

# **Desarrollo y Gestión del Capital Humano en las Universidades Venezolanas. Caso Universidad Nacional Experimental de Guayana. (UNEG)**

**Indira Rodríguez**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, [enox70@hotmail.com](mailto:enox70@hotmail.com)

**Carlos Rodríguez Monroy**

Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, [crmonroy@etsii.upm.es](mailto:crmonroy@etsii.upm.es)

**Sergio Arancibia**

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", Barinas, Barinas, [sav1945@cantv.net](mailto:sav1945@cantv.net)

## **Resumen**

La investigación se planteó como objetivo diseñar una propuesta metodológica para el desarrollo y gestión del capital humano en las universidades, tomando como caso de estudio la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). Su premisa fundamental la constituye el hecho de que las universidades deben estar en permanente contacto con los cambios que se producen en su contexto y sobre su capacidad o no para dar respuestas a los mismos. El estudio comprendió dos fases, la primera dirigida a diagnosticar la gestión del académico de la UNEG, la segunda se enmarcó en el diseño de un modelo metodológico para elaborar un plan de desarrollo profesional. La muestra fue de 58 profesores. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario a través de un formulario de ítems de tipo cerrado. Los resultados permitieron concluir que la estructuración de la planificación del desarrollo profesional docente en la UNEG presenta insuficiencias en lo que respecta a los procedimientos para la elaboración de los planes, la forma como se llevan a cabo los programas de formación y fortalecimiento de la actualización del personal. Se propone una metodología para la elaboración de planes de desarrollo.

**Palabras claves:** Planificación del capital humano; Planes de Carrera; Trayectoria de Carrera, universidades.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to design a methodological proposal for the development and management of human capital in the universities, taking as a case study the National Experimental University of Guayana (UNEG). Its fundamental premise is based on the fact that universities must be in permanent contact with the changes that take place in their context and be aware of their capacity, or lack of it, to respond to these changes. The study included two phases: the first one aimed at diagnosing the management capacity of UNEG's academicians and the second one oriented towards the design of a methodological model to elaborate a professional development plan. The sample was based on 58 university instructors. For the compilation of the information the survey was used as the technique and the questionnaire of closed type items as the instrument. The results allowed to conclude that the structuring of the professional development planning at UNEG showed insufficiencies regarding the procedures for the elaboration of the plans, and the way the training programs and the strengthening of the personnel updating is carried out. A methodology for the elaboration of development plans is proposed.

**Keywords:** Planning of the human capital, career plans, career trajectory, universities.

## 1. INTRODUCCIÓN

La realidad en la cual se encuentra ubicada la universidad en el mundo de hoy, le obliga a mantenerse en un permanente proceso de perfeccionamiento en la ejecución de las tareas y actividades que le conduzcan al desarrollo de su misión fundamental como lo es la producción de conocimientos e innovaciones, con miras a atender y dar respuesta a los problemas y situaciones presentes en los diferentes contextos naturales y sociales del mundo contemporáneo, como parte de los procesos dirigidos a lograr la conexión de la universidad con su entorno.

En consideración a lo señalado, las acciones a desarrollar por las instituciones de educación superior deben estar destinadas a favorecer la formación y desarrollo del personal académico, a los fines de fortalecer los procesos educativos que permitan la creación, enseñanza y difusión de los conocimientos en los distintos niveles académicos. Desde esta perspectiva, los procesos de evaluación, desarrollo y promoción del capital humano académico en las universidades, debe constituirse en una de las prioridades más importantes a considerar y asumir por parte de estas instituciones, de tal manera que se conforme una trayectoria de carrera donde se integren las habilidades y destrezas, actitudes, capacidades reflexivas y generación de ideas relacionadas con las diferentes funciones que forman parte del quehacer universitario.

