

VI REUNIÓN INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO DEL 23 AL 26 DE MAYO 2012 EN MEDELLIN-COLOMBIA

LINEAMIENTOS DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTION DOCENTE
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

LIMITS OF COMPETITIONS FOR THE TEACHER MANAGEMENT
IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

AUTORA: LAVINIA COROMOTO PARRA CAMACHO^{1*}

E-mail: lavoniap23@yahoo.com, lavonia23@gmail.com

Teléfono: +58-416-8321006

Universidad Nacional Experimental Politécnica
UNEXPO – Venezuela

SUB-TEMA 4: DESARROLLO Y COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RESUMEN

El propósito del presente artículo es abordar el tema relacionado con los lineamientos de competencias para la gestión docente en las organizaciones educativas y algunas implicaciones en la educación y la formación. De allí se hace una revisión de los enfoques de competencias y en la organización educativa UNEXPO como respuesta a la gestión educativa y se aporta un modelo de competencias para la gestión docente en la UNEXPO.

Palabras Claves: Lineamientos. Competencias. Gestión. Docente. Contextos. Educación. Formación. Modelo.

SUMMARY

The purpose of the present article is to approach the topic related with the limits of¹ competitions for the teacher management in the educational organizations and some implications in the education and the formation. Of there a revision of the focuses of competitions is made and in the educational organization UNEXPO like answer to the educational administration and a model of competitions is contributed for the educational administration in the UNEXPO.

Keywords: Limits. Competitions. Administration. Educational. Contexts. Education. Formation. Model.

¹ Profesora en la Especialidad de Inglés. Especialista en Educación Superior. Especialista en Gerencia de la Educación. Magíster en Ciencias de la Educación, Mención: Gerencia de la Educación. Doctorado en Educación.

LINEAMIENTOS DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTION DOCENTE EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

LIMITS OF COMPETITIONS FOR THE TEACHER MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

AUTORA: LAVINIA COROMOTO PARRA CAMACHO

**Universidad Nacional Experimental Politécnica
UNEXPO – Venezuela**

SUB-TEMA 4: DESARROLLO Y COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

INTRODUCCIÓN

En la educación superior venezolana el conocimiento o el saber constituye su base principal para formar profesionales competitivos en los diferentes campos de trabajo acordes con las exigencias de la sociedad. Para cumplir con esta misión, las universidades desarrollan funciones como: docencia, investigación, extensión y gestión las cuales dan respuestas a las demandas de las organizaciones educativas en relación al cambio.

Sin embargo, el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio propiamente dicho, sino en la reflexión de nuestras sociedades para hacer frente a las transformaciones sin sufrir crisis. Por ello, el campo de la gestión es el campo de la gerencia, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la organización y resguardar su cumplimiento (Aguerrondo, 2000).

A tal fin, la gestión del docente en la organización educativa es muy importante por ser él un agente promotor del desarrollo de una educación con calidad. Según Delvalle y Vega (2002), el docente es la fuerza que garantiza el cambio educativo; de tal modo que el docente seguirá siendo el medio principal para el mejoramiento de la educación. Así que la gestión de calidad en la educación debe centrar su mirada en las competencias del docente.

En este orden de ideas, las competencias se definen como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas (procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en la acción pedagógica adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa profesional)

que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares (Tejada, 2002).

Desde esta perspectiva, las competencias hacen referencia a las funciones, en el desarrollo adecuado e idóneo de un puesto de trabajo, es la suficiencia y el resultado o producto de un proceso de capacitación en la educación (Carvajal, 2001). De manera que, el docente las pueda desarrollar en forma eficiente su profesión desde el punto de vista técnico, metodológico, individual y sociolaboral. Así, las competencias constituyen los lineamientos didácticos para la gestión docente.

Estos lineamientos constituyen un valor de crecimiento para el perfil profesional en beneficio del alto rendimiento tanto de los profesores como de los alumnos y de la competitividad de la organización educativa de acuerdo a su contexto. Esto implica el establecimiento de las competencias claves para la organización educativa que se convierten en la base para las diversas fases del proceso de gestión: selección, capacitación, desarrollo y remuneración.

De allí, que variados autores como: Spencer y Spencer (1993), Alles (2005), Tejada (2002), Carvajal (2001), Flórez (2005), Montenegro (2004) abogan por una formación docente que permita y promueva el desarrollo personal, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el manejo de la información actualizada, el dominio de las destrezas de comunicación y el aprender a aprender las estrategias en forma autónoma.

En el campo de la docencia, los profesionales sin formación docente que ejercen la profesión, aparte de sus conocimientos técnicos específicos en un área determinada deben poseer competencias laborales para aplicarlas en los diversos contextos.

Al determinar cuáles son esas competencias laborales tendrá la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, las actitudes, las habilidades, las motivaciones, los rasgos de carácter y las involucradas directamente en las funciones y tareas que realizan como educadores. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que elaboren las organizaciones educativas alcancen fines más concretos para obtener resultados a corto y mediano plazo y así evitar que los objetivos de los diseños curriculares se desvíen de su fin último.

Como lo expresa Stenhouse (1984), un currículo es un medio que sirve para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a la discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica. Por su parte, Berstein (1990) considera el currículo como el conocimiento válido, las formas pedagógicas, lo que se pondera como la transmisión válida del mismo y la evaluación define lo que se toma como realización válida de dicho conocimiento.

