

EL PERFIL DE COMPETENCIAS EN LA EVALUACIÓN DOCENTE

Dr. Armando Aruca Bacallao

Universidad de la Habana (Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas).

RESUMEN

La evaluación constituye una parte esencial de toda actividad humana. En el proceso docente educativo permite comprobar el grado de eficacia y efectividad del proceso, o sea, su pertinencia, optimización e impacto. Entre sus funciones tiene la capacidad de regular la actividad docente; dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, haciendo posible la comprobación de resultados, la retroalimentación y el ajuste del proceso y es formativa, ya que contribuye a la formación de cualidades. El objetivo del trabajo es el desarrollo de un perfil de competencias por categorías docentes que formen parte de la evaluación docente y genere un impacto en la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, competencias, evaluación docente, modelo.

INTRODUCCIÓN

La evaluación es un componente necesario en todo proceso que busca ser auténtico, válido y eficaz, tiene como acción central la comparación entre el resultado y el objetivo; su propósito es mejorar los resultados para optimizar el proceso, y si fuera preciso reconsiderar los objetivos.

La evaluación es un proceso sistemático, basado en un diseño intencional y técnico que recoge información fiable, la valora para posteriormente tomar decisiones con el propósito de mejorar la calidad del personal involucrado y del objeto.

La evaluación docente valora aquellos aspectos que inciden directamente en el desempeño de las funciones que cada categoría docente tiene asignada, valora el comportamiento que genera unos resultados, por ello se consideran dos elementos en la evaluación: la conducta y el rendimiento.

La conducta valora los comportamientos que inciden directamente en su trabajo y que repercuten positiva o negativamente en los resultados obtenidos por el docente en el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad para la toma de decisiones, las aptitudes de mando, la puntualidad, el absentismo, etc.

El rendimiento valora los resultados obtenidos por el docente en el desempeño de su categoría, la contribución que ha realizado a la consecución de los objetivos de la carrera o de la facultad. Por ejemplo, la cantidad de horas clases durante el curso, la cantidad de trabajo investigativo, la promoción de estudiantes, la planificación y organización del trabajo, etc.

Otro elemento importante en la evaluación docente que debe incluirse es la evaluación por competencias, ya que incorporaría el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe desarrollar para desempeñar todo un conjunto de actividades.

Según Mertens, (2000), la competencia es definida como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer, y el saber hacer.

Objetivo general

El objetivo del trabajo es el desarrollo de un perfil de competencias por categorías docentes que formen parte de la evaluación docente y genere un impacto en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

DESARROLLO

Vivimos en un mundo sumamente dinámico y complejo el cual demanda de los profesionales de la administración, contar con conocimientos adaptados a la realidad, que permitan garantizar a las organizaciones su éxito en el cumplimiento de su misión.

De aquí, la importancia de considerar lo que la gestión por competencia requiere y el papel que puedan jugar las universidades en la formación de profesionales; así como la aportación de herramientas que conlleven a resultados beneficiosos.

La Gestión por competencias abarca el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una organización debe desarrollar para desempeñar todo un conjunto de actividades con calidad, eficiencia y eficacia, ahora esto nos obliga a contar con un personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar a que las organizaciones alcancen sus objetivos y metas. Por tanto, otros criterios acerca de las competencias lo aporta (Carlos Mora Vanegas 2001) planteando que las mismas pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar, que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores, que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Según autores internacionales consultados, la Gestión por Competencias logrará:

1. Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que la persona que lo desarrolle mantenga un rendimiento superior a la media.
2. Determinar a la persona que cumpla con estas competencias.
3. Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño en el puesto de trabajo.
4. Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Lo cierto es que cuando se instala la gestión por competencias, se evita que las personas pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

