



Gestión de personas y las competencias en las Instituciones de Educación Superior

People management and competencies in Higher Education Institutions

Jimena Rodríguez Cortesi¹



Arturo Estigarribia¹



RESUMEN

El trabajo presenta una propuesta sobre las competencias que deben tener los personales administrativos y docentes en su formación inicial para el reclutamiento en las Instituciones de Educación Superior. Se fundamenta en una revisión bibliográfica realizada como trabajo de maestría en Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, de la Universidad Privada Nihon Gakko. Se plantea el enfoque de competencias que el docente o personal administrativo debe tener como formación específica en el área que enseña o en donde desempeña su labor para cumplir con los estándares de desempeño que la educación exige. En un siguiente ámbito se describen las competencias del docente en el área pedagógica como: planificación, metodología, uso y selección de recursos tanto didácticos, como tecnológicos y evaluación del aprendizaje; también se hace alusión a las competencias culturales, y en un último punto se enfatizan las competencias de formación continua y desarrollo profesional. Como eje transversal se sostiene que la profesión representa el liderazgo, compromiso ético y vocación, capaces de satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, de cultivar en ellos valores que les permitan vivir como verdaderos ciudadanos, de responder al cumplimiento de estándares de desempeño administrativo-docente en una sociedad versátil.

Palabras Clave: Gestión de personas; Formación por competencias; Perfil profesional; Estándares de desempeño, Retención.

ABSTRACT

The paper presents a proposal on the competencies that administrative and teaching staff should have in their initial training for recruitment in Higher Education Institutions. It is based on a bibliographic review carried out as a master's degree in Quality Assurance in Higher Education, at the Nihon Gakko Private University. The focus is on the competencies that teachers or administrative personnel should have as specific training in the area they teach or where they perform their work to meet the performance standards required by education. In the next area, teacher competencies in the pedagogical area are described, such as: planning, methodology, use and selection of didactic and technological resources and learning evaluation; cultural competencies are also mentioned, and in the last point, the competencies of continuous training and professional development are emphasized. As a transversal axis, the profession represents leadership, ethical commitment, and vocation, capable of satisfying the learning needs of students, of cultivating in them values that allow them to live as true citizens, of responding to the fulfillment of administrative-teaching performance standards in a versatile society.

Keywords: *People management; Training by competences; Professional profile; Performance standards, Retention.*

Fecha de recepción: agosto 2021; fecha de aceptación: noviembre 2021

¹ Universidad Nacional de Asunción. San Lorenzo. Paraguay.

Autor de correspondencia: Arturo Estigarribia. Email: arturitopy@hotmail.com



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

INTRODUCCIÓN

La formación del capital humano por competencias se ha constituido en uno de los problemas que enfrentan las universidades en nuestro país. En la sociedad del conocimiento, la prioridad de las organizaciones educativas de calidad es el “Know how” de las personas y sus demás competencias y habilidades; es decir, el capital humano (Cuentas Martel, 2018).

La presente aportación describe algunos ámbitos controvertidos de la formación del profesional por competencias, para delimitar de alguna manera las funciones, el perfil o las competencias que deben gestionar las Instituciones de Educación Superior.

La revisión se basa en una investigación bibliográfica y se desarrolla en ámbitos de formación que describen los antecedentes, conceptos y evoluciones, los cambios paradigmáticos, las competencias, la estrategia de los recursos humanos, la importancia de la gestión estratégica, los desafíos y los recursos.

El mercado laboral hoy en día se debe actualizar para mantenerse acorde a las demandas sociales que exigen una educación de calidad que combinan las competencias básicas que el capital humano necesita tanto, para desarrollar aprendizajes significativos con sus interlocutores, como para formar ciudadanos productivos, innovadores y emprendedores útiles en la sociedad del siglo XXI.

Siguiendo a Davenport (2006), una eficiente gestión del capital humano conlleva el desarrollo de las siguientes estrategias:

1. Contratación de las personas adecuadas
2. Disposición del clima institucional
3. Constitución del capital humano
4. Retención del capital humano

El mundo actual y su permanente progreso científico, tecnológico, social, comercial, económico y político es sorprendente. La influencia de esta evolución en los diferentes contextos resulta evidente especialmente cuando se relaciona con las personas (Calleja, 1990).

No fue sino hasta la década de los noventa cuando se dio reconocimiento a la gestión humana en la competitividad de las organizaciones y por lo tanto se revalorizó la dirección de recursos humanos, dándole mayores responsabilidades y niveles de exigencia en sus procesos (Calderón et al., 2007).