La calidad de la gestión docente está articulada con los aspectos académicos y administrativos. Estos orientan a todas las personas de la organización educativa para que contribuyan con su acción eficaz, en cada uno de los ámbitos y desde su rol y su función, al logro de los objetivos establecidos. La gestión docente encierra entre otros aspectos la coordinación, la toma de decisiones, la actuación prudente, el diagnóstico, el diseño de estrategias de acción, la planificación, la organización y la evaluación en un determinado contexto.

El estudio de las competencias docentes no se encuentra aislado a las categorías emergentes de análisis de problemas educativos. Se hace necesario la interpretación de teorías y discursos que puedan contribuir a una discusión o explicación del problema, entre ello, la teoría de la complejidad como lo expresa Ugas, (2006) el investigador es un actor social quien interpreta lo complejo desde adentro del fenómeno, en la magnificencia de su multidimensionalidad, convertido en un observador participante quien debe prestar atención de una manera significativa a la multireferencialidad simbólica la cual forma parte del universo social.

La complejidad para Morín, (1994) “se presenta con los rasgos inquietante de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, de clarificar, distinguir, jerarquizar”... Es decir, la misión de las ciencias sociales sería anclarse en un universo pensado sistemáticamente como lo expone Ugas, (2006) es vincular el orden, desorden y organización.

De igual manera se desprende, el comprender la complejidad no implica reducir lo complejo a lo simple. El pensamiento es complejo en la medida que no simplifique lo real. En este sentido, al intentar interpretar la realidad, el profesional docente tiene que desarrollar procesos hermenéuticos los cuales le permitan comprender contextos generales de una forma espontánea y natural como producto de sus interacciones sociales. El profesional docente contribuye a construir la realidad que por naturaleza es multidimensional y compleja.

Husserl (1838-1859), cuando él llega a este mundo, se encuentra con una realidad que ha existido antes que nosotros y permanecerá después de nuestra partida, esta está integrada por normas, reglas, usos, costumbres, diferentes códigos y símbolos, en fin una infinidad de elementos que se deben pensar y conocer para poder adaptarnos a la sociedad y crecer en ella. En otras palabras, el profesional docente conoce su realidad y posee los recursos intelectuales para analizar e interpretar su contexto.

Por otra parte, la investigación cualitativa es concebida como un enfoque de indagación que hace referencia a diversas perspectivas epistemológicas y teóricas, incluyendo métodos y estrategias de investigación.

El objeto de estudio de la investigación cualitativa es identificar la naturaleza de las realidades (Martínez, 2004) y éstas a su vez ayudan a comprender los fenómenos sociales en los medios naturales e interpretar la vida de la gente, experiencias vividas, los comportamientos, emociones, sentimientos, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y opiniones vividas por todos los participantes.

En este sentido, Sandín (2003) considera la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socio-educativos, a la toma de decisiones y se dirige hacia el descubrimiento y desarrollo de un campo organizado de conocimientos.

En este orden de ideas, de acuerdo a la concepción epistemológica que subyace en la construcción del conocimiento relacionado con los lineamientos de las competencias para la

gestión docente, permite considerar un entorno competitivo sin fronteras, donde la información se acumula y se transmite en un tiempo real donde la innovación y las competencias son determinantes para navegar y mantener la estela ganadora en su contexto natural.

La relación del acto de conocer y el objeto conocido en el contexto real implica en la gestión docente un cambio profundo de las competencias que hasta ahora sólo eran necesarias para puestos determinados en las organizaciones educativas. Las organizaciones educativas y los profesionales docentes de éxito de este futuro serán aquellos que desarrollen las competencias para la gestión docente.

Las competencias para la gestión docente fomentarán en los profesionales docentes el ser flexibles, adaptarse a sus realidades, a aprender, desaprender y convivir en sus contextos. Es decir, estos contextos le permitirán desarrollar las habilidades, destrezas y generar nuevos conocimientos.

Estos nuevos conocimientos de acuerdo a la postura constructivista de Guba y Lincoln (1990), son una actividad de la mente en la cual se generan significados. En este sentido, desde la perspectiva del paradigma constructivista, conlleva en una forma a construir la realidad, para obtener el conocimiento de los hechos estudiados y por medio de los cuales se determinan los significados que se le asignan a las interpretaciones. De igual manera, se construyen las comprensiones alcanzadas de los resultados obtenidos.

En este caso, para que la gestión docente se lleve a cabo exitosamente, se necesitan condiciones mediadoras del docente para que se evidencien las competencias laborales que son del dominio. Esta serie de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades adquiridas son requeridas para llevar a cabo las misiones educativas con excelencia.

En este sentido, para construir esta realidad, se abordaron las competencias para la gestión docente, la experiencia personal y el mundo vivido de los profesionales que ejercen la docencia con más categoría y más años de servicios en la UNEXPO.

Una característica fundamental en este estudio, en su atención al contexto natural. La experiencia de los profesionales docentes se aborda de una manera global u holística y tuvo lugar en sus ambientes naturales, de manera que los acontecimientos y fenómenos pudieran ser comprendidos en su contexto.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad y como instrumento las preguntas abiertas. Como resultado del proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos en la entrevista en profundidad, surgieron una serie de categorías que responden a los objetivos específicos y cuyas categorías sustentan la construcción de los lineamientos de competencias para la gestión docente de la UNEXPO.

Adicionalmente, es importante acotar en este proceso, las categorías clarifican la visión de un sistema de gestión de competencias laborales como lo expone (ALLES, 2005 y Hooghiemstya, 1994).

En este orden de ideas, se presenta a continuación el modelo de competencias para la gestión docente de los profesores universitarios en el marco de la VRR. "LCM". "UNEXPO" generados de las categorías: Valoración de las actividades del docente, remuneración, formación y desarrollo, diseño y evaluación del docente, plan de carrera (Parra, L. 2008) (Ver gráfico).

