

Competencias individuales y el currículo universitario ante el reto del desarrollo endógeno

Ugueto, Martha Graciela*
y Cardozo, Neyda**¹

Recibido: 21/04/2010 • Revisado: 24/04/2010
Aceptado: 24/09/2010

Resumen >>

La universidad, como generadora y difusora del conocimiento, debe jugar un rol protagónico en el desarrollo económico del país, siendo el Desarrollo Endógeno (DE) una de las alternativas para lograrlo, se considera importante indagar el cómo vincular éste con el currículo universitario. El estudio que originó el presente artículo se centró en identificar las competencias individuales necesarias para que se lidere efectivamente el DE y a partir de las mismas, generar una propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE. El enfoque metodológico en la primera fase, documental, consistió en identificar el deber ser del individuo en el DE; en la segunda fase, de campo, se validaron mediante entrevistas y la técnica del panel de expertos, las responsabilidades, retos y comportamientos obtenidos de la revisión documental y; la tercera fase, la propuesta, sustentada en la metodología de Tobón (2006), en tres etapas: identificación y normalización de competencias, identificación de nodos problematizadores y diseño de la ruta del proyecto formativo. Entre los resultados de la investigación se obtuvo que los roles de un líder del DE son: habilitador, coordinador, gestor de cambios, líder institucional y emprendedor; las competencias genéricas del perfil son: iniciativa, orientación al logro, razonamiento estratégico, comunicación, flexibilidad, liderazgo para el cambio, trabajo en equipo, construcción de relaciones, orientación al cliente, sensibilidad interpersonal, desarrollo de personas y empoderamiento de la gente. Como conclusión, la propuesta metodológica para un diseño curricular orientado al DE pretende afianzar los saberes esenciales relacionados con los elementos de las competencias genéricas, a través de dos ejes: administrativo y gerencial.

Palabras clave: desarrollo endógeno, competencias genéricas, diseño curricular.

Abstract >>

Individual competences and the university curriculum before the challenge of the endogenous

The university, since generating and diffusive of the knowledge, must play a leading role in the economic development of the country, being the Endogenous Development (ED) one of the alternatives to achieve it, it is considered important to investigate how this one to link with the university curriculum. The study that originated the present article I centre in identifying the individual necessary competitions in order that the ED is led really and from the same ones, to generate a methodological offer to raise a curriculum development orientated to the ED. The methodological approach in the first phase, documentary, it consisted of identifying the duty of belonging to the individual in the ED; in the second phase, of field, there were validated by means of interviews and the technology of the experts' panel the responsibilities, challenges and behaviors obtained of the documentary review and; the third phase, the offer, sustained in the methodology of Tobón (2006), in three stages: identification and normalization of competitions, identification of nodes problematizadores and design of the route of the formative project. Between the results of the investigation there was obtained that the roles of a leader of the ED they are: outfitter, coordinator, manager of changes, institutional and enterprising leader; the generic competitions of the profile are: initiative, orientation to the achievement, strategic reasoning, communication, flexibility, leadership for the change, teamwork, construction of relations, orientation to the client, interpersonal sensibility, persons' development and empoderamiento of the people. As conclusion, the methodological offer for a curriculum development orientated to the ED It tries to guarantee the essential saberes related to the elements of the generic competitions, across two axes: administrative and managerial.

Key words: endogenous development, generic competitions, curriculum development.

*Ingeniero Industrial, (UNET), 1998. Maestría de Gerencia de Empresas Mención Finanzas, UNET, 2006. Investigador-docente ordinario en la categoría Agregado, dedicación exclusiva de la UNET, docente de las materias Gerencia y Administración de Personal e investigadora en la línea de Gestión de Capital Humano. Actualmente Responsable del Programa de Formación y Desarrollo del Recurso Humano de la UNET. Email: mugueto@unet.edu.ve

**Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), 1985. Especialista en Gerencia de Empresas Mención Finanzas, Universidad Bicentenario de Aragua, 1993. Doctora en Ciencias de la Educación, 2005. Docente ordinario en la categoría Titular. Dedicación exclusiva de la UNET, docente de la materia Gerencia e investigadora en la línea Herramientas de apoyo a la Gestión Gerencial. Es investigadora activa en el Programa de Investigación Formación y Desarrollo del Recurso Humano.

Introducción

La ciencia y la tecnología son componentes necesarios en el proceso de construcción del nuevo modelo de sociedad en Venezuela, donde el DE articulado a la apropiación social del conocimiento, constituye parte esencial en correspondencia con lo incluido, entre otros, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista (PPS) del Desarrollo Económico y Social de la Nación para el periodo 2007-2013. Esta nueva realidad, demanda una redefinición del papel de la universidad y su responsabilidad social puesto que, siendo la comunidad local la que impulsa el desarrollo desde su entorno y potencialidades, pareciera requerirse que entre en vigencia una dinámica diferente entre Ciencia-Tecnología-Sociedad-Estado, donde converjan: conocimientos, necesidades y talentos. Se considera que la universidad venezolana, como generadora y difusora del conocimiento, debe jugar un rol protagónico en este contexto, ya que sus funciones académicas de investigación, extensión y docencia deben estar alineadas con esta estrategia de desarrollo económico planteada por el gobierno venezolano.

En función de lo anterior, centrándose específicamente en la función docencia en las universidades, se consideró necesario plantearse los siguientes interrogantes: ¿Cómo insertar las competencias individuales requeridas para el DE en el currículo universitario? ¿Cuáles son los principales roles involucrados directa o indirectamente en el modelo de DE? ¿Ante qué retos y responsabilidades se enfrenta una persona en el nuevo modelo económico? ¿Con qué capacidades debe contar y, por ende, potenciar,

una persona que requiera participar directa o indirectamente en el DE? y, finalmente: ¿cómo estaría conformada una propuesta metodológica para generar un diseño curricular orientado al DE?

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores, en la investigación que sustenta este artículo se planteó como objetivo: identificar las competencias individuales necesarias para que se lidere efectivamente el DE y a partir de las mismas, generar una propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE. En el presente artículo se pretende dar a conocer los resultados obtenidos a través de dicha investigación, por lo tanto, en principio se muestra un pequeño marco teórico donde exponen los principales fundamentos relacionados con competencias y con el DE; luego se reseña el apartado de metodología, donde se hace énfasis en el procedimiento para el logro de cada objetivo específico, además se explica lo relacionado con el diseño y el enfoque de la investigación; seguidamente se hace una síntesis de los resultados obtenidos por objetivo; y, finalmente, se señalan las principales conclusiones del estudio.

