



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 17 – Diciembre 2014
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 20 de mayo de 2014
Fecha de aceptación: 18 de octubre de 2014

PERFIL IDEAL DEL PROFESOR PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

María Luisa González Gutiérrez

Profesora Agregada. Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar

Martha Zaldívar Puig

Profesora Titular. Universidad de La Habana

martha@fec.uh.cu

RESUMEN

La transformación de la educación universitaria en función del fortalecimiento del poder popular y la construcción de una nueva sociedad, requiere de la formación de profesionales acorde con esta nueva realidad; por tanto el perfil del profesor también requiere de adecuaciones para dar respuesta a estas exigencias. Este perfil constituye un elemento de entrada en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo cual en el presente estudio se realizaron una serie de reflexiones acerca de los elementos que debe contener el perfil ideal del profesor, para ser incorporado en el modelo de gestión del talento humano profesoral que se está diseñando en el marco de la transformación del IUTEB a Universidad, sustentado en la Misión Alma Mater. Se realizaron sesiones de expertos con la finalidad de determinar los elementos referentes a la orientación profesional, habilidades profesionales y cualidades personales para el diseño del perfil ideal, luego se sometió a la valoración de estudiantes, profesores y autoridades para diagnosticar la situación actual del talento humano profesoral del IUTEB, se determinó la brecha existente entre el ideal y el real para que sirva de referencia en la construcción del modelo de gestión ya que este cuerpo docente es el encargado de formar al talento humano que requiere la nación, para transformar estructuras para el logro de la

justicia social, la democracia real, la solidaridad, la concientización, la formación ciudadana, y la construcción de una nueva sociedad. En este sentido, el perfil ideal propuesto resulta de vital importancia tanto para el IUTEB como para el resto de las Instituciones Universitarias que están inmersas en este proceso de transformación.

PALABRAS CLAVE:

Gestión, Talento Humano, Transformación Universitaria, Perfil Profesorial, Perfil Egresado.

ABSTRACT

The transformation of higher education based on strengthening of popular power and construction of a new society, requires the training of professionals in line with this new reality; so the teacher profile also need adaptations to meet these requirements. This profile is an input in the teaching-learning process, therefore in the present study a series of reflections on the elements required in the ideal profile of the teacher were conducted, to be incorporated in the model of human talent management professorial that is being designed as part of the transformation IUTEB to University, supported by the Alma Mater Mission. Expert sessions were conducted in order to determine the elements relating to occupational guidance, professional skills and personal qualities to design the ideal profile, then subjected to the assessment of students, teachers and authorities to diagnose the current situation of human talent professorial IUTEB, the gap was determined between the ideal and the real to serve as a reference in the construction management model as this faculty is in charge of training the human talent that the nation requires, to transform structures to achieve social justice, real democracy, solidarity, awareness, civic education and construction of a new society. In this sense, proposed the ideal profile is of vital importance for both IUTEB as for the rest of the University Institutions who are engaged in this process of transformation.

KEYWORDS:

Management, Human Talent, University Transformation, Professorial Profile, Graduate Profile.

INTRODUCCIÓN

La transformación universitaria como proceso de adecuación de las instituciones, formación, investigación y extensión, así como de la gestión general a las políticas sociales y planes de la nación, ocurre en la actualidad como una respuesta a los retos y demandas que se combinan tanto en lo nacional como en lo internacional, de manera tal que se viabilice la construcción de un modelo de sociedad que permita elevar el nivel de desarrollo humano.

El Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) es el primer Tecnológico Universitario Oficial del Estado, creado el 26 de Enero de 2001, mediante Decreto presidencial N° 1186, el cual se constituyó como una respuesta a la necesidad de contar con una institución de educación universitaria para atender la elevada población flotante y creciente demanda estudiantil de la región, al tiempo de responder al desarrollo local, regional y nacional al formar técnicos superiores universitarios, en las especialidades de: Electricidad, Geología y Minas, Mecánica y Sistemas Industriales.

Desde el año 2008, el IUTEB, es objeto y sujeto del proceso de transformación universitaria gestado en el país a través de la Misión Alma Mater, la cual tiene como objetivo generar un nuevo tejido institucional de la educación universitaria venezolana; esta misión fue producto de la participación protagónica y reflexiones de la comunidad universitaria de los Institutos y Colegios Universitarios a través de comisiones de trabajo y vocerías, coordinados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), originando las bases para la transformación de estas instituciones a Universidades Politécnicas Territoriales, con la finalidad de impulsar los cambios trascendentales en la educación universitaria.