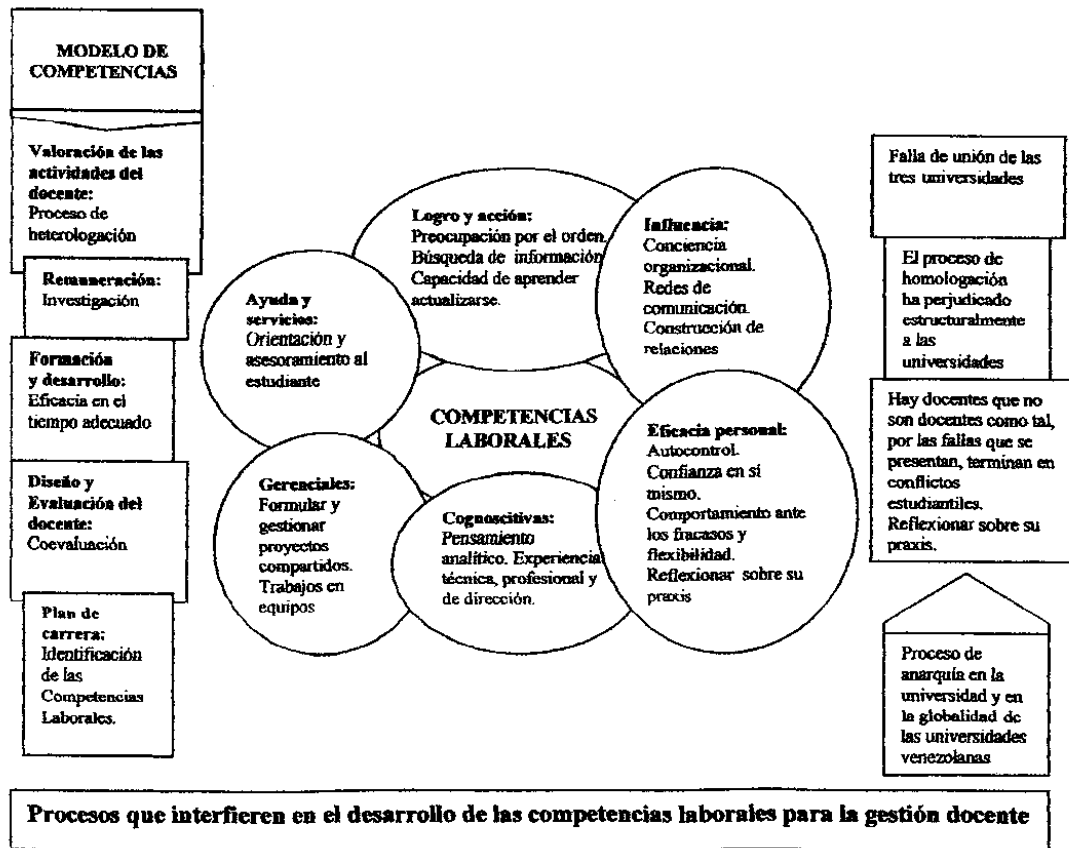
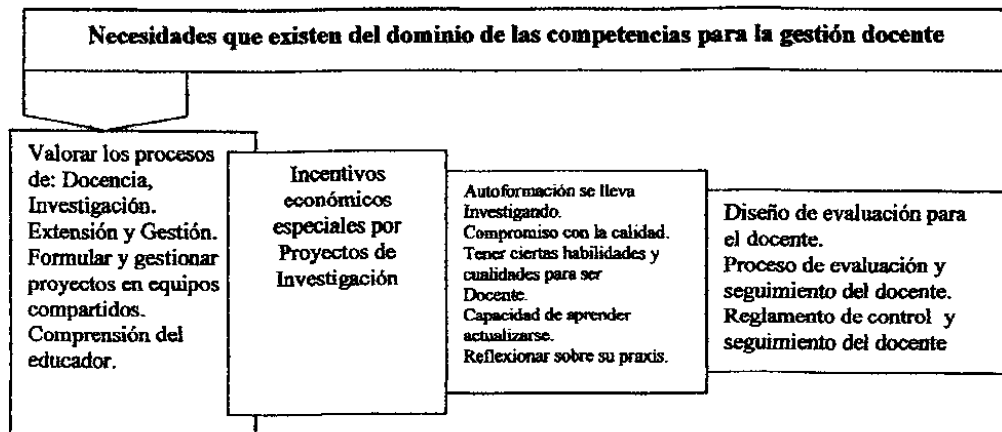


Gráfico 9. Modelo de competencias laborales para la gestión docente (Parra, L. 2008)

En este orden de ideas y de acuerdo a los datos obtenidos, se presenta un esquema de las necesidades que existen del dominio de las competencias para la gestión docente y los procesos que interfieren en el dominio de las competencias para la gestión docente. Este modelo de competencias laborales para la gestión docente surgió después de haber realizado los análisis comparativos con la fundamentación teórica y los datos obtenidos en la categorización.

A continuación se muestra el cuadro comparativo de las necesidades que existen del dominio de las competencias para la gestión docente y los procesos que interfieren en el desarrollo de las competencias para la gestión docente los cuales dieron paso para la construcción del modelo de competencias laborales para la gestión docente en la UNEXPO.