En las organizaciones de hoy en día, el ser humano es considerado como el artífice de cambio, mejora y desarrollo. Este nuevo enfoque deja atrás la concepción de que las personas son un recurso más de la cadena productiva em-

presarial y que deben ser administrados como el dinero, los materiales, las maquinas, etc, dando lugar a que las personas sean concebidas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones. Es evidente que solo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo (Caiceso & Acosta, 2012).

Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será. Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas.

En este contexto, Chiavenato (2009) afirma que hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proactividad. Ahora se habla de unas funciones sustantivas que resaltan, además de la docencia, la importancia de la investigación como paradigma de innovación, la extensión o proyección social como paradigma de pertinencia del conocimiento y transferencia tecnocientífica a la sociedad, y la gestión administrativa como clave para garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de las instituciones que hoy asumen dicho servicio educativo (Valencia Mejia, 2016)

DESARROLLO

Cambio paradigmático

Recursos humanos (RRHH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas instituciones educativas han sustituido el término de administración de los recursos humanos a gestión del talento humano y en la actualidad la gestión de personas. Los términos cambian, pero no las prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades.

En la actualidad es imperativo para el éxito de las instituciones contar con equipos directivos competentes y con las habilidades necesarias para enfrentar el mar de cambios a los que se deben afrontar (Bethelmy, 2018)

Esta nueva concepción de gestionar personas radica principalmente en la importancia de vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones; pero para lograrlo, es fundamental lograr

el compromiso de las personas. Esta situación está bajo la responsabilidad de quienes lideran las instituciones, sabiendo que una adecuada gestión puede significar el éxito o fracaso empresarial (Capital humano, 2008).

Definición de Competencia

Para llegar a establecer lo que es una competencia, tenemos que referirnos necesariamente a tres componentes, conocimiento, destrezas y actitudes como lo señalan León et al. (2008), aunque algunos autores incluyen la experiencia como un componente importante en el desempeño profesional.

Zabalza (2003, p. 70) define a la competencia como el "conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad", o el caso de Yániz Álvarez y Villardón Gallego (2006, p. 23) que definen como "el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido".

La formación del capital humano en las Instituciones de Educación Superior (IES) es clave en el desempeño de su labor, las competencias con las que se profesionalizan, implica que tenga las herramientas básicas indispensables para enfrentar la tarea diaria, así como también la de enseñar y aprender.

Planeación estratégica de los recursos humanos

De acuerdo con González (2011, p. 3): "la planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en mi-

sión, visión y objetivos estratégicos". El mismo autor manifiesta que en muchas organizaciones, el área de recursos humanos es considerada solamente como una unidad ejecutora y por esta razón, no forma parte de la planificación estratégica. Esta situación impide actuar estratégicamente en la gestión del capital humano, aspecto que es necesario para obtener los resultados deseados. En pocas palabras, los empleados son quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones (Wherter & Davis, 2000).

A pesar de estar consciente de esta realidad, no fue sino hasta los años 90 que los gerentes comenzaron a adoptar un enfoque estratégico en la administración de los recursos humanos, resaltando la importancia de detectar competencias básicas en las personas, con el fin de lograr ventajas competitivas para la organización (Fernández & Hiern, 2004). En este sentido, la planificación estratégica de recursos humanos implica principalmente al nivel directivo de la organización, quienes tienen la obligación y responsabilidad de analizar de forma crítica las metas y objetivos organizacionales planteados, y de qué forma las personas podrían aportar a la consecución de estos objetivos. En consecuencia, se hace necesario retener al personal que posee los conocimientos necesarios y son considerados como claves para la organización. Tal como manifiesta Dibble (2001), esto ha conducido a que surja una nueva concepción de la relación laboral que existe en el siglo XXI.

En la siguiente tabla se ilustra algunas características que marcan la diferencia en la administración o gestión del talento humano entre los siglos XX y XXI.

Tabla 1

Características que diferencian la administración o gestión del talento humano entre los siglos XX y XXI

Siglo XX	Siglo XXI
Estabilidad, previsibilidad	Mejoramiento continuo, cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción.	Velocidad y capacidad de respuesta.
Mando y control de arriba hacia abajo.	Empowerment y liderazgo grupal.
Rigidez organizacional.	Organización virtual y con flexibilidad permanente.
Control mediante normas de jerarquías.	Control por medio de visión y valores información compartida.
Información secreta.	Creatividad e intuición
Racionalidad y análisis cuantitativo.	Tolerancia frente a la ambigüedad y el cambio.
Necesidad y enemigo del riesgo.	Productivo y emprendedor.