En el año 2009, el IUTEB inicia los Programas Nacionales de Formación (PNF) en el marco de la Misión Alma Mater, lo cual implicó la formación de profesionales de manera integral, en el plano cognoscitivo, procedimental y axiológico que les permita participar activa y críticamente en la solución de los problemas sociales-comunales a partir de la generación del conocimiento, de la innovación y desarrollo de la tecnología en forma autosustentable, favoreciéndola como un medio y no como un fin para potenciar el proceso educativo.

Desde este contexto, la autora de este trabajo sostiene que quienes deben generar estos cambios estructurales en la institución, son los profesores, formadores de los profesionales que requiere el país para contribuir con el desarrollo económico y social. De allí, que el presente estudio tiene como objetivo diseñar un perfil ideal del profesor como elemento de entrada de un nuevo modelo de gestión del talento humano que deberá elaborarse para el IUTEB, que responda a las necesidades de la formación de nuevos profesionales que exige el proceso de transformación universitaria.

En este sentido, González (2013) señala que en el proceso de transformación universitaria se deben establecer mecanismos para la participación en los mismos, tomando en consideración el compromiso de cada uno de los actores sociales, el nuevo marco de relaciones sociales, el profesor como agente transformador, la fluidez en la información, la integración comunitaria y el sentido de pertinencia.

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación cuenta de las siguientes fases:

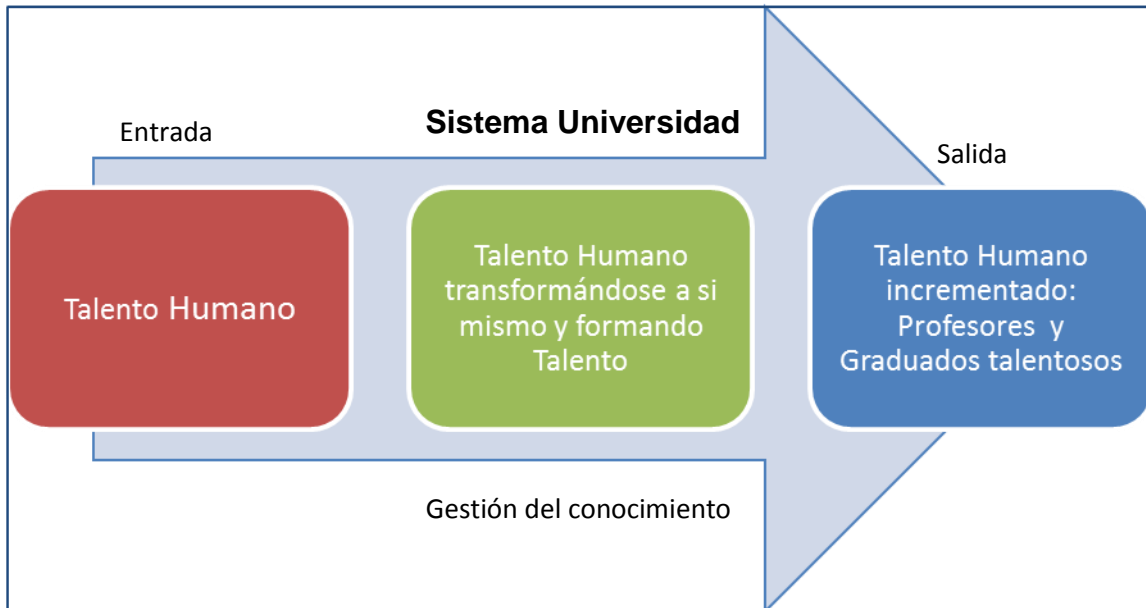
1. Revisión documental del marco legal y normativo que rige el proceso de transformación del IUTEB y la actividad del profesor en las instituciones de educación universitaria, partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), a partir de la cual se inicia el proceso de transformación universitaria en la Revolución Bolivariana; en virtud de que establece a la educación como un derecho humano, generando los razonamientos vinculantes de los cambios en el sector universitario y establece que las personas que tienen la educación a cargo deben ser de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. Así como leyes, reglamentos, decretos relacionados con las Instituciones de Educación Universitaria, en especial la Misión Alma Mater; la cual formaliza la transformación de los Institutos Universitarios de Tecnología en Universidades Politécnicas Territoriales.
2. Diagnóstico de la situación actual del talento humano en el IUTEB, el cual fue realizado a partir de la selección y toma de opinión de expertos, profesores, y estudiantes, usando tanto el método de encuesta como sesiones de trabajo con los expertos. En esta etapa se diseñó por la autora el instrumento Perfil Ideal del Profesor, el cual fue primeramente sometido a validación por los expertos y luego sirvió para el análisis del comportamiento real del mismo en el momento actual y así poder distinguir la brecha existente con lo proyectado para el nuevo modelo.