1. Marco teórico

En este apartado se presenta una síntesis de las bases teóricas que fundamentan la investigación que sustenta el presente artículo.

1.1 Competencias individuales:

Actualmente se cuenta con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo se seleccionaron algunas definiciones, para luego extraer lo común y así poder tener como sustento

una única definición. A partir de Boyatzis (1982), citado en Hay Group (1996); Spencer y Spencer (1993), citados en Rodríguez (1999); CINTERFOR/OIT (2003) y CONOCER (1998), se puede afirmar que las competencias son características subyacentes a la persona que se demuestran a través de comportamientos o conductas y están causalmente relacionados con una actuación exitosa en el cargo o rol desempeñado. En el contexto laboral, se utilizan los términos competencia y competencia laboral como sinónimo. Es importante resaltar que en el presente artículo el adjetivo “individuales”, agregado al término competencias, intenta destacar que son propias de la persona, en este caso impulsora del DE.

1.1.1 Tipos de competencias

Según CONOCER (ob. cit.), las competencias se pueden clasificar según el alcance en básicas, genéricas y específicas. (a) Las competencias básicas, describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, asociados a conocimientos de índole formativa; (b) Las competencias genéricas, describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones y (c) Las competencias específicas, identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada, no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

1.1.2 Perfil de competencias

Según Hay Group (2004), es una agrupación compleja de competencias relacionadas con

los retos y objetivos que se persiguen en el cargo o rol dentro de una organización. En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes: Nombre de la competencia, Definición, Niveles y Comportamientos y/o criterios de desempeño (Morales, 2008).

1.1.3 Técnicas para identificar el perfil de competencias

Entre las técnicas más empleadas para la identificación de un perfil de competencias se tienen: el análisis funcional, el panel de experto y el cuestionario de competencias genéricas. A continuación se definen las dos técnicas empleadas en la investigación que sustenta éste artículo.

Panel de experto: según Hay Group (ob. cit.) esta técnica para identificar competencias tiene como objetivo realizar la transformación real de los retos a que se enfrenta la organización en la forma de conductas o comportamientos requeridos por los ocupantes de los diferentes cargos. En un panel de expertos participa un grupo de especialistas en recursos humanos con buenos conocimientos sobre el tema y varios empleados de alto nivel, especialistas en diversos puestos de trabajo, con una clara visión de futuro. A través de una lluvia de ideas, se identifican las características personales que los empleados necesitan para desempeñarse adecuadamente y de manera excelente en un cargo o rol. Los expertos son, por lo general, altos ejecutivos, gerentes, supervisores e individuos que conozcan profundamente el cargo o rol.

Cuestionario de competencias genéricas: según Hay Group (ob. cit.) los cuestionarios

para identificar competencias se elaboran en función de las conductas asociadas al desempeño excelente y consisten en una serie de enunciados que describen la conducta de una manera sencilla y precisa. Estos cuestionarios se distribuyen a una muestra de empleados, gerentes y ejecutivos con el objeto de evaluar ciertos comportamientos y determinar su importancia y su impacto en los resultados. Su principal ventaja es que permiten llegar a un consenso sobre lo que es importante para el cargo o área de estudio.

Tras haber aplicado durante más de 20 años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diferentes puestos. En concreto existen 20 competencias genéricas que parecen la causa de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas de servicio y de dirección. El listado de esas 20 competencias, con su definición y comportamientos asociados, constituyen lo que se conoce como Diccionario de Competencias Genéricas.

1.1.4 Niveles o grados de competencias

Los niveles o grados constituyen las diferentes alternativas de manifestación de la competencia o formas en que se pueden evidenciar los comportamientos relacionados con las competencias. Según Alles (2006)

la apertura en cuatro grados es arbitraria, pueden utilizarse cinco niveles o más, si se le considera necesario; lo más usual son los tres grados positivos y uno negativo o los cuatro grados positivos. Si la organización requiere de pocos

niveles será adecuada la opción de tres grados positivos; en caso contrario, mayor cantidad de niveles y puestos, será más conveniente la apertura a cuatro grados positivos (p. 77).

1.1.5 Diseño curricular basado en competencias

Según Catalano, Avolio y Sladogna (2004), el diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional.

• Identificación y normalización de competencias

Según, Zúñiga (2003), citado en Tobón (2006) para la normalización se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

Elementos de competencia: describen los resultados laborales que los trabajadores deben lograr en su desempeño a partir de contribuciones individuales.

Unidad de competencia: consiste en la función precedente que agrupa las contribuciones individuales.

Criterios de desempeño: son los resultados que una persona debe demostrar en el manejo de un elemento de competencia, teniendo como base unos requisitos de calidad. Para describirlos se procede a identificar un elemento de competencia y se indica qué pautas concretas y observables se van a tener en cuenta para evaluarlo.

Rango de aplicación: lo constituyen los diferentes escenarios y contextos donde debe lograrse y demostrarse el desempeño indicado en el elemento de competencia.

Saberes esenciales: el cumplimiento de los criterios de desempeño requiere de conocimientos y estos deben ser identificados y descritos de forma clara y concisa, se sugiere describir los tres tipos de conocimiento con base en el saber conocer, el saber hacer y el saber ser (Maldonado, 2001; Comellas, 2002, citado en Tobón, 2006). Saber conocer: está conformado por información específica e instrumentos cognitivos (nociones, proposiciones, conceptos y categorías) relacionados con cada uno de los criterios de desempeño. Saber hacer: constituye el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad o tarea, teniendo como base la utilización de materiales, equipos y diferentes tipos de herramientas. Saber ser: comprende las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos. Tiene como base la autonomía de la persona, sus valores, su autoestima y su proyecto de vida.

Evidencias requeridas: las evidencias describen para cada elemento de competencia los productos y demostraciones que se requieren para poder determinar la idoneidad con la cual se lleva a cabo el desempeño. Están orientadas por los criterios de desempeño y el rango de aplicación. Permite probar y evaluar el grado de competencia de la persona (Tobón, 2006).

•Nodos problematizadores

Son conjuntos articulados de competencias, saberes y estrategias en torno a problemas generales y actividades relacionadas con un determinado quehacer en la vida social, el ámbito laboral y el entorno profesional; éstos integran y articulan saberes disciplinares y tecnológicos con saberes populares y no académicos, se operativizan a través de proyectos formativos (Tobón, 2006).

Proyecto Formativo (PF): se definen los PF como procesos planeados que reemplazan las asignaturas y se orientan a la formación de una o varias competencias, teniendo como base un determinado nodo problematizador.