Siglo XX	Siglo XXI
Orientado hacia el proceso.	Orientado hacia resultados.
Autonomía e independencia corporativa.	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical.	Integración virtual.
Enfocado en la organización entera.	Enfoque en el ambiente competitivo.
Búsqueda de consenso.	Competencia constructiva.
Orientación hacia el mercado nacional.	Enfoque internacional.
Ventaja competitiva sostenible.	Ventaja de colaboración y reinención de la ventaja.
Competencia por mercados actuales.	Hipercompetencia por los mercados futuros

Fuente: Robbins, 1999

Resultados de estudios señalan que las competencias, así como también los desafíos más relevantes son el liderazgo y actitudes enfocadas hacia el servicio, los valores éticos, el ejercicio de la empatía, el respeto a la diversidad de ideas, la resiliencia y la inteligencia emocional. El segundo conjunto de competencias resaltantes son las habilidades de gestión, directivas, de planificación e innovación. Y el tercer conjunto de competencias que caracteriza a esta población es la valoración a la experiencia y al conocimiento que se tiene tanto académico y de investigación, de la estructura de la organización, así como de otras habilidades personales, entre ellas la negociación e inclusive el manejo de otros idiomas (Bethelmy, 2018)

Importancia de la gestión de personas como estrategia para la atracción y retención de docentes en las IES.

A continuación, se detallan algunos antecedentes basados en estudios recientes que tratan sobre la gestión del talento humano y las estrategias aplicadas para la retención y captación del personal, cuyos resultados se ven afectados por otras empresas que plantean mejores ofertas laborales orientadas a atraer a los mejores empleados y mantenerlos comprometidos.

En relación con lo anterior, Wright et al., (2001, hacen énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de talento humano que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva ya que los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización.

Según Mercer (2000, p. 194), "la compensación es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Esta afirmación coincide con los resultados obtenidos en un trabajo de investigación de salarios ejecutado por Human Capital en el 2008 basado en 426 empresas relacionadas con 16 sectores y 479 cargos de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, donde se evidenció la importancia que tienen las organizaciones de tener planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento (Caro, 2013).

Por su parte, Martin (2011) establece que existen algunas variables que favorecen atraer y retener empleados en las empresas y que han sido contrastadas empíricamente en la siguiente tabla.

Tabla 2

Principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados

Prácticas de recursos humanos	Actividades claves para retener
Diseño del puesto de trabajo	Diseño enriquecido de puesto, autonomía, puesto retador, requiere de diversas habilidades y conocimientos, tareas no repetitivas
Formación	Formación de acogida, formación extensiva, formación intensiva, mentoring
Oportunidades de desarrollo profesional	Formalización del sistema de promoción, comunicación del sistema de promoción, existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera

Prácticas de recursos humanos	Actividades claves para retener
Retribución, recompensas, incentivos	Retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto
Liderazgo, soporte del supervisor	Apoyo profesional y emocional a los subordinados, accesibilidad, soporte percibido del supervisor, reconocimiento
Comunicación interna y participación	Intranet, reuniones, tableros de anuncio, reuniones, asambleas, buzón de sugerencias, participar en toma de decisiones
Relaciones con compañeros	Redes de trabajo, trabajo en equipo, actividades informales, lugares de ocio y reunión, favorecer compañerismo y ayuda entre compañeros, dar soporte a compañeros, etc.
Condiciones y organización del trabajo	Ergonomía, factores ambientales no estresantes, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc.

Fuente: Martin (2011 p.134)

Todas las instituciones de educación superior hablan de calidad y tienen implementados planes para la inserción de modelos, sean estos estructurales o no, independientemente de la actividad de las organizaciones, la calidad se ha convertido en un bienpreciado por todos, tanto por los empresarios como por los clientes. Se asume que calidad es dar al cliente la razón y hacerlo que se sienta satisfecho supliendo sus necesidades y expectativas (Llanos, 2015).

Por lo tanto, la calidad hoy en día constituye parte intrínseca de las IES y son las personas quienes deben implementar la calidad en cada una de sus acciones al interior de estas, a partir de los criterios mínimos exigidos por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES, 2018).