PERFIL DEL DOCENTE EN EL MARCO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL IUTEB

El marco legal y normativo que rige la transformación del IUTEB a Universidad Politécnica Territorial y la actividad del profesor de estas instituciones, plantean la consolidación de la misma en torno a la formación integral, la producción intelectual y la vinculación social que garantice el desarrollo de las potencialidades creativas y capacidad resolutoria frente a los problemas prioritarios del país. Asimismo, estos preceptos legales obligan a la institución objeto de estudio a cumplir con las exigencias del entorno social, político, económico y cultural, así como el papel protagónico y participativo que debe desempeñar el profesor universitario en este nuevo reto, lo cual requiere de una sólida formación personal y profesional del talento humano.

Cuando se está en presencia de una universidad se tiene en la mente todo el arsenal ya señalado pero también y con un gran peso específico aparecen las características del entorno sujeto a análisis. En la actividad universitaria vista como proceso y como sistema abierto, tanto las entradas y salidas del sistema como el proceso transformador a lo interno cuentan con el Talento Humano como principal actor. Puede observarse en la siguiente figura N° 1:

Figura N° 1. Sistema Universidad y Talento Humano

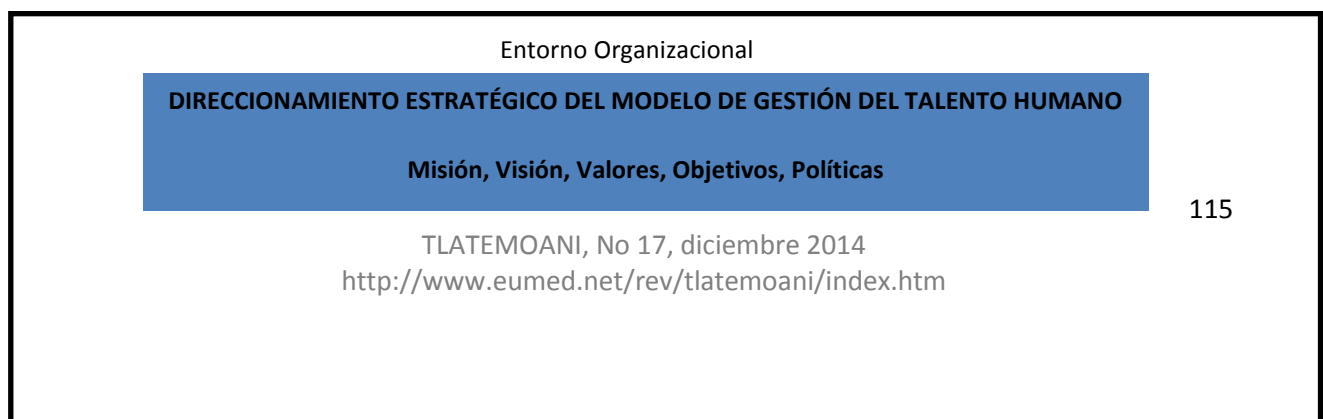


Fuente: elaboración propia

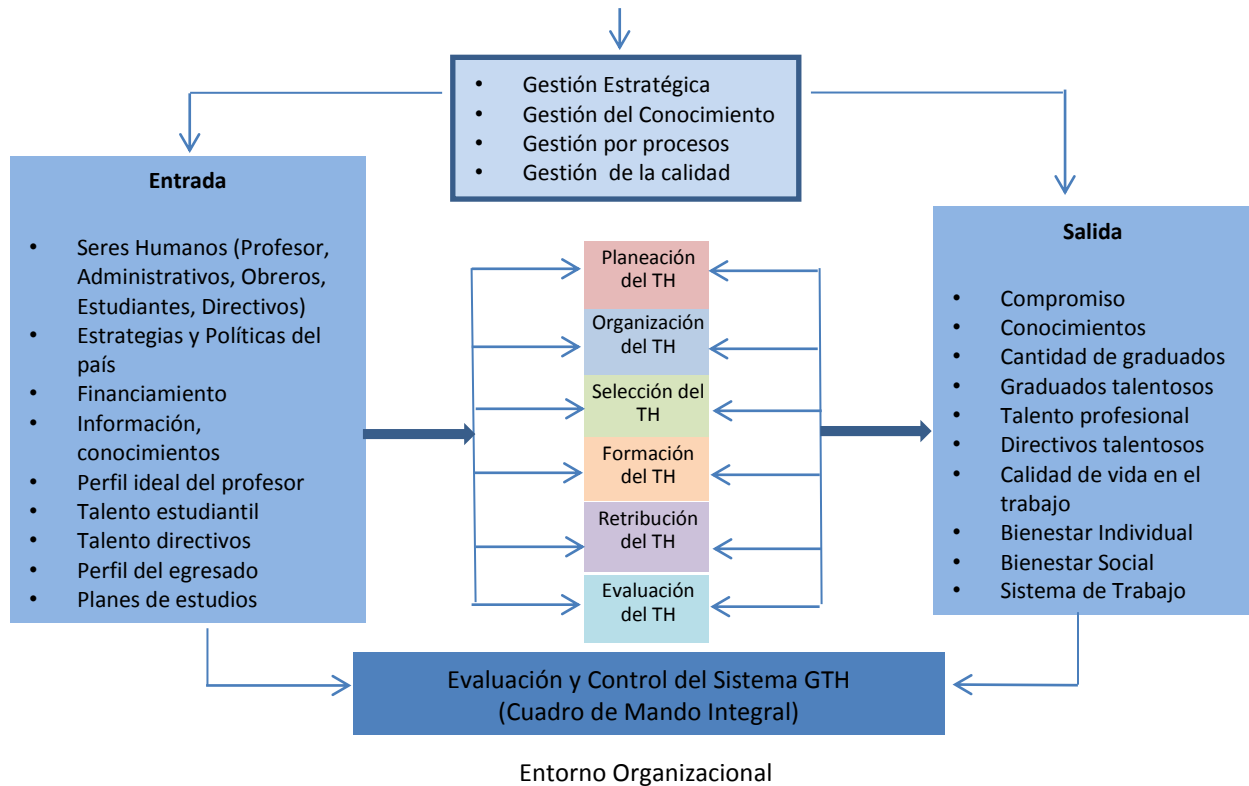
La consideración entonces de un modelo de gestión universitario debe tomar como epicentro la anterior circunstancia que resulta diferenciante al de las organizaciones empresariales, donde sin eliminar que este elemento está presente y que juega a juicio de esta autora un rol cada vez más reconocido; es incuestionable que la mayoría de las empresas tienen como salidas