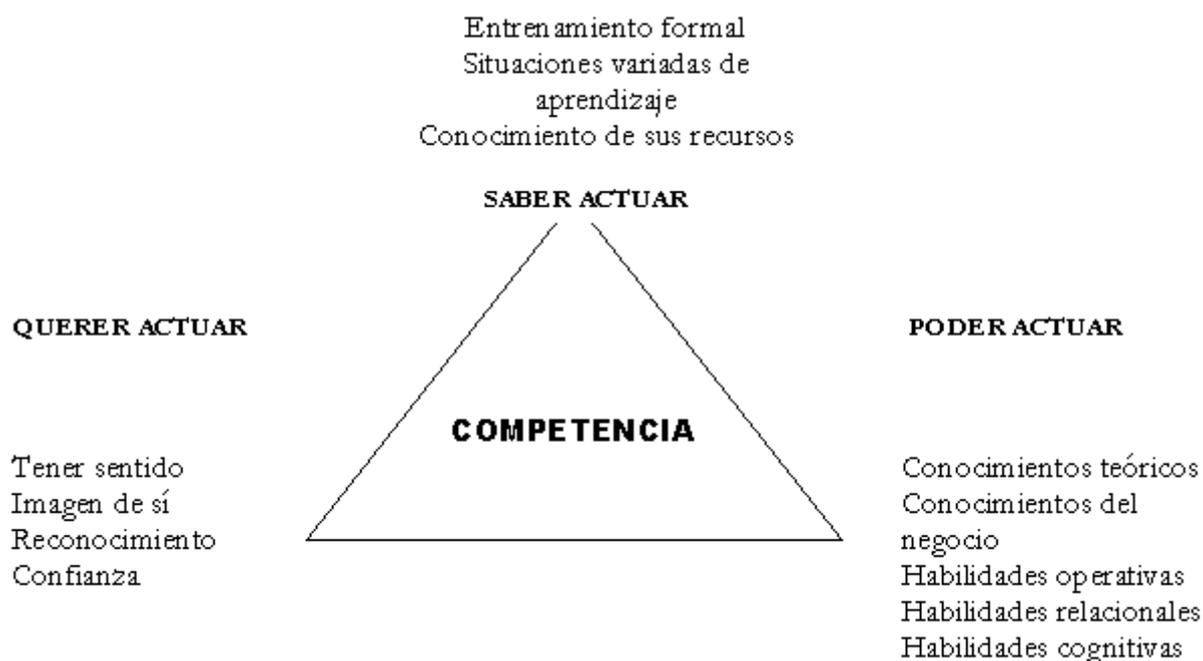
La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

El **saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El **querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación se presenta un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.



Esquema de los componentes fundamentales de las competencias. Le Boterf 1996

MODELO PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS EN LA EVALUACIÓN DOCENTE

Etapas del modelo de gestión por competencias (q+m consultores asociados Perú)

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar los errores del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta dirección y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la institución.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La dirección será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

PERFILES DE COMPETENCIAS

A continuación se desarrolla y se organizan los requisitos que deben presentar las diferentes categorías docentes a partir del criterio de los profesores que participaron en el método Delphi, o método de experto; basado en las competencias, se formularán los conocimientos, habilidades y valores que se pretenden formar, qué rasgos deben precisar su alcance para que sirvan de guía al proceso. A continuación se presentan las tablas por las diferentes categorías docentes.

Denominación del cargo o puesto: Profesor Instructor	
Facultad a la cual pertenece: Facultad de Gestión	
Categoría docente: Instructor	Grupo escala: 325.00
Misión del cargo o puesto: Desarrollar docencia de pregrado en los contenidos definidos en las asignaturas en que ejerce sus funciones. Desarrollar trabajo metodológico inherente a la docencia de pregrado. Participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo, así como contribuir a la introducción de sus resultados; y participar en la formación científico-metodológica del personal con categoría docente complementaria y de estudiantes seleccionados.	
Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
1.Orientado a una alta capacidad pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente-educativo. • Dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la educación, de la didáctica en general, y de la didáctica de la especialidad. • Capacidad para hacer su materia interesante. • Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
2.Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta informes de manera clara y precisa.