Es importante destacar que el profesor universitario es un profesional de la educación, más por la función que desempeña que por haber sido formado para ejercer la docencia, de allí la necesidad de definir y modelar el perfil profesional de quienes tengan ese rol. Un profesional universitario es la persona con nombramiento académico a nivel de enseñanza universitaria que tiene como atributo la promoción del conocimiento. Su actividad se encuentra orientada en tres ejes medulares: Investigación, docencia y extensión; actividades en las cuales el docente debe desempeñarse de manera adecuada, para así alcanzar los niveles de excelencia que persigue la institución universitaria.

También es necesario destacar que la experiencia en los últimos años en las universidades públicas venezolanas ha sido la contratación de profesionales de distintas ramas del conocimiento a quienes se les asigna como tarea fundamental la práctica docente. Estos tienen como característica general, poca o ninguna experiencia en los ejes de docencia, investigación y extensión, por lo que es pertinente que desde la propia universidad se desarrolle un proceso dirigido hacia una formación docente reflexiva, adecuada y de calidad que dote realmente a los profesores universitarios de herramientas: didácticas, de investigación, extensión y gerenciales que conviertan el ejercicio de su profesión en una práctica interactiva, comunicativa y generadora de aprendizajes y no en una simple transmisión de conocimientos, situación a la cual no escapa la Universidad Nacional Experimental de Guayana, por lo que constituye el caso de Estudio.

En atención a lo señalado, se hace necesario la capacitación y actualización sistemática del docente universitario, en consonancia con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de universidades y a las políticas de cada institución. Todo ello en razón a que la función principal de la universidad es la producción de conocimientos y su aplicación, a fin de dar respuestas oportunas a los problemas y necesidades de su entorno; garantizando de esta manera niveles de excelencia, competitividad y pertinencia en el tiempo.

## 2.- EL PROBLEMA

Uno de los aspectos que mayor impacto tiene en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, es la calidad del personal académico. Por tanto, la selección, desarrollo y retención de un profesorado competente, en todos los niveles académicos, es de suma importancia para lograr altos estándares educativos en los programas de la institución. De igual forma, tiene significado el compromiso que el personal académico posea con los objetivos institucionales pues este determinará, en gran medida, la efectividad del programa educativo. De ahí que una de las prioridades de las instituciones universitarias sea contar con el personal académico adecuado para llevar a cabo su misión educativa.

En relación a lo señalado, es importante destacar que la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998) realizada en Francia, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), ha planteado las reflexiones pertinentes al tema, donde se resalta, el hecho de que toda reforma a nivel de educación requiere de la activa participación de los profesores, a fin de garantizar su éxito y que estos debieran ser suficientemente remunerados y aun más tener acceso a la formación y promoción durante su vida laboral.

Los planteamientos realizados en esta declaración indican que los cambios y transformaciones a desarrollar en el marco de las instituciones de Educación Superior, están relacionados con el desarrollo de procesos dirigidos a favorecer la participación del personal académico, conjuntamente con políticas eficientes y justas de promoción y desarrollo, en tal sentido es pertinente destacar los planteamientos de Brünner (2002), en un trabajo llevado a cabo con el patrocinio del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina (IESALC), al afirmar que para los profesionales de la docencia en las instituciones de educación superior de Latinoamérica “...son escasas aquellas instituciones que desarrollan evaluaciones sistemáticas del desempeño en la docencia e investigación y ofrecen incentivos profesionales de promoción a dicho desempeño” (p. 17).

En consideración a lo señalado por este autor, en el contexto de América Latina no se distingue una decidida disposición para mejorar la calidad de las funciones de docencia, investigación y extensión, situación problemática y preocupante, pues refleja que unos de los aspectos fundamentales de las instituciones de educación superior, se encuentran ubicadas en un segundo plano en el quehacer universitario. En opinión de Albornoz, (1996), las evaluaciones realizadas a los profesores universitarios no son sistemáticas, a tal punto que pueden transcurrir de dos a tres años sin ser evaluados.

En el contexto de las universidades latinoamericanas existe una situación de retraso en cuanto a la estructuración de una planificación y gestión para su capital humano, lo que no permitirá a estos profesionales responder a las exigencias crecientes de un mundo globalizado y en el cual los cambios tecnológicos, sociales y políticos demandan el desarrollo de competencias integrales en los egresados de las instituciones de Educación Superior.