esenciales productos y servicios gracias al talento humano que posee, pero estas salidas son diferentes a él, En el caso de instituciones universitarias las salidas principales está representado por el talento humano formado y transformado. Por lo cual, el IUTEB necesita del insumo que aporte cada individuo o grupo que haga vida en este recinto, el talento de su personal será la base para potenciar los cambios y lograr una universidad más productiva, eficaz y eficiente que pueda contribuir con el desarrollo económico y social del país, sustentado siempre en el conocimiento.

Estos elementos de entrada y salida pueden observarse en la figura N° 2, que representa la concepción del modelo de gestión del talento humano en proceso de diseño para el IUTEB.

Figura N° 2. Modelo de Gestión del Talento Humano para el IUTEB



PERFIL IDEAL DEL PROFESOR PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Elaboración propia

El modelo de gestión propuesto en la figura N° 2, tiene la finalidad de preparar al talento humano para la formación del nuevo perfil de profesionales y la transformación de los institutos universitarios; tomando en consideración el compromiso de cada uno de los actores sociales de este proceso, el nuevo marco de relaciones sociales, el profesor como agente transformador, la fluidez en la información, la integración comunitaria y el sentido de pertinencia.

En las universidades entran talentos de variado tipo con diferentes desarrollos y esto confiere tanto a profesores como estudiantes. En este trabajo el objeto de análisis lo constituyen solamente los procesos sustantivos docentes y no todos los procesos, pues de lo contrario se tendrían que abordar también los procesos de servicio a los procesos sustantivos, donde evidentemente hay talento humano de entrada, transformación y salida también.