Ruta Formativa (RF): orienta al estudiante en torno a las competencias que debe formar en el PF. Constituye el documento guía fundamental mediante el cual se orienta el proceso metodológico del PF, así como el desarrollo y adquisición de competencias en los estudiantes (Tobón, 2006).

1.2 Desarrollo Endógeno (DE)

El DE significa desarrollo desde adentro. Es un modelo socioeconómico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas. Es decir, el liderazgo nace en la comunidad, y las decisiones parten desde adentro de la comunidad. El DE busca la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado. Su meta es el desarrollo a nivel local, de la comunidad, pero que trascienda hacia arriba, hacia la economía del país, hacia el mundo (Ministerio de Comunicación e Información, 2004).

Núcleos de Desarrollo Endógeno (NDE): según Boisier (S/F), son iniciativas productivas que emergen del interior de un territorio, sector económico o empresa, para aprovechar las capacidades, potencialidades y habilidades propias, con el fin de desarrollar proyectos económicos, sociales, ambientales, territoriales y tecnológicos, que permitan edificar una economía más humana.

Agentes de Desarrollo Endógeno (ADE): son las personas que lideran y/o promuevan

el DE. Según Madoery (2003), deben ser personas capaces de desarrollarse en los roles de: líderes institucionales, emprendedores y operadores territoriales.

2. Metodología

Tomando en cuenta que el fin de la investigación que sustenta el presente artículo consistió en identificar las competencias individuales para que se lidere efectivamente el DE y a partir de las mismas, generar una propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE, el tipo de investigación asumido para lograr el objetivo planteado fue la de Proyecto Factible, definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) como “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p. 21).

Por cuanto el paradigma o enfoque cualitativo de la investigación, según Martínez (1999) “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 173); se consideró que este estudio responde a este enfoque, debido a la naturaleza ontológica elemental del objeto de estudio y a que prevalece la intención de identificar e interrelacionar las competencias individuales requeridas para el DE, en una propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE, sobreponiéndose el carácter comprensivo ante el analítico determinista de los aspectos particulares del fenómeno.

La comprensión y estructuración de la propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE, se apoyó de manera equilibrada en la investigación documental y en la de campo; partiendo de una revisión bibliográfica de los roles que deben asumir las personas que intervienen en el DE, así como de los retos y responsabilidades que las mismas deben asumir, información que posteriormente fue contextualizada y enriquecida con los miembros de los NDE existentes en el estado Táchira, a través de entrevistas y paneles de expertos.

A continuación se describen las técnicas y procedimientos que se utilizaron para la obtención de cada uno de los productos, por objetivo específico planteado.

Describir los diferentes roles surgidos de los entornos de acción que generan un impacto directo en el DE

Esta primera fase de la investigación fue en gran parte documental, ya que consistió en identificar el deber ser del individuo en su intervención en el DE. Una vez identificados esos roles, se elaboraron entrevistas a representantes de NDE en el estado Táchira con la intención de comprobar que dentro de sus funciones en el DE estaban inmersos esos roles, igualmente, a través de dichas entrevistas, se dejaba abierta la posibilidad de que surgieran otros roles no contemplados inicialmente.

Identificar los retos y responsabilidades relacionados con los diferentes roles requeridos en las comunidades organizadas existentes y potenciales

Los retos y responsabilidades se obtuvieron, en principio, igual que los roles,

de la revisión bibliográfica, luego a través de una adaptación de la metodología del panel de expertos dicha información se corroboró y enriqueció, contextualizando a la realidad local. Es importante destacar que se realizaron dos paneles de expertos, en el primero, se identificaron los retos y responsabilidades para los tres primeros roles obtenidos en el objetivo número uno (habilitador, coordinador

y gestor de cambios) y, en el segundo, para el resto de los roles. Los integrantes de esos paneles de expertos fueron tres (3) representantes de empresas que conforman el NDE Hotel Aguas Calientes, ubicado en Ureña, estado Táchira, tal como se muestra en la Tabla 1, además de dos moderadores, los cuales eran responsables de la investigación.

Tabla 1 >>
Participantes de los paneles de expertos realizados

Núcleo de Desarrollo	Ubicación	Integrante
Endógeno		
Hotel Aguas Calientes	Ureña	Confecciones Viena (Confección uniformes)
		Asociación Cooperativa Fuente de Agua Viva
		TA2 R.L. (Hotel)
		Un Paso al Táchira (Turismo)

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que dos condiciones importantes para la selección de los expertos a participar en el panel, era el tiempo involucrado en el proceso de DE y el éxito obtenido en el mismo, se presentó la limitante de la distancia de los NDE existentes en el estado Táchira, lo cual impidió reunir a los de más experiencia; sin embargo, los tres participantes tenían más de un año involucrados en el DE. El método consistió en que los moderadores promovieron una lluvia de ideas ante los demás participantes, a partir de los roles obtenidos en el objetivo anterior; realizando preguntas como por ejemplo: ¿cuáles son los desafíos a los que se enfrentan en el rol o papel de gestor de cambios?, luego, una vez asociados los retos o desafíos por cada rol, se les planteó el interrogante, para cada

reto, ¿qué responsabilidades tiene usted para alcanzar esos retos? Es importante resaltar que la intervención de los moderadores del panel, aparte de guiar la lluvia de ideas con las preguntas, también consistió, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada previamente, en orientar y afinar las ideas que los participantes tienen, para así obtener los retos y responsabilidades contextualizados a la realidad local estudiada.

Identificar los comportamientos idóneos para que el desempeño en los diferentes roles requeridos, propicien DE efectivo

Los comportamientos se identificaron a través del mismo panel de expertos realizado para la obtención de los retos y

responsabilidades, planteando un tercer interrogante: ¿Qué debe hacer usted para cumplir con cada una de las responsabilidades que se obtuvieron, como respuesta a la interrogante anterior?

Generar los perfiles de competencias individuales para los diferentes roles requeridos en los diversos entornos de acción vinculados con el DE

Para la identificación de las competencias individuales relacionadas con los diferentes roles requeridos en los diversos entornos de acción vinculados con el DE, se partió de los comportamientos que se infirieron de los retos y responsabilidades relacionados con cada rol. Es importante destacar que previo a utilizar la información obtenida en los tres primeros objetivos, se realizó una entrevista dirigida, sustentada en un instrumento donde se encontraban listados los retos, responsabilidades y comportamientos obtenidos del panel de expertos, para validar la misma, el cual se aplicó a una muestra intencional de integrantes de NDE existentes en el estado Táchira. Dicha validación contribuyó a que emergieran algunos otros comportamientos necesarios para la consecución exitosa del DE y luego a partir del Diccionario de Competencias Genéricas de la Consultora Hay Group, se ubicaron dichos comportamientos para así poder identificar las competencias relacionadas. Finalmente, a la misma muestra con la que se validó la información, se le aplicó un Cuestionario de Competencias Genéricas, el cual fue diseñado a partir del Diccionario anteriormente mencionado, cuyos resultados permitieron construir la primera aproximación del perfil de competencias.