Tomando en cuenta lo señalado, es procedente considerar lo que dice el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (2001), cuando refiere que en el contexto de América Latina las políticas relacionadas con la carrera profesional del docente en el nivel de Educación Superior “.....no responden a un proceso organizado y sistémico que apunte hacia el logro de una educación de calidad” (p. 67). Los planteamientos realizados permiten hacer el abordaje del desarrollo profesional de la carrera del docente universitario en el contexto de la educación superior en Venezuela.

### 3.- FUNDAMENTACIÓN TEORICA

#### 3.1- Planificación del Capital Humano

La captación, integración y conservación de los mejores talentos para el logro de sus objetivos y propósitos, es sin duda alguna, el mayor reto de toda organización. Esto es un hecho clave para la supervivencia y desarrollo de la misma y en la medida que logra asumirlo y cumplirlo en forma eficiente, se fortalece y consolida su estructura. Llano (2000) señala que:

La organización requiere de individuos que hagan en ella su carrera, que estén dispuestos a vivir la vida de la organización, no tanto con la disposición de seguir su suerte, sino con la de estar comprometidos a favorecer esa suerte, porque de ella han hecho depender la suya propia (p. 19).

Las necesidades de la organización y del individuo constituyen elementos fundamentales a partir de los cuales se puede construir la idea del plan de desarrollo como una alternativa para condensar ambas necesidades en una unidad dinámica e integrada. En ese sentido, los planes de carrera, pueden ser considerados como elementos básicos en los cuales debe fundamentarse la gestión de los recursos humanos para poder alcanzar las metas de coadyuvar en la conformación del pensamiento estratégico de toda organización. Respecto a los planes de carrera, Andrade (2003) señala lo siguiente:

Es el plan de carrera un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar ese *compromiso* de sus integrantes para con los fines institucionales; para lograr que –en su sentido más amplio– se “pongan la camiseta” y sin perder lo más valioso que es su individualidad, puedan ser al mismo tiempo gente de la organización (p. 54).

Se debe destacar que la planificación del desarrollo de carrera laboral y profesional es vital para todo trabajador y profesional, no importando el sector ni el nivel en el cual se desempeñe, ya que la necesidad humana que hay detrás de ésta, es la de crecimiento y desarrollo. En el caso de las instituciones educativas de nivel superior, es crucial, pues estas están llamadas a innovar, a ser generadoras de soluciones ante las necesidades del entorno, a formar profesionales críticos y sobretodo con valores que respondan a acciones éticas y morales, es decir, integrales. Factor estratégico en un contexto globalizado de cambios permanentes, que obligan a la institución a innovar en materia de gestión de personal.

A través de la planificación del capital humano, se garantiza la mejora continua en los procesos medulares de la institución (docencia, investigación y extensión), mas aun al hecho de que el índice de rotación es bajo en este tipo de institución, lo que indica que el personal académico permanece activo, amen de aquellos que por motivos de enfermedad deben salir de ella.

En ese sentido, la Planificación del desarrollo viene a representar un proceso de alta complejidad, cuyo avance en el tiempo debe abordar diferentes aspectos relativos a las capacidades, actitudes e intereses del personal, conjuntamente con los requerimientos de la organización.

### 3.2- Planes de Carrera en la Institución Universitaria

El proceso relacionado con el desarrollo de la carrera profesional en el ámbito de toda institución universitaria debe ser asumido en los términos de un proceso permanente de cambio dirigido al mejoramiento continuo del desempeño de los profesores universitarios en las áreas de docencia, investigación, extensión y gerencia, este ultimo aspecto en consideración a que los profesores en algún momento de su vida laboral desempeñan cargos administrativos. Ese cambio debe comprender tanto el ámbito pedagógico como el profesional, el personal y social del académico, planteándose como objetivo la mejora de la calidad docente, investigadora, extensión y de gerencia, con el propósito de dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las organizacionales.