Necesidades que existen del dominio de las competencias para la gestión docente	Procesos que interfieren en el desarrollo de las competencias para la gestión docente
Valorar los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión. Formular y gestionar proyectos. Trabajo en equipo. Comprensión del educador. Políticas educativas.	Falla la unión de las tres universidades.
Incentivos económicos especiales por proyectos de investigación.	El proceso de homologación ha perjudicado estructuralmente a las universidades.
La autoformación se lleva Investigando. Compromiso con la calidad. Tener ciertas habilidades y cualidades para ser docente. Capacidad de aprender actualizarse. Reflexionar sobre su praxis.	Hay docentes que no son docentes como tal, por las fallas que se presentan terminan en conflictos estudiantiles. Reflexionar sobre su praxis.
Diseño de evaluación para el docente. Proceso de evaluación y seguimiento del docente. Reglamento de control y seguimiento del docente.	Proceso de anarquía en la universidad y en la globalidad de las universidades venezolanas.

En este punto, se relacionó los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones de otros investigadores para compararlos. De igual modo, se entendió las posibles diferencias y se llegó a una integración del cuerpo de conocimientos de la investigación.

En este orden de ideas, de acuerdo a los resultados presentados en los gráficos, las competencias para la gestión docente se consideran como una disciplina científica donde se

estudia un conjunto de conocimientos susceptibles de aprendizaje. Este conjunto de conocimientos está formado por una serie de principios, conceptos y teorías que sirven de guía para poderlos proyectar en la práctica de las competencias laborales para la gestión docente de la UNEXPO.

En síntesis, los resultados arrojados en el proceso de análisis de la información coincide con la realidad, los presupuestos y el autor de la investigación, por cuanto el modelo de competencias laborales para la gestión docente adquiere pleno sentido en la base de un sistema de gestión integrada de recursos humanos desde una perspectiva actualizada, la cual responda a las necesidades que existen tanto del dominio de las competencias para la gestión docente como a los procesos que interfieren en el desarrollo de las mismas en la UNEXPO.

A continuación se presenta unos lineamientos que podrían servir para promover el desarrollo de un modelo de competencias laborales para la gestión docente en la UNEXPO.

Lineamientos de competencias para la gestión docente en la UNEXPO

Una aproximación del análisis constructivista de Mertens (1996) construye las competencias a partir del contexto, de las personas, de sus objetivos y a sus posibilidades. Le presta atención a la acción para el desarrollo de la misma y el contexto es un punto clave como punto de partida, desarrollo y resultado. Este tipo de análisis conduce a una norma contextual debido a que el surge de las características del contexto, en este caso de la UNEXPO.

En este sentido, la elaboración de los lineamientos de competencias para la gestión docente son elementos fundamentales de los sistemas de competencias para la gestión docente, en vista que en ellos se establecen las características de los profesionales docentes, a la hora de seleccionar, evaluar el desempeño, establecer planes de formación y desarrollo profesional, con miras a establecer parámetros organizativos y de logros, sobre las bases de una gestión eficaz y eficiente, ofrecidas a los profesionales docentes que protagonizan la construcción cotidiana del logro de las metas, de los resultados planeados y contextualizados a partir de las competencias para la gestión docente en la organización educativa.

Actualmente se observa un gran interés por encontrar en las organizaciones educativas la unificación de sus prácticas en relación al desarrollo de las competencias para la gestión docente. En este sentido, se coincide con (Alles, 2005; Carvajal, 2001; Amarante, 2002; Pereda, 1995; Levy-Leboyer, 1997; Dalton y Boak, 1998; Tejada, 1999; Cerda, 2000; Fernández, 2002; Aguerro, 2000; y MacClelland, 1999; Spencer y Spencer, 1993) y quienes comparten que identificar las características de las competencias para la gestión docente generaran en las organizaciones educativas profesionales exitosos.

Desde este punto de vista, los lineamientos de competencias para la gestión docente para los profesionales docentes de la UNEXPO, aportan los elementos básicos de capacitación.

Es decir, una serie de actividades organizadas y planificadas y el entrenamiento el cual es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos acorde con la visión y la misión de la organización educativa, sus objetivos en la educación y los requerimientos de la posición que desempeñan los profesionales

docentes lo cual implica la transmisión de información, saberes, desarrollo de las habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y al desarrollo de conceptos acorde a las nuevas tendencias educativas.

En este orden de ideas, es sabido lo que esto implica en la organización, como principio, la ruptura con los procedimientos tradicionales y la adopción de otros en función de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los profesionales docentes de la organización educativa, de manera que estas puedan contar con profesionales más capacitados y comprometidos con el futuro exitoso de la organización y de sus egresados. Así, se podrá obtener un conocimiento más exacto sobre las competencias de los profesionales docentes.

En este sentido, las competencias para la gestión docente constituyen un nexo entre los conocimientos, saberes, habilidades, destrezas, cualidades, actitudes, valores y ética las cuales subyacen en los profesionales docentes en concordancias con las estrategias de la organización, por lo que deberían contener los elementos que estén en sintonía con la misión, la visión y los planes estratégicos de la organización. En consecuencia, la organización identificará las competencias para la gestión docente requeridas, es decir, aquellas que realmente permitan un desempeño eficaz y exitoso en los profesionales docentes lo cual permitirá emplear métodos e instrumentos de evaluación.

En concordancia con lo expuesto, se desprende un Modelo de competencias laborales para la gestión docente en la UNEXPO. Para ello, inicialmente se plantea un sistema de gestión de competencias integrada para los profesionales docentes, es decir, que realmente contribuya con el profesional docente, afrontar los desafíos que el contexto exige, transfiriendo su capacidad mental y organizativa a las distintas circunstancias y retos de la vida cotidiana en su gestión docente.

