esta investigación y al apoyo de los recursos de financiamiento aportados para realizar este trabajo por parte de la organización de Lottus Education.

Referencias bibliográficas

Aravena-Gaete, M. E., y Garín Saillán, J. (2021). Evaluación del desempeño docente: una mirada desde las agencias acreditadoras. *Profesorado: Revista de currículum y formación de profesorado*, 25(1): 297-317. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i1.8302> Fecha de consulta: 20 julio del 2022.

Bernal González, I. (2021). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23): 22-23. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.986> Fecha de consulta: 01 de julio del 2022.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update.* (Cuarta edición). Michigan: Ed. Allyn & Bacon. 386 Pp.

González Cisneros, A.L., Pedraza Melo, N.A., Barajas Villarruel, J.I., & Álvarez Herrera, M. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas [Edición especial]. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4): 283-305. [En línea]. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index> Fecha de consulta: 29 de Junio del 2022.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (Primera edición). Barcelona: Ed. Harvard Business School Publishing Corporation. 503 Pp.

Muñoz-Repiso, A., Hernández Martín, A., Mena Marcos, J.J., Iglesias Rodríguez, A., Casillas Martín, S.R., Cabezas González, M., & Basilotta Gómez-Pablos, V. (2019). *Modelo de indicadores para evaluar la competencia digital de los estudiantes tomando como referencia el modelo DigComp*. (INCODIES). [En línea]. Disponible en: <https://gredos.usal.es/handle/10366/139409> Fecha de consulta: 15 julio del 2022.

One-solution (2017). Test de habilidades gerenciales. *One-solution Consulting Group*. [En línea]. Disponible en: <http://www.onesolution.mx/testonesolution2.php> Fecha de consulta: 20 de febrero del 2017

Publishing, H. B. (2013). Harvard Managementor. *Harvard Business review* [En línea]. Disponible en: <https://hbr.org/harvardmanagementor> Fecha de consulta: 15 de mayo del 2013.