

TENDENCIAS ACTUALES EN LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Carlos E. Falcón Ch. (cf.ucv182@gmail.com)
Escuela de Educación. Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Resumen

El presente trabajo de revisión y análisis documental intenta ofrecer un paneo conceptual sobre el enfoque de competencias y las distintas tendencias de medición que se utilizan hoy día, haciendo especial referencia a los temas del procesamiento, la evaluación y a los criterios inherentes al diseño de instrumentos para medir y evaluar las competencias profesionales. El avance de los modelos de gestión y formación basado en competencias va obligando cada vez más al desarrollo de instrumentos, técnicas y estrategias de medición de los niveles de desarrollo de ese compendio de conocimientos, habilidades y destrezas al que se le llama competencia. En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, a diferencia del enfoque educativo, el cual considera a la competencia como una variable discreta y de carácter binario. Se le considera continua porque puede asumir diversos valores dentro de una estructura de niveles de dominio, que van desde un nivel mínimo al nivel máximo o de maestría, en función de las exigencias de los cargos o roles. La competencia, aún siendo una variable de naturaleza cualitativa, puede ser medida en términos cuantitativos, mediante opciones diferentes a los test de evaluación psicométrica o a los instrumentos de calificación y clasificación educativa. A tal efecto, se han desarrollado algunos esquemas de medición, fundamentados unos en perfiles descriptivos definidos sobre la base de conductas observables, y otros en indicadores de dominio de la competencia referidos a conductas observables individualizadas o específicas. En ese sentido este trabajo presenta un conjunto de modelos de instrumentos de recolección de información y procesamiento de datos en la aproximación a la medición de competencias profesionales, sobre la base de técnicas cuantitativa y cualitativa, entre los cuales se destacan las escalas de Likert, los indicadores de dominio, las entrevistas de incidentes críticos y las rubricas de evaluación.

Descriptores: Competencias, tendencias, evaluación, medición.

Introducción

El constante desarrollo de nuevas tendencias de organización social ha originado innovadoras visiones del hombre en su entorno, es este el marco en el que surge la denominada sociedad de la información, tal y como así lo afirma Castell (2001, cp. Cázarez y Cuevas, 2007), y es en esta nueva era donde se genera el denominado enfoque de Gestión por Competencias, que como lo señala Argudín (2005) es una forma de potenciar y desarrollar a la gente y su entorno que ha venido ganando espacios en el área de los recursos humanos y cuya aplicación ha venido in crescendo, tal como se evidencia con el número cada vez mayor de foros de análisis y debate, investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales y

estrategias de intervención que giran en torno al concepto de competencia. El término competencia se deriva del latín *competēre*, que según Corominas (1998, cp. Alles, 2005, p.30), significa “ser adecuado o apto para hacer algo”.

En la actualidad son diversos los significados asociados al vocablo competencia, con aplicaciones e implicaciones metodológicas distintas. En conclusión, no existe un concepto de competencia, entendido como categoría de análisis, con una terminología universalmente aceptada. La realidad es que coexisten varias definiciones otorgadas a este término, razones que hacen que el tema de la evaluación de competencias sea de carácter multiforme. Sin embargo en el mundo de la formación organizacional se distinguen distintas experiencias metodológicas para la medición de competencias profesionales en el talento humano.

En las organizaciones de hoy se ha adoptado el concepto competencia en términos de desempeño. Se hace referencia a las competencias como características personales subyacentes, que soportan el desempeño superior al promedio. La competencia se concibe asociada al desempeño idóneo de un rol. En este sentido, no todas las personas deben desplegar las competencias en su totalidad, además se asume que aunque todos los seres humanos tienen niveles iniciales de desarrollo de algunas competencias, estos niveles fluctúan de acuerdo a la experimentación acumulada del individuo en su desempeño previo. Las competencias se asocian a roles y cargos, entendiendo el cargo como un conjunto integrado de roles. Entonces, se predefinen y establecer niveles de dominio, dependiendo del alcance de acción y decisión de cada cargo.

Metodología para las aproximaciones conceptuales:

El presente trabajo se circunscribe dentro de la metodología de la investigación documental, y fue concebido como un manuscrito producto de la revisión y análisis de una serie de datos y constructos conceptuales provenientes de fuentes bibliográficas, electrónicas y audiovisuales en las cuales distintos autores plasman sus opiniones y técnicas en el área de medición de competencias, con la finalidad de resumir y presentar las ideas más concretas al respecto.