Es evidente que los talentos humanos de los procesos sustantivos se personifican como salidas en profesores talentosos y graduados talentosos que son los actores principales de las salidas: Conocimientos, Información, Tecnología, Recursos financieros, Servicios

Si se aceptan estos postulados pues se podrá comprender como y por qué en el diseño de un modelo de gestión para los seres humanos que componen los claustros de las universidades se debe partir de ¿qué perfil de competencias se diseñan para los egresados y en correspondencia con este, pues qué perfil de competencias deben tener los profesores que justamente se encargan de su formación?

En Venezuela se ha comenzado a trabajar en el diseño de los perfiles profesionales de acuerdo a las carreras universitarias específicas y el IUTEB se encuentra inmerso en esta tarea. Inspirado en este trabajo y con la impronta investigativa de quien se encuentra elaborando su tesis de doctorado sobre el diseño de un modelo de gestión del talento humano para la nueva Universidad Politécnica Territorial, se han tomado y complementado aristas de lo que está siendo sometido a consulta en estos momentos sobre el perfil de los egresados de los programas de estudio que esta institución ofrece, el cual se puede resumir en lo siguiente:

El perfil profesional del egresado de los Programas Nacionales de Formación (PNF) debe ser un profesional comprometido con el desarrollo endógeno del país y de Latinoamérica, con visión de Estado y de nación, capaz de contribuir efectivamente en su comunidad con la producción y el desarrollo tecnológico. Formado integralmente para desempeñar la gestión de los sistemas tecnológicos y procesos administrativos aplicados a su área de formación, con actitud proactiva hacia el aprendizaje, el mejoramiento continuo y la innovación, demostrando habilidades de trabajo en equipo, comunicación, organizativas, analíticas, emprendedoras, creativas, unidos a valores como: responsabilidad, ética, honestidad, sensibilidad ante la conservación del ambiente; consiente del rol del talento humano y de los recursos materiales, financieros y energéticos.

Evidentemente este perfil profesional del egresado implica un exigente perfil de competencias del profesor universitario; como afirma Córdova (2011) la constitución de un nuevo sujeto para una verdadera transformación, debe ser lo que dé dirección a los proyectos de cambio.

El nuevo perfil docente no está descrito en la legislación venezolana, solo se establece para el ingreso del profesor, que la persona tenga título universitario de licenciado o su equivalente, posea condiciones éticas, ciudadanas y de idoneidad docente comprobadas que lo hagan apto para tal función, dominio en el área de conocimiento.

El diseño de un perfil de competencias para estos fines no es una tarea simple ni se basa en replicar experiencias de diseños realizados en otras universidades y países. El perfil debe partir de la reflexión compartida de profesores, directivos, egresados y actores locales de la sociedad donde se inserta la universidad, sin negar la existencia de elementos invariantes que puedan y deban estar presentes en todo el mundo por ser valores universales que actúan con independencia del sitio geográfico donde esté la universidad, como lo establecido por la UNESCO en

cuanto a los pilares de la educación (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser); para así proveer una educación de calidad y fomentar un desarrollo humano sostenible

En este sentido, se realizó una propuesta de perfil de competencias ideal del docente para la nueva universidad, utilizando el criterio de expertos, en virtud de que la legislación venezolana no describe este perfil, solamente señala los mencionados anteriormente.

El resultado que se ofrece a continuación es fruto de la primera reflexión realizada por un grupo de expertos del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar y a manera de ejemplificación se sometió a la consideración pública. Se estimó de interés incluirla en este trabajo para motivar un debate más amplio a partir de un público también más amplio.

Se propuso a los expertos un perfil con 3 elementos clave para el análisis; a saber: orientación profesional, habilidades profesionales y cualidades personales.

Orientación Profesional: Las brújulas centrales que debe tener como docente de universidad.

Habilidades Profesionales: Aquellas habilidades especialmente relacionadas a su vida como educador

Cualidades personales: Cualidades humanas universales que todo profesor debe poseer

Estos tres elementos toman en consideración variables antropológicas, perspectivas de metodología didáctica, dimensión psicológica, actitudinal y pedagógica, para la gestión del talento humano en los procesos de enseñanza aprendizaje universitario, a través de un modelo interactivo con base en un material curricular dialogante.