En la aplicación del Modelo de competencias laborales para la gestión docente, se considera fundamental la comprensión del marco referencial, de los paradigmas explícitos que orientan su intervención, del reconocimiento de sus instrumentos y de la metodología.

Adicionalmente, la investigación logró una integración de los procesos que están inmersos en las competencias para la gestión del docente. Para lograrlo, se analizó e interpretó los datos arrojados en la entrevista en profundidad. Estos procesos se desprenden del método fenomenológico a partir de la etapa descriptiva, la categorización y la estructuración desarrollado por Martínez (2004).

Competencias requeridas para la gestión docente

- 1. Ayuda y servicios:** Orientación y asesoramiento al estudiante. El docente debe orientar y asesorar al estudiante en función de su rendimiento académico para que el estudiante pueda saber en qué se equivoca y así, podrá perfeccionar sus conocimientos.
- 2. Logros:** Preocupación por el orden, la calidad y la precisión, la búsqueda de información y capacidad de aprender actualizarse. Para Benavides, (2002), tanto el docente como el

estudiante es digno de ser escuchado, capaz de ser autónomo y responsable como agente de gestión.

El docente debe preocuparse por el orden, la calidad y la información para que se desarrolle la realimentación en el contexto laboral, en el buen sentido de la palabra, para aquellos alumnos desconcertados que no saben como van, se requiere la capacidad de entender que debe entregar los exámenes, debe resolver el examen y debe esperar una revisión por parte de ellos. Si se equivoca como puede ocurrir, hará los correctivos que sean necesarios.

3. **Cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional y de dirección. Desarrollar el pensamiento analítico, razonamiento conceptual y de dirección, para que el proceso de transferencia del conocimiento al estudiante sea en función de realimentación. Benavides, (2002) relaciona el saber con el hacer rescatando la importancia de la formación que enriquece a la organización educativa.
4. **Influencia:** Construcción de relaciones, conciencia organizacional. Redes de comunicación. Las autoridades deberán contribuir para que los profesionales docentes se sientan a gusto a través de las relaciones entre ellos, que se desarrolle una conciencia organizacional, actualizando las redes de comunicación y las bibliotecas adaptándolas a los permanentes cambios de la tecnología y el mundo globalizado.
5. **Eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad y reflexionar sobre su praxis. Desde este punto de vista, el profesional docente no debería ignorar la parte espiritual de los estudiantes y allí se fundamenta la investigación participante, en la identificación de las tareas y responsabilidades, concertando la concepción de los contenidos y sus implicaciones.
6. **Gerenciales:** Formular y gestionar proyectos, trabajos en equipos de acuerdo a las nuevas tendencias educativas y tecnológicas. Orientar el trabajo en equipos, adecuar la integración al equipo de trabajo, compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, demostrar constantemente su interés en aprender y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
7. **Formular proyectos:** implica combinar adecuadamente la situación, a los docentes y el tiempo y tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Estos proyectos aportarán una serie de métodos y técnicas que permitirán fortalecer en los profesionales docentes aquellas competencias claves para su gestión como docente y así se consolidaría el éxito como profesional docente. La puesta en práctica de los proyectos compartidos ayudarán a identificar las necesidades de entrenamiento en los profesionales docentes de cada especialidad y de esta manera se pudiera construir a través de estos proyectos compartidos una universidad inteligente.

En este orden de idea, con una orientación hacia el futuro, los resultados obtenidos también coinciden con los autores Alles (2005), Spencer y Spencer (1993), MacClelland (1973), Hooghiemstra, (1994) quienes plantean la necesidad de integrar **un plan de carrera** donde se identifiquen las competencias requeridas para cada puesto de trabajo. Al diseñar cada puesto de trabajo se construiría un instrumento para evaluar al docente y de esta forma se pueda construir

un plan de entrenamiento dirigido a los profesionales docentes acorde con las necesidades aportadas en la investigación.

Desde esta perspectiva, **la valoración de las actividades** se presenta de manera simultánea la formación, la autor responsabilidad y la confianza a partir de sí mismo, sustentadas y enriquecidas en el grupo de trabajo.

La inserción de **la remuneración** coincide con los incentivos económicos los cuales deben ser equitativos y efectivos para todos los profesionales docentes en función de su autoformación y se comprometa con su rol como docente cuyo elemento principal es el ser formador.

Al integrar **la evaluación de las competencias** a los profesionales docentes en al organización educativa, según Matthewman, (1993), se premia al que haya alcanzado su nivel más alto en las competencias en su gestión docente. El sistema de competencias para la gestión docente permitirá a través del uso de las técnicas, conocer la situación de desempeño actual del profesional docente y de esta forma se aplicaría un sistema retributivo que subsane la creciente insatisfacción con las tradicionales estructuras y baremos de salarios por su incapacidad para reflejar y remunerar al profesional docente.

Para un mayor impacto se recomienda **un plan de formación y desarrollo** para realizar los correctivos necesarios en caso que surjan debilidades en sus competencias y convertirlas en fortalezas para la gestión docente. El desarrollo de estas competencias trasciende a la capacitación y apunta hacia la formación integral del profesional docente aportándole recursos e instrumentos para poder transitar en su gestión docente.

Finalmente, una vez contruidos los equipos, los profesionales docentes deberán reflexionar sobre su forma y medios de realizar su gestión docente y recibir la realimentación para comprometerse en un proyecto compartido que conduzca al éxito en su gestión docente, para desaprender y aprender ante lo desconocido para convertirse en un profesional exitoso.