La selección del tema de la medición de competencias nace de la necesidad de presentar opciones, metodologías, técnicas e instrumentos claros para la realización de esa actividad, que cada vez se hace más indispensable en el desarrollo de modelos de gestión, planes de formación y estrategias de evaluación orientadas al enfoque de competencias. A tales efectos se hizo un acopio documental, bibliográfico y electrónico de más de 150 fuentes de datos e información, lo que permitió la construcción de unos 35 ficheros hemerográficos y bibliográficos, catalogados a partir de las tres grandes categorías conceptuales planteadas para el desarrollo de la investigación, a saber: competencias, medición-evaluación e instrumentos-técnicas.

En cada una de las categorías anteriormente señaladas se vaciaron los datos e informaciones provenientes de los autores trabajados y se construyeron resúmenes sucintos de los conceptos encontrados, los cuales se presentan a través una ilación discursiva que recurre frecuentemente a las citas referenciales para reflejar las aproximaciones conceptuales obtenidas de las fuentes investigadas.

El Concepto de Competencias:

La definición más genérica de *competencias* las orienta como los diversos complejos de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional. Autores han abordado el enfoque de competencias como una metodología para el mejoramiento del desempeño del talento humano en las organizaciones modernas. Sin embargo y dada la amplia diversidad de enfoques con los cuales se aborda el tema de las competencias, cada autor las define de forma particular, en el caso de Lévy-Leboyer (2003, p. 13) estas son asumidas como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada”. Una definición orientada a la evaluación de las competencias a través de la medición de los comportamientos que vienen a ser la demostración evidente de la posesión de la habilidad por parte del individuo evaluado, una acepción válida, pero no tanto para la formulación de planes de formación que motiven el desarrollo de la competencia.

En el caso de Fernández G. (2004, p. 28) y la compilación que hizo con el equipo de HayGroup Corp., quien cita a Boyatzis (1982), la competencia “se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una

actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Esto se podría interpretar como elementos intrínsecos de la persona que afloran en su comportamiento y la convierten en competente para un cargo, lo cual restringe la concepción del desarrollo de competencias en personas que no la poseen.

A su vez, Alles (2005, p. 57) explica que las competencias “hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Lo que hace pensar en el enlace de este término con el del talento que posee el capital humano de la organización. De la acepción anterior se desprende que la composición del talento se deriva de la sumatoria de los conocimientos, las habilidades, características de personalidad y comportamientos de una persona. Al operacionalizar el concepto de talento de esta forma pues se hace factible la posibilidad de desarrollar o potenciar esas destrezas con la finalidad de aumentar los niveles de desempeño del individuo, lo que se traduce en que a través de la formación, el aprendizaje, la modificación de comportamientos y conductas se puede lograr la transformación y mejoramiento del talento.

Las Competencias en el Enfoque Gerencial y en el Desarrollo del Talento Humano:

En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, o sea, que puede asumir diversos valores dentro de un rango asociado a una estructura de niveles de dominio. En las organizaciones, las competencias se desagregan en niveles de dominio, asociados a la estructura de cargos, esto generalmente motivado a procesos de evaluación del desempeño, asignación de cargos o movimientos de personal, todo esto en el marco de los planes de desarrollo de carrera y de formación del talento humano. En este sentido, una persona puede estar “por debajo de”, “a nivel de”, o “por encima de” las exigencias de su cargo.

En las teorías de Gore, E. (1996), Lazzati, S. (2003) Alles, M. (2004) y Goleman, D. (1999) al hablar del ámbito empresarial o laboral se refiere a un mundo extremadamente competitivo para sobrevivir e incluso crecer, en el cual las organizaciones enfrentan constantemente una tensión entre la inmediatez de los cambios y el pensamiento reflexivo. Ya no se evalúa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja el profesional consigo mismo y con los demás. Al

coeficiente intelectual debe adicionársele entonces el coeficiente emocional, que manifiesta las actitudes personales y sociales.

En este punto, se puede comprender la inclusión teórica que Alles (2004) en la cual se especifica para la integración del “poder” hacer con el “querer” hacer a la educación formal, juntamente con el entrenamiento y la experiencia; en otros autores, como Goleman (2004), son excluidas, al sostener que esas aptitudes no son enseñadas por la escuela, sin embargo cada vez más los currículos de la escuela básica y de las universidades adicionan el desarrollo de competencias cognitivas, afectivas y psicomotoras orientadas a la formación del ser, hacer y el saber en sus estudiantes.