Se consultó un conjunto de expertos para elaborar la propuesta del perfil ideal, sustentada en los conocimientos, experiencia y estudios que éstos poseen, los cuales fueron seleccionados a través del método de Hurtado de Mendoza (2012), se les aplicó un instrumento para una ponderación en una escala de 1 a 5 según el nivel de importancia que cada uno le otorgó a los elementos que debe contener el perfil, asimismo se les dejó un espacio abierto para incluir o eliminar los aspectos que consideren.

Luego de una segunda vuelta empleando el método Delphi, se llegaron a definir los ítems en los cuales se aprecian diferentes valoraciones no homogéneas en un grupo de ellos que merecen tener algunas reflexiones en especial.

La tolerancia al estrés y la resolución de conflictos tenían alto rango en su opinión, pues el profesor está sometido permanentemente a cambios, proyecciones estudiantiles de diferente índole humano, problemas personales, dinámicas

grupales complicadas, entre otros; lo cual hace necesario una alta tolerancia al estrés para mantener correctamente su papel como educador.

De igual forma se procedió con el uso del segundo idioma y con la creación y uso de plataformas educativas pues en un mundo globalizado, el dominio de un segundo idioma resulta imprescindible para poder incluso hacer un eficiente uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Se incluyó en esta propuesta la habilidad en la creación de plataformas informáticas educativas por el enlace que tiene este aspecto con el desarrollo globalizado de la ciencia y la técnica y la creación de habilidades de autoaprendizaje.

Si se tiene en cuenta el perfil del graduado con el ideal del profesor se puede derivar la importancia de crear un modelo que responda a ese profesor y a esos egresados.

En virtud que el recurso más valioso de todas las organizaciones son las personas que están en ellas, la autora consideró en este estudio no solo el criterio de experto; sino también la opinión de los actores principales en este proceso como lo son: estudiantes y profesores.

Es evidente que un análisis así implica un nivel de subjetividad; porque hay que considerar que las personas actúan en función de su percepción de la realidad y no de la realidad misma, por tal motivo para lograr una información con mayor confiabilidad se elaboró el perfil promedio producto del cruce de informaciones del grupo de expertos, profesores y estudiantes.

Para el caso de profesores y estudiantes se seleccionó una muestra, a través del método intencional no probabilístico, es decir, el tamaño de la muestra está relacionada con las características que le interesan tanto a la investigación como al investigador (Hernández y otros, 2003).

En este sentido, se propone un perfil del profesor para la nueva universidad (ver tabla N° 1) a partir de la construcción colectiva de expertos, profesores y estudiantes inmersos en el proceso de transformación universitaria.

El resultado perfectamente triangulado de este trabajo se expone a continuación:

Tabla N° 1. Perfil ideal del Profesor

Orientación profesional
Estándares intrínsecos de trabajo
Orientación hacia objetivos
Necesidad de progreso
Orientación al desarrollo
Cualidades personales
Visión ético política
Capacidad para el trabajo comunitario
Ética y profesionalismo

PERFIL IDEAL DEL PROFESOR PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Responsabilidad
Tolerancia al estrés
Humanismo
Trabajo en equipo
Compromiso
Sentido de pertinencia
Visión emprendedora
Capacidad de autoaprendizaje
Equilibrio
Habilidades profesionales
Perfil profesional específico
Pedagógicas y didácticas
Capacidad de Liderazgo
Habilidad de Investigación
Comunicación oral y escrita
Producción de bibliografía general y específica para la enseñanza
Uso de tecnologías de la informática y las comunicaciones
Creación y uso de plataformas informáticas educativas
Uso de un segundo idioma
Agente de cambios
Organización y Planificación
Gestión de conocimientos
Resolución de conflictos

Fuente: elaboración propia

A partir del diagnóstico realizado sobre la situación real de los profesores en el IUTEB con el instrumento aplicado para determinar su idoneidad, resultaron identificados algunos de los ítems del perfil ideal en su estado real, valorados por las autoridades, profesores y estudiantes. Esto consistió en comparar el perfil ideal y como están actualmente los profesores del IUTEB, para determinar la brecha existente; con la finalidad de hacer las adecuaciones en el modelo de gestión del talento humano que se está diseñando. En la tabla N° 2 pueden observarse los resultados promedios establecidos en una escala del 1 al 10, siendo 10 la calificación completamente acorde al perfil ideal.