Discusión de los resultados

Los resultados se compararon con el análisis presentado en la fundamentación teórica, con la categorización de los datos obtenidos en la entrevista y los aportes de la autora los cuales permitieron vislumbrar el Modelo de competencias laborales para la gestión docente. Este proceso facilitó identificar las estructuras y determinar su función de cada una de ellas las cuales condujeron esta investigación hacia el hallazgo de una teoría sólida y bien fundamentada en la información protocolar.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de los resultados presentados, los cuales constituyeron las respuestas a las preguntas formuladas en el problema de investigación y que dieron origen a los objetivos del estudio, se ofrece a continuación las conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos coinciden con los autores Alles, (2005); Spencer y Spencer, (1993); MacClelland (1973); Hooghiemstra, (1994) en Mitriani; con el planteamiento de **un sistema de gestión de competencias** integrada por los profesionales docentes, con especialistas en la materia, en cada uno de los procesos, es decir, que realmente contribuya a la eficacia de la organización educativa UNEXPO. Este sistema resultante esta integrado primeramente por **un plan de carrera** en donde se describa competencias requeridas para el puesto de trabajo, una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, un mapa de carrera dentro de la organización, que identifique las principales diferencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos, recomendaciones de formación o de selección para cada competencia del plan de carrera. Es decir, un perfil de competencias se establece para desarrollar saberes técnicos, orientar el trabajo en equipo, hacer personas que las personas se sientan a gusto, orientar el cambio en el desarrollo de las competencias y así poder valorar las actividades docentes.

2. **La valoración de las actividades** docentes como recomendación debe comenzar un proceso de heterologación para poder valorar los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión por cuanto el proceso de homologación ha perjudicado estructuralmente las universidades, una evidencia es el sueldo igualitario para todos y no hay diferencia entre los profesores en relación a la remuneración.

3. **La remuneración** coincide con los incentivos económicos que se han venido desarrollando con pagos especiales por proyectos de investigación, hay que seguir construyendo y dar respuestas para que de esta manera el profesional docente se encamine en ese proceso de su autoformación y se comprometa con su rol de docente cuyo elemento principal es la transferencia del conocimiento.

4. Sobre la base de **la evaluación de las competencias** según Matthewman, (1993), se puede premiar el que haya alcanzado su nivel más alto en competencias previas para la función que desempeña. El sistema de competencias para la gestión docente permitirá a través del uso de las técnicas, conocer la situación de desempeño actual del profesional docente y de esta forma se aplicaría un sistema retributivo que subsane la creciente insatisfacción con las tradicionales estructuras y baremos de salarios por su incapacidad para reflejar y remunerar al profesional docente.

5. A su vez, **el profesional docente** dentro del marco de la organización educativa, garantizaría esa transferencia del conocimiento y saberes a través de una evaluación, porque es difícil saber que está ocurriendo en cada docente. Una sugerencia, es que los alumnos lo valoricen con una evaluación muy sencilla, sin necesidad que sea punitiva. De igual modo, hay un proceso previo que se puede hacer por varios años, primero pasar una encuesta de lo que está ocurriendo y luego una vez finalizado el semestre que los alumnos tengan todas sus notas, el coordinador del área le entrega al docente los resultados de la evaluación para que observe y reflexione a las conclusiones obtenidas en su evaluación y hacer **un plan de**

formación y desarrollo para realizar los correctivos necesarios en caso de problemas o debilidades en sus competencias para la gestión docente.

En este sentido, expuesta las consideraciones anteriores y con base a la realidad obtenida en esta investigación, permitieron tener una visión de las características de las competencias para la gestión docente, necesidades que existen del dominio de las competencias para la gestión docente y de los procesos que intervienen en el desarrollo de las competencias en la UNEXPO. De esta manera se abordó el objetivo general de la presente investigación, el cual generó un Modelo de competencias laborales que promoverán el desarrollo de la gestión docente como respuesta para fortalecer el desarrollo del talento humano en la organización educativa. Como lo señala (Aguerrondo, 1996) una organización educativa es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos los niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con sus profesionales docentes y su contexto.

Recomendaciones

A partir de los resultados y conclusiones del estudio, así como de la sustentación teórica y la experiencia de la autora de esta investigación se recomienda:

A las autoridades universitarias y los profesionales docentes incorporase a los proyectos compartidos, por cuanto ellos permiten que los equipos aprendan en realidad, también, generaran resultados extraordinarios en sus integrantes para poder crecer con mayor rapidez. Peter Senge, (1998).

1. Las nuevas tendencias educativas en relación con la formación se encaminan hacia el uso de los avances tecnológicos. Es decir, **el profesor** coordina y orienta la formación. **El alumno** desarrolla el autoaprendizaje y la formación personalizada. **Los contenidos** se desarrollan a través de procesos mentales y la formación está guiada con las nuevas tecnologías. Es decir, como **soporte** sería el ordenador, el multimedia, el video y la televisión. **Los escenarios** estarían constituidos por el hogar y el trabajo. **El método de formación** sería a distancia con un intervalo de 15 días presencial.

2. Promover el planteamiento de carrera centrado en la organización, es decir focalizar en posiciones el progreso de cada profesional docente de acuerdo a las necesidades de la organización educativa. Además, identificar las futuras necesidades de reclutamiento de la organización.

3. Reflexionar acerca del planeamiento de carrera centrado en el profesional docente para identificar las habilidades e intereses personales.

4. Identificar los tipos de puestos que existen en cada departamento u área como estén relacionado en la organización educativa.