Formular una propuesta metodológica para generar un diseño curricular orientado al DE

Tobón (2006) señala una serie de pasos para planear el currículo por competencias desde el pensamiento complejo, los cuales denomina ejes. Los primeros cinco ejes de metodología propuesta por Tobón (2006) serán obviados para la propuesta metodológica dirigida a desarrollar y potenciar las competencias genéricas vinculadas con el DE, debido a que los objetivos específicos previos, permitieron obtener como producto final los perfiles de competencias genéricas y éste, precisamente es el producto que genera la utilización de esos cinco ejes. Sin embargo, sí se hará el reforzamiento de ese perfil inicial obtenido a través del eje seis planteado por el autor. A continuación se sintetiza la metodología que se siguió para la obtención de la propuesta metodológica.

• Identificación y normalización de competencias

Con base en las competencias se establecen los nodos problematizadores y proyectos formativos. Los pasos que se deben seguir para la identificación y normalización de competencias según Tobón (2006) son: (1) Identifique las unidades de competencia y los elementos de competencia, (2) Establezca los criterios de desempeño, (3) Determine el rango de aplicación del elemento de competencia, (4) Describa los saberes esenciales requeridos por cada criterio de desempeño y (5) Establezca las evidencias requeridas. Todo lo anterior se debe plasmar para cada una de las competencias, en un formato como el que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 >>>

Formato a utilizar para la normalización de cada una de las competencias

Competencia genérica		
Identificación de la competencia		
Elementos de competencia	Criterios de desempeño	Saberes esenciales
	Rango de aplicación	Evidencias requeridas

Fuente: elaboración propia, a partir de Tobón (2006).

• **Construcción de nodos problematizadores**

Tobón (2006) sugiere los siguientes pasos para su construcción: agrupar las competencias por la similitud de sus problemas y objetivos; identificar uno o varios problemas generales relacionados con dichas competencias; establecer los saberes disciplinares relacionados con el problema identificado; determinar los saberes populares y no académicos implicados en el problema identificado; revisar cada nodo con base en las siguientes pautas y realizar los ajustes del caso: ¿tienen unidad entre sí?, ¿responden a un objetivo general común?, ¿buscan generar competencias de manera integrada?, ¿buscan la efectiva transformación de un sector de la realidad?, ¿articulan plenamente la teoría con la práctica?, e ¿integran los saberes académicos con los saberes sociales, poéticos, míticos,

culturales y artísticos?. Como contribución de las autoras de la investigación, al momento de agrupar las competencias por similitud de sus problemas, se tomaron como base los roles, ya que éstas se generaron a partir de los mismos.

• **Construcción de Proyectos Formativos (PF)**

Los PF se componen de cuatro partes centrales: la ruta formativa, el plan de implementación del PF, la mediación pedagógica y el material de apoyo a la formación (Tobón, 2006). Es importante resaltar que como se trata de una propuesta, para efectos del proyecto que sustenta el artículo, sólo se llegó a generar los documentos de las RF que emergieron de los nodos problematizadores. Los componentes de la RF se describen y explican a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3 >>>

Descripción y explicación de cada uno de los componentes de la RF

Nombre	Se indica el nombre del PF de manera concisa y clara
Programa de formación	Se indica el programa académico dentro del cual se inscribe el proyecto formativo.
Identificación del PF	Ubicación: se indica el grado o semestre en el cual se ubica el PF.
	Código: se indica el código asignado al curso por parte de la administración.
	Créditos: se indica el número de créditos que tiene el PF, debe corresponder con la naturaleza de la competencia que se espera formar.
	Prerrequisitos: se refiere a los PF que debe haber visto de forma previa el estudiante.
	Correquisitos: son los PF simultáneos que debe trabajar el estudiante.
	Horas de asesoría directa: comprende las horas de clase presencial en el aula, como las horas de acompañamientos a empresas e instituciones, asesoría en línea, videoconferencia, entre otras.
Identificación del nodo problematizador	Horas de trabajo independiente: son las horas de trabajo del estudiante desde su propia autonomía, sin mediación directa del docente.
	Nombre: se coloca el nombre problematizador al cual pertenece el PF.
	Problemas del nodo: se describen de forma breve los problemas más importantes abordados por el nodo.
	Competencia global: se describe la competencia global del nodo.
Tipo de PF	Se indica si el PF es básico, genérico o específico, o una combinación.
Problema específico del PF.	Se describe el problema específico a ser abordado en el PF acorde con el nodo problematizador al cual pertenezca.
Competencia de énfasis del PF	Es la unidad de competencia en el cual se centrará el PF, dirigiéndose hacia esta todas sus acciones.
Nivel de complejidad esperado	Es el grado de desarrollo que se espera lograr en la formación de la unidad de competencia, acorde con el tiempo y los recursos disponibles.
Elementos de competencia	Se describen los elementos de competencia de la unidad de competencia por formar en el PF. En cada elemento de competencia se indican los

Elementos de competencia	Se describen los elementos de competencia de la unidad de competencia por formar en el PF. En cada elemento de competencia se indican los criterios de desempeño, los saberes esenciales, el rango de aplicación y las evidencias requeridas.
Otras competencias por formar	Competencias del nodo o de otros nodos relacionadas con la competencia de énfasis que el PF contribuirá a desarrollar o a fortalecer.
Metodología de la asesoría directa	Se indica el tipo de actividades en las cuales el docente va a acompañar y asesorar de forma directa al estudiante, junto con el número de horas de cada actividad.
Metodología del PF	Se describe de forma breve la forma como se va a orientar e implementar el PF.
Recursos	Recursos generales que se requieren: materiales, equipos e infraestructura; así como la bibliografía y otros recursos relacionados: videos, recursos en la web.
Talento humano	Personas que se requieren dentro del PF y el tipo de apoyo necesitado.

Fuente: Tobón (2006)

3. Resultados

3.1 Roles del hombre surgidos de los entornos de acción que generan un impacto directo en el DE

Colmenares y Delgado (2003) plantean que el DE demanda de personas que posean las siguientes características: a) Participativo: porque permite al individuo convertirse en ciudadano con atribuciones, deberes y derechos otorgados por la Constitución de la República, b) Productivo: bajo la forma de democracia representativa con capacidad para emprender acciones, c) Solidario: parte de iniciativas comunes para la solución de necesidades colectivas, d) Humanista: todo gira en beneficio del ser humano y e) Visión de futuro: invertir en un mañana con mentalidad futurista.