Una característica clave de una Universidad Corporativa es el enfoque en el cumplimiento de objetivos y prioridades organizacionales en lugar de los enfoques tradicionales de capacitación y desarrollo, que se basan en la satisfacción de las necesidades individuales (Bethelmy, 2018).

Esto a diferencia de la universidad formal que ofrece principalmente "conocimiento", mientras que las organizaciones demandan "saber hacer". Pese a esto, "Ni la educación ni las reformas implementadas han alcanzado cambios coherentes y suficientes en relación con las demandas del escenario social, económico, político y científico del siglo XXI. "(PRELAC-UNESCO, 2005, p.10).

La educación superior se visualiza como un sector sólido, capaz de responder a las necesidades crecientes de la sociedad, en la formación de un talento humano de alta calidad que debe, no sólo contar con una capacidad dinámica

de monitorear y evaluar, sino también de proyectar dicho conocimiento y convertirlo en un referente social, cultural y económico para el creciente desarrollo regional y nacional.

Desde las capacitaciones, evaluaciones de desempeño, concursos de méritos y aptitudes implica enseñar y aprender a mejorar la calidad del recurso humano y por consiguiente del producto o servicio que se brinda (Maya, 2014), y que hacen parte de la educación profesional.

La efectividad de los sistemas de compensaciones y beneficios se mide de acuerdo con el impacto en el nivel de motivación y compromiso de las personas (Madero, 2012). Por su lado, Gutiérrez (2011, p. 13) asegura que "el personal más comprometido se desempeña 20% mejor y tiene 87% menos probabilidades de renunciar. Sin embargo, es imprescindible, continuar con un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución." En virtud de ello, quien sea el favorecido, debería tener la mayor cantidad de conocimientos, habilidades, competencias requeridas para el adecuado desempeño de un cargo en particular.

Los desafíos

Existen nuevas tendencias y nuevos escenarios laborales, sin embargo, se considera que aún quedan otras tendencias que no se han abordado, que corresponden a aquellos escenarios laborales que se encuentran delimitados y corresponden a realidades propias de las diferentes regiones.

Es importante que la gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización. Cada profesional de la gestión humana debe identificar las

estrategias que permitan asumir su responsabilidad con éxito y entusiasmo.

Si se habla de gestión del talento humano en el ámbito de la educación, es necesario hablar de su calidad, reconociendo que uno de los componentes que resalta en este contexto son los docentes y la necesidad de su adecuada gestión (Murillo & Román, 2010).

Como desafío, reforzar la importancia del papel del capital humano; determinar estándares claros de la práctica docente y administrativa; garantizar programas de formación inicial administrativo-docente de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de desempeño; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional continua de forma más directa con las necesidades. (OCDE, 2010, p.3).

Uso de Recursos

El trabajo de los docentes expresado en el sentido de eficiencia y eficacia para alcanzar aprendizajes válidos con los estudiantes no tendría ningún sentido sino selecciona adecuadamente los recursos más idóneos, sino utiliza las TICs, sino maneja diversas bases de datos actualizadas y válidas para mejorar la práctica docente.

Cuando el docente selecciona los recursos debe considerar los objetivos que se quiere lograr, la sintonía con los contenidos o información, las características de los estudiantes (capacidades, estilos de aprendizaje e intereses de los estudiantes, conocimientos previos, experiencia y habilidades); el contexto (espacio, conexiones y organización); las estrategias didácticas (secuencia, técnicas) que va a utilizar con el material seleccionado.

Los docentes son los llamados a direccionar el uso de teléfonos celulares, tablets y dispositivos para motivar a los estudiantes a leer, el uso de aplicaciones móviles para facilitar el desarrollo de habilidades de idioma, de diccionarios electrónicos para escribir bien, de diseño, de acceso a programas digitales de gran utilidad. Los blogs para desarrollar competencias de escritura, los audios en WhatsApp para trabajar habilidades de comunicación oral que son esenciales en cualquier profesión. El aprovechamiento de la gama de tecnologías en los diferentes niveles y sistemas educativos tiene un impacto significativo en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes y en el fortalecimiento de sus competencias para la vida y el trabajo, dado que el avance de la ciencia y la tecnología van de la mano.

CONCLUSIONES

Es necesario que los profesionales respondan a las exigencias y demandas que plantea una sociedad global, las universidades deben asumir el rol protagónico y fundamental de generadora de cambios en la formación inicial del capital humano desde los ámbitos expuestos. Competencias específicas del área que enseña, competencias pedagógicas (planificación efectiva, metodologías innovadoras, uso eficiente de recursos y evaluación vista como oportunidad de mejora), formación continua y desarrollo profesional; y, el eje sobre el que convergen todas las competencias en la profesión, el liderazgo, compromiso ético y vocación.