Reich (1993), Ministro de Trabajo en 1992 durante la administración Clinton en Estados Unidos de Norteamérica, define al profesional del viejo sistema económico estandarizado como alguien que ha adquirido un particular dominio de un conocimiento que existía previamente, listo para ser adquirido. En cambio, en la que el autor denomina nueva economía, ello se considera suficiente, pues puede ser accesible con oprimir las teclas de una computadora. Mucho más valiosa se considera la capacidad de utilizar eficaz y creativamente ese conocimiento, el cual no es garantizado por un título profesional que, por el contrario, puede implicar metodologías de aprendizaje rutinarias capaces de inhibir dicha capacidad. Adicionalmente menciona que la función más valorada de las próximas décadas será la del especialista en detectar y resolver problemas. Se entiende aquí por problemas a los actuales y los futuros, por lo cual se incluye la competencia de previsión, de anticipación y registro de tendencias, sean estas políticas, macroeconómicas, ambientales y sociales.

Se plantea también el concepto de empleabilidad, en tanto la posibilidad de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos claves para mantenerse empleable, es decir interesante para el mercado laboral, está en demostrar capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos son considerados dentro de los factores emocionales, necesarios, junto con capacidades cognitivas y en algunos casos motoras, para la conformación de un perfil de competencias lo suficientemente estable y atractivo al mercado laboral. Perfil que debe ser sometido a procesos de medición para determinar

los niveles de maestría que poseen los individuos en relación a los requerimientos del cargo que aspira desempeñar o que ya desempeña.

Aproximaciones a la Evaluación y Medición de Competencias:

La competencia es un concepto teórico, un constructo: se refiere a aspectos intangibles de la realidad; no hay referencias directas para señalar la existencia de la competencia; sólo puede hacerse referencia a la misma por vía indirecta, a través de resultados, evidencias o conductas observables vinculadas al desempeño idóneo, el cual constituye la premisa de validez del concepto.

En cuanto a la importancia de la medición de la aplicación y efectividad de los conocimientos, habilidades y destrezas del talento dentro de las organizaciones, esta se refleja en los planteamientos Pain (1993), Le Boterf y Vincent (1993), Oscar Blake (1997), Gómez Llera y Pin (1998), en donde se señala que no sólo se debe medir y evaluar en lo referente a actividades realizadas o el desempeño pasado de los miembros de la organización sino, paralelamente a estas mediciones incluir la evaluación de aprendizajes adquiridos y de su aplicabilidad, es decir determinar en qué medida se ponen en práctica las capacidades, los conocimientos y las aptitudes dentro de las actividades profesionales en el lugar de trabajo. Se trata de observar la transferencia de la competencia adquirida al trabajo en su realidad diaria.

En este sentido, vale la pena preguntarse a través de cuáles técnicas o instrumentos se puede lograr la medición de estas competencias en el ámbito laboral, específicamente en el área de la gestión del talento humano en las organizaciones de hoy. Para responderlo, en este trabajo se ha recurrido al uso herramientas de medición cualitativa y cuantitativa y que se definen a continuación:

Entrevista de Incidentes Críticos: Técnica que permite recoger e identificar las conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en una organización determinada. Alles (2005) define a los incidentes críticos como aquellos indicadores de conductas que son consideradas efectivas y generadoras de un rendimiento superior para la elaboración del perfil de competencias y la evaluación del desempeño del personal.

Márquez (2008) plantea que en la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él o ella las vivió. Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado. Para ello se recurre a una estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, se parte de una pregunta abierta, por ejemplo: *¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?*. Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado. Pero, como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y lo que se debe obtener son los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describa, se suelen utilizar además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así poder decantar la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

Tablas Descriptivas: Las tablas descriptivas son acotaciones semánticas constituidas por párrafos que describen un conjunto de conductas observables referidas a niveles de dominio, dispuestos generalmente en orden ascendente. Benítez (2005) señala que en este caso, se evalúa el nivel de dominio de una persona con respecto a una competencia asociada a su cargo, comparando su desempeño contra cada párrafo descriptivo, y seleccionado el que mejor refleja el desempeño de la persona. En este caso, la brecha positiva o negativa resultará de la diferencia entre el nivel de dominio correspondiente al párrafo seleccionado y el correspondiente al nivel de dominio exigido por el cargo.