Los agentes de desarrollo local como los denomina Madoery (2003), deben ser personas

capaces de desarrollarse en los roles de líderes institucionales, emprendedores y operadores territoriales. Líderes institucionales para el cambio: personas con aptitudes y conocimientos específicos para desenvolverse en ámbitos locales y regionales, tanto del sector público, privado o no gubernamental, capaces de conducir y guiar el proceso de cambio socio cultural. Emprendedores: personas capaces de asumir decisiones en contextos de incertidumbre, riesgo o carencia de información. La actividad de emprendedora, consiste en definir proyectos, combinar los factores productivos para ejecutarlos y de asumir los riesgos productivos, económicos y financieros. Operadores territoriales: capaces de desempeñarse en las competencias básicas, de gestión, funcionales y sectoriales del territorio.

A partir de lo anterior y tomando en cuenta la revisión documental realizada en

Pérez (2006), se puede deducir que el DE demanda la coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos, por lo tanto, exige la realización sistemática de un conjunto de actividades agrupadas en dos funciones: administrativas o gerenciales. Así también, el DE amerita el establecimiento de objetivos, planificación, organización de actividades de manera más efectiva y eficiente, motivación de los colaboradores, y control en la ejecución del trabajo; desempeñadas por determinados roles: habilitador, coordinador, comunicador y negociador, gestor de cambios y consultor interno; y desarrolladas mediante algunas habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales. En la Tabla 4 se sintetizan los roles gerenciales con sus respectivos fines, en los que se debe desempeñar un líder del proceso de DE.

3.2 Retos y responsabilidades relacionados con los diferentes roles requeridos en las comunidades organizadas existentes y potenciales

Partiendo de los roles y de los elementos determinantes del DE, se identificaron los siguientes retos que deben enfrentar los individuos y comunidades: 1) Cambio de planificación clásica a estratégica, 2) De la tecnología como factor estratégico a los recursos humanos como el más estratégico, 3) De la focalización en la empresa a considerar el entorno como punto de partida en cualquier estrategia. Interdependencia y alianzas estratégicas, 4) De la estabilidad al cambio y la innovación como factor de adaptación a nuevas situaciones, 5) De la autoridad al liderazgo como elemento movilizador, 6) De dirigir hombres a dirigir con los hombres, 7) De la motivación a la creación de pertenencia,

8) De la delegación de autoridad a generar empoderamiento de la gente, otorgamiento y desarrollo de poder y facultades y 9) De la orientación de procesos a los resultados.

Entre los retos principales señalados por Madoery (2003), se encuentra el de formar agentes de desarrollo local, esto es, personas con aptitudes y conocimientos específicos para desenvolverse en ámbitos locales y regionales, tanto en el sector público, privado o no gubernamental, llevando a cabo funciones de animación económica y social y de promoción de proyectos de creación de riqueza y empleo en la economía local y regional.

Como se mencionó en la metodología, a través del panel de expertos se identificaron, a partir de los roles que debe asumir un ADE así como de los retos que demanda el DE, las responsabilidades que deben tener dichos agentes, las cuales son: a) Promover el desarrollo de las competencias de las personas que conformen su equipo de trabajo, b) Organizar el trabajo de su comunidad o grupo de trabajo, estimulando el potencial de desarrollo local, c) Crear vínculos de relación entre los individuos y unidades laborales, d) Divulgar las metas y objetivos organizacionales al igual que alinear a todas las personas con los mismos, e) Promover el proceso de cambio necesario para la flexibilidad organizacional requerida, f) Orientar a través de consejos y asistencia a las personas en la solución de problemas e introducción de mejoras, g) Tomar decisiones en contextos de incertidumbre, h) Identificar y desarrollar las competencias que demanda su entorno e i) Identificar, sistematizar, evaluar y ejecutar proyectos individuales y colectivos.

Tabla 4 >>>
Roles y objetivos de un gerente en el reto del DE

ROL	COMPORTAMIENTOS
Habilitador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende y valora los aportes de las personas. ○ Comparte información. ○ Solicita ideas a los compañeros de trabajo. ○ Fomenta el desarrollo de las personas. ○ Delega responsabilidades significativas. ○ Demuestra el deseo de ayudar verdaderamente a los demás. ○ Escucha las necesidades de las personas. ○ Orienta a través de consejos y asistencia a las personas en la solución de problemas e introducción de mejoras.
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establece contactos y relaciones con redes formadas por otras personas. ○ Establece metas y papeles con claridad. ○ Resuelve conflictos.
Gestor de cambios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca información de todo tipo en contextos geográficos amplios. ○ Comunica continuamente la visión de la estrategia.
Gestor de cambios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca información de todo tipo en contextos geográficos amplios. ○ Comunica continuamente la visión de la estrategia. ○ Motiva a las demás personas a actuar en la innovación. ○ Asigna de modo óptimo los recursos para introducir frecuentes cambios. ○ Cambia las estructuras y procesos de dirección. ○ Demuestra agilidad en las respuestas a los cambios. ○ Forma y fomenta el proceso de grupos para poner en práctica los cambios.
Líderes para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende rápidamente las tendencias cambiantes del entorno. ○ Impulso hacia la innovación y mejora continua.
Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo. ○ Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. ○ Elabora planes de contingencia.

Fuente: a partir de Colmenares y Delgado (2003), Madoery (2003) y Pérez (2006).

3.3 Comportamientos idóneos para que el desempeño en los diferentes roles requeridos, propicien DE efectivo

En la Tabla 5 se indican los comportamientos obtenidos como idóneos, a partir del panel de expertos, para que el propulsor de DE sea efectivo en sus roles.

Tabla 5 >>>
Comportamientos relacionados con cada rol

ROL	COMPORTAMIENTOS
Habilitador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende y valora los aportes de las personas. ○ Comparte información. ○ Solicita ideas a los compañeros de trabajo. ○ Fomenta el desarrollo de las personas. ○ Delega responsabilidades significativas. ○ Demuestra el deseo de ayudar verdaderamente a los demás. ○ Escucha las necesidades de las personas. ○ Orienta a través de consejos y asistencia a las personas en la solución de problemas e introducción de mejoras.
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establece contactos y relaciones con redes formadas por otras personas. ○ Establece metas y papeles con claridad. ○ Resuelve conflictos.
Gestor de cambios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca información de todo tipo en contextos geográficos amplios. ○ Comunica continuamente la visión de la estrategia.
Gestor de cambios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca información de todo tipo en contextos geográficos amplios. ○ Comunica continuamente la visión de la estrategia. ○ Motiva a las demás personas a actuar en la innovación. ○ Asigna de modo óptimo los recursos para introducir frecuentes cambios. ○ Cambia las estructuras y procesos de dirección. ○ Demuestra agilidad en las respuestas a los cambios. ○ Forma y fomenta el proceso de grupos para poner en práctica los cambios.
Líderes para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende rápidamente las tendencias cambiantes del entorno. ○ Impulso hacia la innovación y mejora continua.
Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo. ○ Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. ○ Elabora planes de contingencia.