5. Identificar los perfiles profesionales para cada tipo de puesto. Para este paso, se realizaran entrevistas con un grupo de expertos vinculados a cada departamento u área que estén relacionados.

6. Diseñar el mapa de carreras. El objetivo es expresar gráficamente las rutas profesionales que los profesionales podrían seguir en la organización educativa.

7. Promover un plan de desarrollo asociado a la carrera profesional con el fin de identificar las necesidades de desarrollo en cada ruta para su debida promoción, a través de entrevistas con profesionales docentes expertos y responsables para identificar las carencias y debilidades actuales en la materia de desarrollo del personal y tomar las acciones que sean necesarias para ayudar en los planes de carrera.

8. Confeccionar un manual de gestión de carreras donde deberá recogerse los criterios para planificar y gestionar la promoción y desarrollo de los profesionales docentes.

9. Diseñar y evaluar el desempeño del profesional docente por cuanto es útil y necesaria para tomar decisiones sobre su acción pedagógica. Este proceso permitiría llevar a la práctica el desarrollo de las competencias para la gestión docente donde se percibiría las debilidades y fortalecerlas y esto conllevaría a un futuro exitoso como profesional docente. De igual modo, este entrenamiento contribuiría en las promociones por cuanto serían más justas y acorde con la realidad y así la remuneración sería satisfactoria. A su vez, el profesional docente sabría como está realizando su trabajo y se pudiera saber el grado de satisfacción que tiene en relación a su tarea realizada. Este paso, es muy importante por cuanto, la retroalimentación se considera, a partir de cómo hace la tarea, que puede hacer y si debería modificar su actitud o comportamiento en relación a las competencias para la gestión docente.

Referencias Bibliográficas

- Aguerredondo-Pérez-Aguirre (2000) Didáctica General. Manual Introductorio. México: Limusa.
- Aguerredondo, I. (2000) La escuela como organización inteligente. Buenos Aires: Troquel.
- Álvarez, J. (2003) Cómo hacer investigación Cualitativa. Buenos Aires: Paidós.
- Amarante, A. (2000) Gestión Directiva. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Alarcón, J., Montenegro, I. (2000). Competencias pedagógicas. Autoevaluación docente. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Alles, M. (2002) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Casos. Argentina: Granica, S. A.
- Alles, M. (2003) Diccionario de Preguntas. Gestión Docente. Argentina: Granica, S. A.
- Alles, M. (2003) Técnicas cualitativas de investigación social. Argentina: Granica, S. A.
- Alles, M. (2005) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. Argentina: Granica S.A.
- Arcila, F. (2003) El modelo de competencias en el desarrollo del Potencial humano: perspectiva actual. Revista Ensayo y Error. Año XII. N° 25. Caracas.
- Argudín, Y (2006) Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. México: Trillas.
- Ausubel, J. D., Novak J. y Hanesian. (1993) Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. México: Trillas.
- Benavides, O. (2001) Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas. México: McGraw Hill.
- Barrera, L. (1994) Enseñanza Literata. En el Nacional, Oct.7. Humor. Caracas.

- Benavides, O. (2002) Competencias y competitividad. Colombia: McGraw-Hill.
- Bernstein (1990) Poder, educación y conciencia. Barcelona: El Roure.
- Bigelow, J. D. (1995) "Teaching Material Skills". Nueva York: "Journal of Management Education".
- Boak, G. (1998) "Parámetros de los modelos de competencias", Training and Development Digest, N° 10, pp. 34-38.
- Bruner, J. (1967) Condiciones de la creatividad. Nueva Cork: Atherton.
- Callejas, M. (2005) Desarrollo de competencias en ciencia e ingenierías: Hacia una enseñanza problematizada. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Carvajal, S. (2001) Las competencias: Concepto, definiciones, usos y aplicaciones. Revista Alternativas –Serie: Espacio pedagógico. Año 6. 25: 53-102.
- Cerda, G. (2000) La evaluación como experiencia total. Logros objetivos procesos competencias y desempeño. Bogotá: Magisterio.
- Comisión Europea (1995).
- Dalton, M. (1998) "¿Sirven de algo los modelos de competencias?". Training and Development Digest, N° 10, pp. 24-26.
- De la Torre, S. – Barrios, O. - Tejada, J. Bordas, I- De Borja, M- Carnicero, P- Rajadell, N- Yort, L – Serra, N (2002) Estrategias Didácticas Innovadoras. España: Octaedro.
- Delors, J. (1996) La educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana.
- Eisner, E. W. (1998) El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa. Barcelona: Paidós.
- Fernández, B. (2004) La Revista del educador. La ética del Educador en el proceso de transformación educativa.
- Fernández, G. (1996) Análisis de algunos factores que determinan la Eficiencia del docente en la enseñanza superior. Tesis doctoral. Caracas.
- Fernández, J. (2002) La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Síntesis, S.A: España.
- Firth, D. y Smart (2001) Lo fundamental y lo más efectivo de la gestión de personal. Colombia: McGraw Hill.
- Flórez, R. (2005) Pedagogía del conocimiento. México: McGraw Hill.
- Fuguet, A. (2000) El perfil del docente: la vuelta a la inspiración. En Educación: Año LX, N° 184:49-59.
- Gimeno, J., Pérez, A (1992) Comprender y transformar la enseñanza. Madrid: Morata.
- Goshohal, S. (1994) Strategic Management. UEA: Joseey-Bass.
- Gómez, J. (2002) Calidad Educativa y Mejora Continua. Agosto 2002. Disponible: http://www.monografías.com./trabajos_11/artpmn.Shtml. Consulta 2004, Octubre 25.
- Gómez, O. Martha (2001) Dispositivos pedagógicos y competencias valiables. Un imaginario del tercer milenio. Tesis doctoral. España: UB. Disponible: <http://www.tdr.cesca.es/>. Consulta 2006, Mayo 28.
- Guba, E. G. (1978). "Toward a methodology of naturalist inquiry in educational evaluation". Los Ángeles: UCLA.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1994). "Competing paradigms in qualitative research". Londres: Sage.