3.Mantenimiento de una alta disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad a la universidad y a sus clases. • Participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre docentes. • Cumplimientos de las normativas.
4.Mantenimiento de relaciones interpersonales con sus alumnos, docentes, directivos-docentes, padres y comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes, docentes, otros. • Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos, y colegas. • Respeto ante la diferencia de género, raza, y situación socioeconómica.
5.Labor en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en el trabajo en equipo y en el análisis conjunto de los problemas. • Comparte con su grupo los retos • Busca oportunidades de trabajo que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
6.Orientado a una alta preparación en su formación como profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con destreza las técnicas, e instrumentos básicos. • Capacidad para leer e interpretar la literatura técnica en otro idioma. • Capacidad para utilizar la computación en su esfera profesional.
7.Control de la actividad docente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.

Denominación del cargo o puesto: Profesor Asistente	
Facultad a la cual pertenece: Facultad de Gestión	
Categoría docente: Asistente	Salario: 439.00

<ul style="list-style-type: none"> • Misión del cargo o puesto: Desarrollar docencia de pregrado, así como de posgrado en las asignaturas en que ejerce sus funciones. Dirigir y desarrollar trabajo metodológico de pre y posgrado en el campo de las asignaturas en que ejerce sus funciones. Participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo. Contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente; y dirigir y participar en la formación científico-metodológica del personal con categorías docentes precedentes. 	
Competencias del cargo o puesto:	
Dimensiones:	
1.Orientado a una alta capacidad pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente-educativo. • Dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la educación, de la didáctica en general, y de la didáctica de la especialidad. • Capacidad para hacer su materia interesante. • Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
2.Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta informes de manera clara y precisa.
3.Mantenimiento de una alta disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad a la universidad y a sus clases. • Participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre docentes. • Cumplimientos de las normativas.
4.Mantenimiento de relaciones interpersonales con sus alumnos, docentes, directivos-docentes, padres y comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes, docentes, otros. • Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos, y

	<p>colegas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto ante la diferencia de género, raza, y situación socioeconómica.
5.Labor en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en el trabajo en equipo y en el análisis conjunto de los problemas. • Comparte con su grupo los retos • Busca oportunidades de trabajo que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
6.Orientado a una alta preparación en su formación como profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con destreza las técnicas, e instrumentos básicos. • Capacidad para leer e interpretar la literatura técnica en otro idioma. • Capacidad para utilizar la computación en su esfera profesional.
7.Control de la actividad docente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
8.Orientación al desarrollo de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad. • Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.

Denominación del cargo o puesto: Profesor Auxiliar	
Facultad a la cual pertenece: Facultad de Gestión	
Categoría docente: Auxiliar	Salario: 475.00
<ul style="list-style-type: none"> • Misión del cargo o puesto: Desarrollar docencia de pre y posgrado en los contenidos definidos en la disciplina en que ejerce sus funciones. Dirigir y desarrollar trabajo metodológico inherente a la docencia de pre y posgrado definida en la función anterior. Dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de aplicación; contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente. Dirigir y participar en la formación científico-metodológica del personal con categorías docentes precedentes; y realizar funciones de dirección docente y científica. 	
Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
1.Orientado a una alta capacidad pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente-educativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la educación, de la didáctica en general, y de la didáctica de la especialidad. • Capacidad para hacer su materia interesante. • Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
2.Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta informes de manera clara y precisa.
3.Mantenimiento de una alta disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad a la universidad y a sus clases. • Participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre docentes. • Cumplimientos de las normativas.
4.Mantenimiento de relaciones interpersonales con sus alumnos, docentes, directivos-docentes, padres y comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes, docentes, otros. • Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos, y colegas. • Respeto ante la diferencia de género, raza, y situación socioeconómica.
5.Labor en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en el trabajo en equipo y en el análisis conjunto de los problemas. • Comparte con su grupo los retos • Busca oportunidades de trabajo que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
6.Orientado a una alta preparación en	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con destreza las técnicas,

su formación como profesional.	<p>e instrumentos básicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para leer e interpretar la literatura técnica en otro idioma. • Capacidad para utilizar la computación en su esfera profesional.
7.Control de la actividad docente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
8.Orientación al desarrollo de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad. • Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.
9.Proyección estratégica en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados. • Rápido en el análisis en momentos clave.