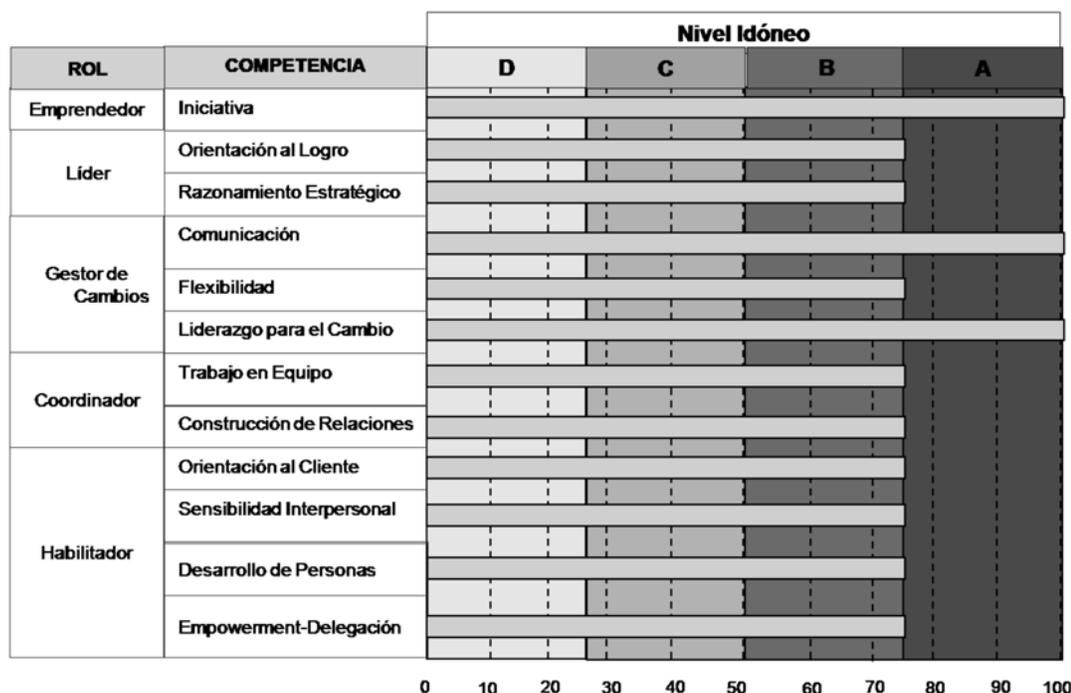
Fuente: elaboración propia.

Perfil de competencias individuales para los diferentes roles requeridos en los diversos entornos de acción vinculados con el DE

En la Figura 1, se muestra el perfil idóneo de competencias genéricas para las personas que intervienen en el DE, así como los

diferentes niveles a alcanzar, dependiendo del nivel de desarrollo requerido para cada una de las competencias propuestas. Siendo en este caso, el nivel A, el de mayor requerimiento de dominio de la competencia y el nivel D, un bajo requerimiento de dominio de la competencia.

Figura 1 >>>
Perfil de Competencias Genéricas Idóneo para los ADE.



Fuente: elaboración propia.

Así por ejemplo, en su rol de emprendedor, un ADE se aspira a que alcance la competencia “Iniciativa” en un nivel A. En su rol de líder para el cambio, debe poseer dos competencias: orientación al logro y razonamiento estratégico, que deben alcanzar el nivel B para lograr el pleno desarrollo del ADE. Con respecto al rol de gestor de cambios debe poseer las competencias: comunicación, flexibilidad y liderazgo para el cambio, en los niveles A, B y A respectivamente. En el rol de coordinador, debe desarrollar las competencias de trabajo en equipo y

construcción de relaciones hasta un nivel B, y por último, en el rol de habilitador el ADE debe poseer las competencias orientación al cliente, sensibilidad interpersonal, desarrollo de personas y delegación o empoderamiento, hasta el nivel B.

3.5 Propuesta metodológica para generar un diseño curricular orientado al DE

A partir de Tobón (2006), a continuación se muestra la propuesta metodológica para generar un diseño curricular orientado al DE.

3.5.1 Identificación y normalización de las competencias vinculadas con el DE

En la Tabla 6 se describen los elementos de competencia, los criterios de desempeño, los saberes esenciales, el rango de aplicación y

las evidencias requeridas para la competencia trabajo en equipo; es importante resaltar que esto se hizo para las doce (12) competencias genéricas del perfil obtenido, pero por efectos de espacio en este artículo sólo se ejemplificó con una de ellas.

Tabla 6 >>>
Normalización de la competencia Trabajo en equipo

Competencia genérica	Ejercer el liderazgo en el proceso de DE efectivamente	
Identificación de la competencia	Trabajo en equipo: capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	
Elementos de competencia	1. Fortalece el espíritu de equipo en toda la comunidad. Expresa satisfacción personal con los éxitos de los demás integrantes de la comunidad. 2. En beneficio de objetivos de largo plazo de la comunidad, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.	
	Criterios de desempeño	Saberes esenciales
1. Fortalece el espíritu de equipo en toda la comunidad.	a) Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la comunidad. b) Apoya el desempeño de otras áreas de la comunidad y fomenta	<i>Saber conocer:</i> a) El efecto de la sinergia de un equipo. b) Las capacidades de las personas y entes involucrados en la comunidad.
1. Fortalece el espíritu de equipo en toda la comunidad.	a) Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la comunidad. b) Apoya el desempeño de otras áreas de la comunidad y fomenta el intercambio de información y experiencias. c) Es un referente en el manejo de equipos de trabajo. d) Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.	<i>Saber conocer:</i> a) El efecto de la sinergia de un equipo. b) Las capacidades de las personas y entes involucrados en la comunidad. <i>Saber hacer:</i> a) Promover el trabajo en equipo b) Reconocer el éxito del trabajo en equipo. <i>Saber ser:</i> a) Comunicación asertiva

<p>2. En beneficio de objetivos de largo plazo de la comunidad, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.</p>	<p>a) Prioriza los objetivos de la unidad a largo plazo sobre los propios.</p> <p>b) Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.</p>	<p><i>Saber conocer:</i></p> <p>a) Las prioridades de unidad</p> <p>b) La combinación idónea de capacidades para incrementar los resultados.</p> <p><i>Saber hacer:</i></p> <p>a) Asignar prioridad a los objetivos de la unidad.</p> <p>b) Diseñar formas de trabajo donde se utilicen y maximicen las capacidades complementarias de las personas.</p> <p><i>Saber ser:</i></p> <p>a) Comunicación acertada</p> <p>b) Espíritu de equipo</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Construcción de nodos problematizadores
Para poder definir los ejes dinamizadores de la formación requerida para desarrollar las competencias genéricas vinculadas con el DE, primero se identificaron los problemas a los que se enfrentan los ADE en función de las responsabilidades, lo cuales se agruparon en función de las actividades administrativas y gerenciales relacionadas con los roles, como se muestra en la Tabla 7.