Indicadores de Dominio: Los indicadores de dominio son un conjunto de ítems o frases cortas referidas a conductas observables, que permiten evaluar el dominio de la competencia considerando, uno por uno, todo el conjunto de indicadores. En este caso, la brecha positiva o negativa resultará de la puntuación obtenida, considerando si el desempeño de la persona con respecto al indicador es A, B ó C, donde A podría significar “satisface plenamente o supera las exigencias del cargo”, B “satisface las exigencias mínimas” y C “requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido”, con respecto al indicador. Para cada letra u otro signo escogido, habrá una puntuación, y el dominio se expresará en un puntaje total. El nivel de dominio resultante será expresado en las letras A, B ó C. Para ello, se genera una escala de valoración, basada en ciertos criterios de diseño. Considerando a Weber-Fechtner, se establecerá la brecha mínima y los rangos de valoración.

Escala de Likert: Sánchez y cols. (1998) las definen como es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). Para la medición de competencias se asumen como matrices de medición escalar de actitudes, basada en el uso de enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que tiene que manifestarse el individuo. Los ítems califican el objeto actitudinal, para ello se ubica en uno de los puntos que se le presentan en un continuo, el cual varía desde una máxima favorabilidad hasta una máxima desfavorabilidad.

Después de completar el cuestionario con sus items, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas. Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no se puede asumir que los sujetos perciban las respuestas como equidistantes, aunque podría asumirse si cada elemento se acompaña de una escala visual horizontal en la cual deba marcar su respuesta, y en la que cada respuesta esté situada de forma equidistante.

Cuando se trata a los datos obtenidos en la entrevista como ordinales, se puede calcular la mediana y la moda, mejor conocidas como medidas de tendencia central. La dispersión se calcularía por medio del intervalo entre cuartiles), o puede analizarse mediante técnicas no-paramétricas como la distribución χ^2 , la prueba de Mann-Whitney, la prueba de los signos de Wilcoxon o la prueba de Kruskal-Wallis.

Rúbricas de Evaluación: Díaz Barriga (2006, p. 134), explica que las rúbricas “son guías o escalas de evaluación donde se establecen niveles progresivos de dominio o pericia relativos al desempeño que una persona muestra respecto de un proceso o producción determinada.” Es decir, las rubricas integran un amplio rango de criterios que cualifican de modo progresivo el tránsito de un desempeño incipiente o novato al grado de experto. Por otra parte se también se pueden definir como “un descriptor cualitativo que establece la naturaleza de un desempeño” (Araisan, 2001).

Las rúbricas son instrumentos de medición en los cuales se establecen criterios y estándares por niveles, mediante la disposición de escalas, que permiten determinar la calidad de la ejecución de los estudiantes en unas tareas específicas. Y según lo que plantea Goodrich (1997) facilitan la calificación del desempeño del evaluado en las áreas de trabajo o desempeño profesionales que son complejas, imprecisas y subjetivas, esto se realiza a través de un conjunto de criterios graduados que permiten valorar el aprendizaje, los conocimientos y/o competencias logradas por el trabajador o trabajadora.

Por lo general se diseña de manera que el individuo pueda ser evaluado en forma “objetiva y consistente”. Al mismo tiempo permite al evaluador especificar claramente qué espera del evaluado y cuáles son los criterios con los que se va a calificar un objetivo que

se ha establecido previamente, un trabajo, una presentación o un reporte escrito y todo aquello que esté de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolle en su cargo.

Reflexiones Finales:

En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, a diferencia del enfoque educativo, el cual considera a la competencia como una variable discreta y de carácter binario. Se le considera continua porque puede asumir diversos valores dentro de una estructura de niveles de dominio, que van desde un nivel mínimo al nivel máximo o de maestría, en función de las exigencias de los cargos o roles.

La competencia, aún siendo una variable de naturaleza cualitativa, puede ser medida en términos cuantitativos, mediante opciones diferentes a los tests psicométricos. A tal efecto, se han desarrollado algunos esquemas de medición, con intervalos adecuados a su naturaleza, fundamentados unos en perfiles descriptivos o sub conjuntos redaccionales definidos sobre la base de conductas observables, y otros en indicadores de dominio de la competencia, o ítems referidos a conductas observables individualizadas o específicas.