Cuando hablamos del perfil del docente como positivo, paciente e inspirador, aparentemente la comunidad confía en una persona perfecta, la educación de sus hijos y eso es algo que el docente debe tomar en cuenta para reflexionar y responder como maestros por vocación y no por profesión respondiendo a los desafíos de una sociedad versátil. La formación continua y el desarrollo profesional convierten al docente en un investigador e innovador en la práctica porque lo que aprende le permite generar conocimiento que puede ser compartido a través de redes de apoyo profesional con pares o aportes a la ciencia en producción científica.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES, 2018). Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Aprobado por Resolución N° 213 del Consejo Directivo en fecha 19 de julio de 2018.
- Bethelmy, L. (2018). competencias directivas factor clave de éxito en las ies.
- Negotium, 4 (10) (Estrategias competitivas: Factores claves de desarrollo), 36–49. https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia. Características y tendencias de la práctica e investigación. Estudios gerenciales, 39-64.
- Calleja, T. (1990). La universidad como empresa: una revolución pendiente. Rialp.
- Capital Humano. (2008). Atraer, retener y desarrollar. Debates IESA, 40.
- Caro, J. (2013, Seiembre 12). Retención, estrategia crucial para recursos humanos. Retrieved 09 12, 2008 from GestionHumana.com:

- <http://www.gestionhumana.com.htm>
- Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27 (53), 57–72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Oxford University.
- Fernández, F., J., L. y Hiern, J. (2004). Innovación: influencias percibidas procedentes de la estructura organizativa de las empresas. VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés.
- González, A. (2011). La planeación estratégica de los recursos humanos. *DEBATES IESA*, 12.
- Gutiérrez, J. (2011). La gestión del talento humano y La generación de valor en la empresa. Cuaderno de investigación UPC, 1-20.
- Llanos, M. (2015). El desarrollo del Bournout y la Calidad de Vida en el trabajo. Congreso Internacional CLADEA (págs. 1-15). Valparaíso-Chile: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Leon, Caldwell, Dolores, D. Tarver. (2008). Definitions of multicultural competence: front-line human service providers' Perspective *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 88.
- Madero, S. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia UANL*.
- Martin, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico. Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Maya, M. (2014). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. *Investigación y Educación en Enfermería*.
- Mercer, W. (2000). *Taller de compensaciones*. México.
- Murillo, J. y Román, M. (2010). Retos en la evaluación de la calidad de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97-120.
- OCDE. (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. OCDE, 1-11.
- PRELAC-UNESCO. (2005). *Protagonismo docente en el cambio educativo*.
- PRELA C. Proyecto regional de educación para Mercer, W. (2000). *Taller de compensaciones*. México. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). Prentice Hall.
- Valencia Mejia, L. H. (2016). Gestión humana en organizaciones de educación superior: "Una aproximación a la Gestión Humana, en Universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales Colombia." [Http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/2698/gestion_humana_en_la_educacion_superior_luis_hernando_valencia_m.pdf?Sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/2698/gestion_humana_en_la_educacion_superior_luis_hernando_valencia_m.pdf?Sequence=1)
- Wherter, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Wright, P., Dunford y Snell, S. (2001). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management*, 756-772.
- Yáñez, C. y Villardón, L. (2006). Planificar desde competencias para promover el aprendizaje. El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario. Cuadernos monográficos del ICE, 12. Bilbao: Deusto Digital
- Zabalza Beraza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Ediciones Narcea.

BIOGRAFÍA

Jimena Rodríguez Cortesi

Ingeniera Agrónoma, especialista en didáctica Universitaria, especialista en Evaluación de la Calidad de Instituciones de Educación Superior, Magíster en Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Líder Estratégico egresada del Instituto de Altos Estudios Estratégicos dependiente del Ministerio de Defensa Nacional, Magister en Ciencias de la Educación con énfasis en investigación Socioeducativa, Profesora Asistente de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción, Par Evaluador de Carreras de Grado por la ANEAES

 <https://orcid.org/0000-0003-1778-2996>

Arturo Estigarribia

Magister en Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior. Consultor de la Gestión de la Calidad en Educación Superior. Par Evaluador del Área de Administración por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES)

 <https://orcid.org/0000-0002-7532-1453>