Es importante resaltar que la clasificación anterior parte de considerar que las funciones administrativas tienen que ver con el uso racional de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales de una manera eficiente y eficaz; es decir, abarca las funciones necesarias para gestionar de manera adecuada

los recursos, hacer que la organización funcione bien internamente; por lo tanto allí entran los roles de habilitador y de coordinador del ADE. Por otro lado, en la función gerencial donde sí se toma en cuenta, adicional a lo interno, el entorno, para garantizar el funcionamiento y acople efectivo de la organización a las nuevas realidades, encajan los roles de gestor de cambios, líder y emprendedor.

Luego de la normalización de las doce competencias genéricas vinculadas con el DE, se proponen dos nodos problematizadores que integran y articulan dichas competencias, el nodo administrativo y el nodo gerencial, mostrados en la Figura 2.

Tabla 7 >>>
Agrupación de los problemas del contexto del DE

Función	Rol	Problema
Administrativa	Habilitador	¿Cómo desarrollar las competencias de las personas que conforman su equipo de trabajo?
		¿Cómo organizar el trabajo de su grupo de trabajo para potenciar el desarrollo local?
		¿Cómo orientar a través de consejos y asistencia a sus colaboradores en la solución de problemas e introducción de mejoras?
	Coordinador	¿Cómo crear vínculos de relación entre los individuos y unidades laborales?
		¿Cómo identificar, sistematizar, evaluar y ejecutar proyectos individuales y colectivos?
Gerencial	Gestor de cambios	¿Cómo promover el proceso de cambio necesario para la flexibilidad organizacional requerida?
		¿Cómo divulgar las metas y objetivos organizacionales al igual que alinear a todas las personas con los mismos?
	Líder	¿Cómo tomar decisiones en contextos de incertidumbre?
	Emprendedor	¿Cómo identificar y desarrollar las competencias que demanda su entorno?

Fuente: elaboración propia.

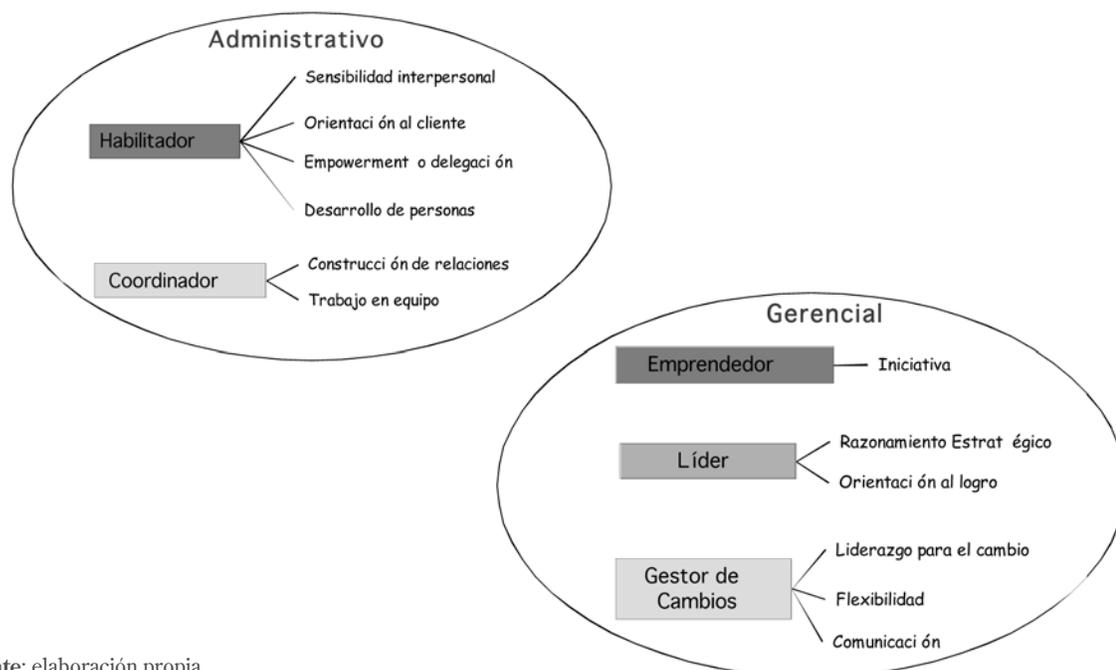
3.5.3 Construcción de proyectos formativos

Los nodos problematizadores se dividieron en proyectos formativos, que consisten en procesos mediante los cuales se forman de manera específica las unidades de competencia

y se plasman a través de las RF, reemplazando de esta manera, las tradicionales asignaturas. A continuación, en la Tabla 8 se muestra, a manera de ejemplo, la ruta formativa propuesta para el nodo gerencial.

Figura 2 >>

Nodos problematizadores propuestos para la formación del ADE



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Tomando en cuenta que el plan de desarrollo económico y social de la República Bolivariana de Venezuela para el período 2007-2013 contempla, dentro de sus estrategias y políticas, el consolidar el carácter endógeno de la economía, aunado al hecho de que la universidad, como generadora y difusora del conocimiento, debe jugar un rol protagónico en el desarrollo económico del país, se considera relevante y pertinente que el currículo universitario se orienten al DE.

La información obtenida a través de la investigación documental, sirvió de base para la elaboración de las entrevistas dirigidas así como para que fuesen más direccionados y productivos los encuentros con los expertos, ambas, técnicas empleadas en la investigación de campo en la cual los sujetos, de los que se obtuvo y con los que se

corroboró la información bibliográfica, eran personas directamente involucradas con el DE, ya que pertenecían a NDE ubicados en el estado Táchira, lo que permitió lograr que los retos, responsabilidades y comportamientos, que surgieron del estudio, insumo para la identificación de las competencias, fuesen contextualizados a la realidad local.