Las técnicas anteriores pueden ser utilizadas por separadas o en conjunto, dependiendo del grado de profundidad del proceso de evaluación y medición de las competencias. En este particular, el modelo desarrollado por la Asociación de Evaluación de Acreditación de Competencias (E.V.A.) del Gobierno Vasco, en su trabajo “¿Cómo evaluar las nuevas competencias en la Empresa?”, en donde plantean un complejo instrumento de evaluación que incluye tablas descriptivas con indicadores de dominios en forma de lista de cotejo, agregando la particularidad de la escala de Likert para valorar los niveles de dominio de la competencias, los cuales fueron establecidos utilizando los criterios de categorización de las rubricas de evaluación. Esta asociación aplico una experiencia piloto en cinco organizaciones españolas, cuyos resultados estaban orientados a la validación del instrumento, lo que permitió consolidar la propuesta en un completo modelo de evaluación de competencias, basado en técnicas estadísticas para la recolección y procesamiento de los datos, el cual es fácilmente adaptable a otros entornos organizacionales.

Referencias y Bibliografía consultada:

- ALLES, M. (2004). Desarrollo del Talento Humano, *basado en competencias*. 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M.. Diccionario de Comportamientos, *Gestión por competencias*. 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires: Granica.
- ARAIAN, J. (2001) Classroom Assessment. Concepts and Applications. Boston: McGraw-Hill.
- ARGUDÍN, Y. (2005). Educación basada en competencias: *nociones y antecedentes*. 1ª ed. 1ª reimp. México: Trillas.
- BENITEZ, J. L. (2005) Medición, evaluación y diagnóstico de competencias. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm> [revisado: 2008, septiembre, 05]
- BLAKE, O. (1997). La capacitación, un recurso dinamizador de las Organizaciones. Buenos Aires: Macchi.
- CÁZAREZ A., CUEVAS L. (2007). Planeación y Evaluación Basadas en Competencias. México: Trillas.
- DIAZ BARRIGA, A. F. (2006). Enseñanza Situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: McGraw-hill.
- EVA (2004) *¿Cómo evaluar las nuevas competencias en la Empresa?*. Proyecto EVA, "Partenariat pour l'évaluation de compétences", Programa Europeo de Formación Profesional Leonardo da Vinci II y Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco. España, 64 p. [Documento en línea]. Disponible en: http://educacion.ucv.cl/prontus_formacion/site/artic/20080306/asocfile/ASOCFILE120080306111817.pdf [revisado: 2009, enero, 12]
- FERNÁNDEZ, G. (Comps.) (2004). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. 3ª ed. Barcelona: Deusto.
- GOLEMAN, D. (2004). La inteligencia emocional en la empresa, Buenos Aires: Vergara.
- GÓMEZ LLERA, G. y PIN, J.R. (1998), Dirigir es educar. Madrid: McGraw-Hill.
- GOODRICH, H. (1997). "Understanding rubrics". Educational Leadership, 54 (4), pp. 1-9.
- GORE, E. (1996). La educación en la empresa. Buenos Aires: Granica.
- LAZZATI, S. (2003). Gerencia y Liderazgo. Buenos Aires: Macchi.
- LE BOTERF, G., VINCENT, F., BARZUCCHETTI S. (1993), Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona: Aedipe.
- LE BOTERF, G. (2001). Ingeniería de las Competencias. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2003). Gestión de las Competencias. 1ª ed. En español. Barcelona: Gestión 2000.
- PAIN A. (1993), Cómo evaluar las acciones de Capacitación. Buenos Aires: Granica.
- REICH, R. (1993). El trabajo de las Naciones. 1ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires: Vergara.

SANCHEZ, F. y cols. (1998) Psicología Social. Madrid: McGraw-Hill.

MARQUEZ, P. M. (2008) La Entrevista de Incidentes Críticos. [Documento en línea].

Disponible en:

<http://qmasociados.netfirms.com/LAENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc>.

[revisado: 2009, enero, 12]

RESUMEN CURRICULAR.

Prof. Carlos Eduardo Falcón Chirinos

Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos (2009). Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela. Cursando programa Master Bussines Administration en Dirección de Empresas. Universidad de Palermo (actualmente). Buenos Aires-Argentina. Profesor Instructor-Contratado, Dedicación Medio Tiempo. Universidad Central de Venezuela; Facultad de Humanidades y Educación; Escuela de Educación; Departamento de Administración Educativa; Cátedra de Organización y Dirección Institucional. Asignaturas: Gerencia de Recursos Humanos; Administración Escolar y Prácticas Profesionales I. Coordinador Ejecutivo de la Unidad de Proyectos Estratégicos de la Escuela de Educación, adscrita a la Asociación Civil Centro de Investigaciones Educativas de la Escuela de Educación. Investigador; Consultor Organizacional.