Tabla N° 2. Calificación real promedio de la evaluación aplicada a profesores

Criterios del perfil	Calificación promedio de la evaluación			Promedio
	Autoridades	Profesores	Estudiantes	
Orientación profesional	8.5	9	8	8.5
Cualidades personales	8	8.5	7.5	8
Habilidades profesionales	8	8	7.5	7.83
Promedio total	8	8.5	7.5	8

Fuente: elaboración propia

Según se aprecia en la tabla anterior dentro las habilidades profesionales fueron las que obtuvieron la puntuación más baja y la orientación profesional fue valorada con la calificación más alta. Sin embargo, las calificaciones obtenidas oscilan en un rango de muy bueno a sobresaliente, pero para alcanzar los niveles de excelencia se deben establecer estrategias que permitan minimizar la brecha con el perfil ideal; por lo que se plantea establecer un modelo de gestión del talento humano para el IUTEB.

Si consideramos todos estos resultados de la investigación practicada se puede constatar su correspondencia con el marco legal que sustenta la transformación del IUTEB y sienta las bases del nuevo modelo de gestión del talento humano.

Aunque existen ciertas brechas con respecto al perfil ideal del profesor con la planta profesoral con que cuenta el IUTEB, en lo que respecta a la orientación profesional, cualidades personales y habilidades profesionales que deben poseer los profesores, aspectos que debe contemplar el modelo de gestión del talento humano.

Como es sabido todo cambio genera una resistencia que si no se identifica correctamente en su magnitud real puede entorpecerlo o detenerlo. El IUTEB es una organización joven nacida en el año 2001 y el salto cualitativo que se perfila es amplio y requiere un tratamiento especial para lograr que el concepto de Perfil Ideal se internalice en toda la actividad de la institución pues de lo contrario el desempeño de excelencia que pide el país en específico y América Latina en general no podría lograrse. Resulta pues un estándar a lograr y variable de entrada para el nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto por la propia autora de este trabajo para el IUTEB.

CONCLUSIONES

1. La mayoría de los modelos de gestión del talento humano están orientados a las organizaciones empresariales y tienen como fin común, lograr elevar el desempeño económico de las mismas y no se adaptan en su totalidad a las necesidades de instituciones educativas.
2. Las salidas principales de cualquier modelo de gestión del talento humano que se genere para el IUTEB se enlazan ineludiblemente con el talento creado en los profesionales graduados y en los propios profesores, impactando la misma en toda la concepción del propio modelo y con ello se refuerza la necesidad de contar con un Perfil Ideal del profesorado como estándar y variable de entrada de dicho modelo.

3. El Perfil Ideal del profesor propuesto en este trabajo se enlaza y es un requerimiento para el logro del Perfil Profesional del Egresado dictado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU).
4. El Perfil Ideal resalta de vital importancia en el proceso de captación, desarrollo y evaluación de los profesores así como brújula de apoyo a la obtención de acreditación de la excelencia universitaria.
5. El concepto de Perfil Ideal resulta de interés no solamente para el IUTEB sino para toda la educación universitaria en Venezuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Batteman, T. y Snell, S. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Córdova, Marlene Y. (2011). *Construyendo Cambios. Conducción y planificación estratégica de proyectos de cambios*. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Ediciones Félix Varela y Academia. La Habana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Delors J. y Otros. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Ediciones Unesco. Madrid

González, M. (2013). "Gestión del talento humano en el proceso de transformación del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar". Revista Tlatemoani. N° 13, agosto. Disponible en web: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/talento-humano.html>

Hernández, Fernández Y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado de Mendoza, S (2012). "Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi". Histodidactica. Universidad de Barcelona [en línea]. Disponible en Web: www.ub.edu/histodidactica/index.php.2012.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2009). *Misión Alma Mater: Educación Universitaria Bolivariana y Socialista*". Caracas, Venezuela: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2009). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (con la enmienda N° 1). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 Caracas: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2009). *Ley Orgánica de Educación (LOE)*. Gaceta Oficial N° 5929, Caracas: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2009). *Reglamento de ingreso, ascenso, ubicación, permanencia y egreso para docentes de los institutos y colegios universitarios*, Decreto 7.038 Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.303 10 de Noviembre de 2009. Caracas: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2013). *Líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.118, Caracas. Caracas: Autor.

Romero, J. (2007). *Gerencia para la transformación. Una epistemología para el nuevo gerente venezolano*. Fondo Editorial UNEG. Ciudad Guayana, Venezuela.

Zabalza, M. (2011). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Narcea, S.A. Ediciones. Madrid. España.