El perfil de competencias individuales obtenido, está compuesto sólo por competencias genéricas, es decir, éstas son las necesarias para un desempeño exitoso de los ADE, independientemente de la actividad económica específica a la que se dedique la comunidad organizada o el NDE en el que esté involucrado; sin embargo, es importante que se generen investigaciones tendientes a identificar las competencias específicas o técnicas, que tengan que ver con los conocimientos y habilidades propias requeridas por la actividad a desarrollar, para así tener el perfil idóneo completo.

Tabla 8 >>
Ruta formativa para el nodo problematizador “Gerencial”

Nombre	Componente para los roles gerenciales del líder del DE
Programa de Formación	Gerencia
Identificación del PF	Ubicación: en el VIII semestre de la Carrera de Ingeniería Industrial de la UNET.
	Código: N/A
	Créditos: 4 UC
	Prerrequisitos: PD
	Correquisitos: PD
	Horas de asesoría directa: 4 Hr/semana Horas de trabajo independiente: 2 Hr/sem
Identificación del nodo problematizador	Nombre: Gerencial
	Problemas del nodo: ¿Cómo promover el proceso de cambio necesario para la flexibilidad organizacional requerida? ¿Cómo divulgar las metas y objetivos organizacionales al igual que alinear a todas las personas con los mismos?
	¿Cómo tomar decisiones en contextos de incertidumbre? ¿Cómo identificar y desarrollar las competencias que demanda su entorno?
	Competencia global: Ejercer el liderazgo en el proceso de DE efectivamente.
Tipo de PF	Genérico, ya que es para la formación de competencias genéricas.
Problema específico del PF.	¿Cómo puede el líder del DE garantizar el funcionamiento y acople efectivo de la unidad productiva a las nuevas realidades?
Competencia de énfasis del PF	Iniciativa, Razonamiento estratégico, Orientación al logro, Liderazgo, Flexibilidad y Comunicación.
Nivel de complejidad esperado	Iniciativa (Nivel A), Razonamiento estratégico (Nivel B), Orientación al logro (Nivel B), Liderazgo (Nivel B), Flexibilidad (Nivel A) y Comunicación (Nivel A).
Elementos de competencia	1. Crear oportunidades para evitar problemas. 2. Introducir cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de su comunidad. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la comunidad. 4. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables. 5. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia comunidad cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. 6. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones que se presenten en la comunidad y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. 7. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. 8. Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios
Elementos de competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear oportunidades para evitar problemas. 2. Introducir cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados. 3. Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de su comunidad. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la comunidad. 4. Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables. 5. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia comunidad cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. 6. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones que se presenten en la comunidad y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. 7. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor

Las doce (12) competencias genéricas identificadas: iniciativa, orientación al logro, razonamiento estratégico, comunicación, flexibilidad, liderazgo para el cambio, trabajo en equipo, construcción de relaciones, orientación al cliente, sensibilidad interpersonal, desarrollo de personas y empoderamiento o delegación; constituyen esas capacidades a las que se les debe dar prioridad en la formación del individuo, ya que están relacionadas con rasgos de personalidad y motivos, que no se obtienen ni se cambian con simples capacitaciones, como las competencias específicas.

La propuesta metodológica para plantear un diseño curricular orientado al DE está compuesta por dos nodos problematizadores o

ejes dinamizadores de la formación. El primero, tiene que ver con las funciones administrativas, es decir con el uso racional de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales de una manera eficiente y eficaz, abarcando las funciones necesarias para gestionar de manera adecuada los recursos, hacer que la organización funcione bien internamente; por lo tanto, allí entran los roles de habilitador y de coordinador del ADE, con sus respectivas competencias. El segundo nodo, relacionado con la función gerencial, donde sí se toma en cuenta, adicional a lo interno, el entorno, para garantizar el funcionamiento y acople efectivo de la organización a las nuevas realidades, encajan los roles de gestor de cambios, líder y emprendedor, con las competencias relacionadas.

Bibliografía >>

- Alles, Martha (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 2da Edición. Argentina: Editorial Granica S.A.
- Boisier, Sergio (S/F). *Desarrollo Endógeno ¿para qué?, ¿para quién?: el humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo*. Disponible en <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=1252>
- Catalano, Avolio y Sladogna (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. Organización y Coordinación Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales*. 1º edición. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://destp.minedu.gob.pe/docum/Dise%C3%B1oCurricular-BasadoenNormasdecompetenciaLaboral.pdf>. (Consulta: 2009, noviembre 17).
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2003). *40 preguntas sobre Competencia Laboral*. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/viii.htm> [Consulta: 2009, Julio 11]
- Colmenares, Silva y Delgado, Ramón (2003). *Reingeniería socioeconómica & Desarrollo endógeno sostenible*. Venezuela: Editorial Deltaven, S.A.
- Comellas, M. J. (Ed.) (2002). *Las competencias del profesorado para la acción tutorial*. Bilbao: Praxis.
- CONOCER (1998), *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Documento de trabajo para IBERFOP, México. Disponible en <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a07.htm> [Consulta: 2009, Junio 10]

- Hay Group (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 2da edición. España: Ediciones Deusto S.A.
- Hay Group (2004). *Taller: Competencias en la gestión humana*. Caracas: Autor.
- Madoery (2003). *La formación de actores de desarrollo, desde la perspectiva endógena*. UNSAM.
- Maldonado, M .A. (2001). *Las competencias, una opción de vida: metodología para el diseño curricular*. Bogotá: ECOE.
- Martínez, Miguel. (1999). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Ministerio de Comunicación e Información (2004). *Desarrollo endógeno. Desde adentro, desde la Venezuela Profunda*. Disponible en http://www.gobiernoenlinea.ve/misc-view/sharedfiles/Folleto_Desarrollo_Endogeno2.pdf Consultado el 30 de junio de 2009
- Morales, A. (2008). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Santo Domingo, República Dominicana. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm> [Consulta: 2009, Julio 22]
- Pérez Hasbun, Deisy del Carmen (2006). *La Gerencia PYME, fortaleza sustentable para el Desarrollo Endógeno*. Universidad del Zulia. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional de Gerencia en América Latina. Maracaibo. Venezuela.
- Rodríguez (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. [Documento en línea]. Ponencia presentada en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, Venezuela. Disponible: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/index.htm [Consulta: 2009, Junio 05]
- Tobón, Sergio (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Segunda edición. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (4a. ed.). Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas, Venezuela.
- Zúñiga, L.E. (2003). *Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral*. Bogotá: SENA.