- Hartel, W., Blume, Gardner (1994). "Ready for the Real World". California: Wadsworth.
- Hernández, R. Fernández, C. Batista, L. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Husserl, H. (1962) Ideas relativas a una fenomenología pura y una Filosofía fenomenológica. México: Fondo de cultura económica. ISO 9000: 2000 Normas de Calidad.
- Kappamann (1975) The Conduct of Inquiry: Methodology of behavioral Science. Nueva York: Harper.
- Lévy-Leboyer (2003) Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Liang (1999) "Benchmarking competent instructional media designers in the corporate world". "Educational Media International". 36, 4, 317-320.
- Macclssac, D. (1994) "Experimental Learning: A new approach". San Francisco: Joseey-Bass.
- McClelland, D. (1973) Human Motivation. Cambridge University Press: Inglaterra.
- Márquez, J. y Díaz, J. (2005) Formación del recurso humano por competencias. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. Año 6. N° 1. Junio. Caracas.
- Martínez, M. (2004) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004) Comportamiento humano. México: Trillas.
- Matthewman, J. (1998) "Qué debemos hacer para la remuneración basada en las Competencias functioned" Training and Development Digest, N° 10, pp.62-72.
- Mertens, L. (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterford/ OIT.
- Milkovich, J. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos.
- Mitriani A, Daziel y Suárez (1994) Las competencias. Barcelona: planeta de Agostini.
- Monereo, C. (2004) Las estrategias de aprendizaje. Barcelona: Edebé.
- Montenegro, I. (2004) Evaluación del desempeño del docente. Colombia: Cooperativa editorial Magisterio.
- Muñoz, I. y Guzmán (1992) Una exploración de los factores determinantes en el rendimiento escolar. Revista del C. E. E. México.
- Navío, A. (2001) Las competencias del formador de formación continua. Análisis desde los programas de formación de formadores. Tesis Doctoral. Universidad autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Ramírez, M. (2007) Guía para el desarrollo de competencias docentes. México: Trillas.
- Occhipinti, G. (1194) Revisión y Propuesta del diseño curricular de la carrera de ingeniería mecánica de la UNEXPO "Antonio José de Sucre". Trabajo presentado para optar a la categoría de profesor titular. Caracas.
- Pérez, S. (2001) Investigación cualitativa. Madrid: Muralla.
- Pereda, A. (1995) La formación y su contexto de actuación. Barcelona: Praxis.
- Pintos, R. (2001) Gestión participativa para las instituciones de educación Superior: Institutos y Colegios Universitarios. Trabajo de Tesis Presentado para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Ramírez y Rocha (2007) Guía para el desarrollo de competencias docentes. España: Trillas.

- Ríos, P. (2004) *La aventura de Aprender*. Caracas: Cognitus, C.A.
- Rivas, C. (1995) Nuevo paradigma para la teoría y praxis educacional. *Revista de Investigación y Postgrado*. 10(1), 109-162.
- Rogers, C. (1968) "Some thoughts regarding the current presuppositions of the behavioral sciences". Ohio: Merrill.
- Ropé y Tanguy (1994) *Savoirs et compétences: De L'usage de ces notions dans L'école et entreprise*. Paris: L'harmattan.
- Saenz (1997) La formación didáctica de los profesores de educación secundaria. En *formación de profesores*. N.28. Zaragoza.
- Sandín, M. (2003) *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- "Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, U. S. Department of Labor". (1990). Washington, D. C.
- Senge, P. (1992) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Granica.
- Sevillano, M. (2005) *Didáctica en el siglo XXI*. McGraw Hill: España.
- Simon, H. (1994). *Administración pública*. México: Cultura.
- Schunk (2000) "Learning theories". "An Educational Perspective". New Jersey: "Upper saddle river".
- Schwandt, T. A. (2000). "Three epistemological stances for qualitative inquiry". Londres: Sage.
- Skinner, B. F. (1972) *Más allá de la libertad y la dignidad*. Barcelona: Fontanella.
- Spencer y Spencer (1993) "Competence at Work, Models for Superior Performance". John Wiley & Sons, Inc.: Estados Unidos.
- Strauss, A. Corbin, J (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Stenhouse, L. (1984) *Investigación y desarrollo del currículum*. Morata: Madrid.
- Tejada, F. (2002) *Revista del educador. Perfil del docente y Modelos de formación*. Junio – Agosto 2004.
- Ugas, G. (2003) *Del acto pedagógico al acontecimiento Educativo*. Táchira: Lito Formas.
- UNESCO. *Informe Mundial de la UNESCO*. Madrid: MEC.
- UPEL (2003) *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis Doctorales*. Fedupel: Caracas.
- Valdés, H. (2000) Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano Sobre Evaluación del Desempeño Docente. México.
- Valles, M. S. (2003) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Vega, V (2002) *La capacitación docente*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Vigotsky, L. S. (1984) *Aprendizaje y desarrollo intelectual en la edad escolar*. Infancia y aprendizaje.
- Yegres, M. (2006) *Revista Palabra y Realidad N° 2. Técnicas cualitativas de Investigación*. Caracas: Doctorado en Educación.