Denominación del cargo o puesto: Profesor Titular	
Facultad a la cual pertenece: Facultad de Gestión	
Categoría docente: Titular	Salario: 524.00
<ul style="list-style-type: none"> • Misión del cargo o puesto: Desarrollar docencia de pregrado en asignaturas de la disciplina en que ejerce sus funciones, así como docencia de posgrado en el mayor nivel de complejidad e integridad en la misma disciplina. Dirigir y desarrollar el trabajo metodológico en el campo de las funciones asignadas al departamento docente en la formación del profesional y en la educación de posgrado. Dirigir y desarrollar trabajo metodológico inherente a la docencia de pre y posgrado. Dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de aplicación que contribuyan significativamente al desarrollo de su esfera de actuación; contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente. Dirigir y participar en la formación científico-metodológica del personal con categorías docentes precedentes. Realizar funciones de dirección docente y científica. 	
Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:

<p>1.Orientado a una alta capacidad pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente-educativo. • Dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la educación, de la didáctica en general, y de la didáctica de la especialidad. • Capacidad para hacer su materia interesante. • Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
<p>2.Facilidades comunicativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta informes de manera clara y precisa.
<p>3.Mantenimiento de una alta disciplina laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad a la universidad y a sus clases. • Participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre docentes. • Cumplimientos de las normativas.
<p>4.Mantenimiento de relaciones interpersonales con sus alumnos, docentes, directivos-docentes, padres y comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación y comprensión de los problemas de sus estudiantes, docentes, otros. • Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus alumnos, y colegas. • Respeto ante la diferencia de género, raza, y situación socioeconómica.
<p>5.Labor en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en el trabajo en equipo y en el análisis conjunto de los problemas. • Comparte con su grupo los retos • Busca oportunidades de trabajo

	que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
6.Orientado a una alta preparación en su formación como profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con destreza las técnicas, e instrumentos básicos. • Capacidad para leer e interpretar la literatura técnica en otro idioma. • Capacidad para utilizar la computación en su esfera profesional.
7.Control de la actividad docente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
8.Orientación al desarrollo de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad. • Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.
9.Proyección estratégica en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados. • Rápido en el análisis en momentos clave.
10.Valoración del trabajo sobre los doctorados y las actividades de postgrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, promociona y controla la obtención del doctorado entre los profesores e investigadores. • Establece los objetivos y acciones estratégicas encaminadas a promover el posgrado y garantizar su calidad

CONCLUSIONES

La evaluación de las competencias demuestra que constituye un elemento importante y al mismo tiempo superior en el trabajo de la facultad, atendiendo a que se podría gestionar, por parte de los profesores, unas características superiores en el desempeño docente.

Estas características expresan la presencia de atributos, que determinan en gran medida cambios en la conducta, y muestran la capacidad y conocimiento de los docentes. La propuesta de un enfoque metodológico, constituye la expresión de un análisis multifactorial de las competencias y de los docentes que deben poseerlas, lo que incluye todas las características: técnicas, volitivas y humanas de los mismos.

Una evaluación que tenga en cuenta estos elementos representa una superioridad en el accionar diario de los docentes, buscando alternativas para desarrollar las competencias que se posean y potenciar las que se necesite en la categoría, sobre todo partiendo de la base de ofrecer lo necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Le Boterf, G. (1996). "Enfoque de gestión por competencias". Barcelona. Ediciones Gestión.
2. Mertens L. (1997): "Competencia laboral": sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet, <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
3. Mertens L. (2000):" La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional". Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
4. Mertens, L. (2002):" Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias". Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>
5. Ministerio de Educación Superior (1997). Resolución Ministerial 166 de 1997. Segunda edición, Cuba.
6. Vanegas C.M. (2004): "Gerencia por competencia". <http://www.Monografías.com>. Extraído 14/6/05.