Tal como lo señala Medina (2001), el desarrollo de carrera profesional representa “la construcción de la identidad profesional, que pretende el aumento de la satisfacción en el ejercicio de la profesión a través de una mayor comprensión y mejora de la competencia profesional” (p. 19). Ese desarrollo, según lo que señalan Good y Wilburn (2000), debe incidir “no sólo en el desarrollo personal del docente, sino también debe estar relacionado con el desarrollo de la organización universitaria, considerándose así, en el sentido más holístico posible” (p. 43).

### 3.3-Trayectoria de Carrera.

La trayectoria de carrera se define como “el paso de un puesto a otro en la organización, como “los peldaños” de una posible escala junto con los tiempos de un cumplimiento plausible” (Sherman y Bohlander, 2000, p. 29). También es definida como: “...una sucesión de actividades de desarrollo que implica una educación formal e informal, una formación y una experiencia laboral idóneas que conducen al individuo a puestos de mayor jerarquía (Byars y Rue, 2001, p. 181).

## 4.- METODOLOGIA

La investigación comprende una fase de diagnóstico relacionada con la problemática del desarrollo de la carrera en las funciones de docencia, investigación, extensión y gerencia y una fase de proyecto, que se expresa a través de un Modelo metodológico para elaborar el Plan de desarrollo de carrera del profesor universitario. Constituye una investigación de campo con modalidad de proyecto factible, ya que las informaciones relacionadas con las variables del estudio se recogieron en el propio contexto de la realidad objeto de investigación y se presenta una propuesta de mejora para la institución universitaria.

La población fue de 456 docentes contratados y ordinarios, para llevar a cabo el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula propuesta por Gabaldón (1999), resultando 58 docentes. Para el análisis de los datos se utilizó la tasa porcentual.

## 5.- RESULTADOS

La tabulación de las encuestas aplicadas al personal académico que labora en la UNEG, arrojó los siguientes resultados:

- Desde los niveles a los cuales les corresponde la gestión del personal académico, no se indaga sobre sus metas personales y no se genera información respecto a las motivaciones y necesidades de capacitación.
- Los procesos que se deben llevar a cabo para determinar las fortalezas y debilidades presentes en la ejecución de las actividades académicas no se ejecutan de acuerdo con una práctica sistemática y permanente que genere resultados de importancia para la estructuración de futuros planes de desarrollo.
- La mayoría de los profesores perciben que dentro de la institución no se lleva a cabo una consulta, dirigida a conciliar las necesidades organizacionales e individuales.
- Se evidenció que las personas encuestadas no perciben la realización de evaluaciones y diagnósticos sobre los requerimientos y demandas del entorno en los procesos relacionados con la planificación de su desarrollo.
- Los profesores opinaron que no se desarrollan programas dirigidos a la formación y desarrollo de actitudes de vinculación, compromiso y pertinencia con la organización.

Estos hechos constituyen una realidad contradictoria respecto al hecho de que las necesidades de la organización y del individuo constituyen elementos fundamentales a partir de los cuales se puede construir la idea del plan de carrera como una alternativa para condensar ambas necesidades en una unidad dinámica e integrada. En ese sentido, la formación de actitudes en el personal que forma parte de la organización, es un aspecto clave en todo proceso de formación, a los fines de garantizar que existe un verdadero sentido de pertenencia y compromiso de dicho personal con su organización.

### 5.1.- Aspectos a considerar en los planes de desarrollo en la Universidad.

Los aspectos desarrollados en la justificación, fundamentación teórica y el objetivo de la propuesta requieren ser expresados a través de una realidad concreta que se verifique en la estructuración del plan de desarrollo profesional para el personal académico en las áreas de: docencia, investigación, extensión y gerencial de la universidad. Para ello se ha considerado la metodología a través de un conjunto de fases dirigidas a facilitar en forma progresiva la estructuración de la gestión de los planes de carrera en el marco de esta institución. Tal como se muestra en la figura 1.

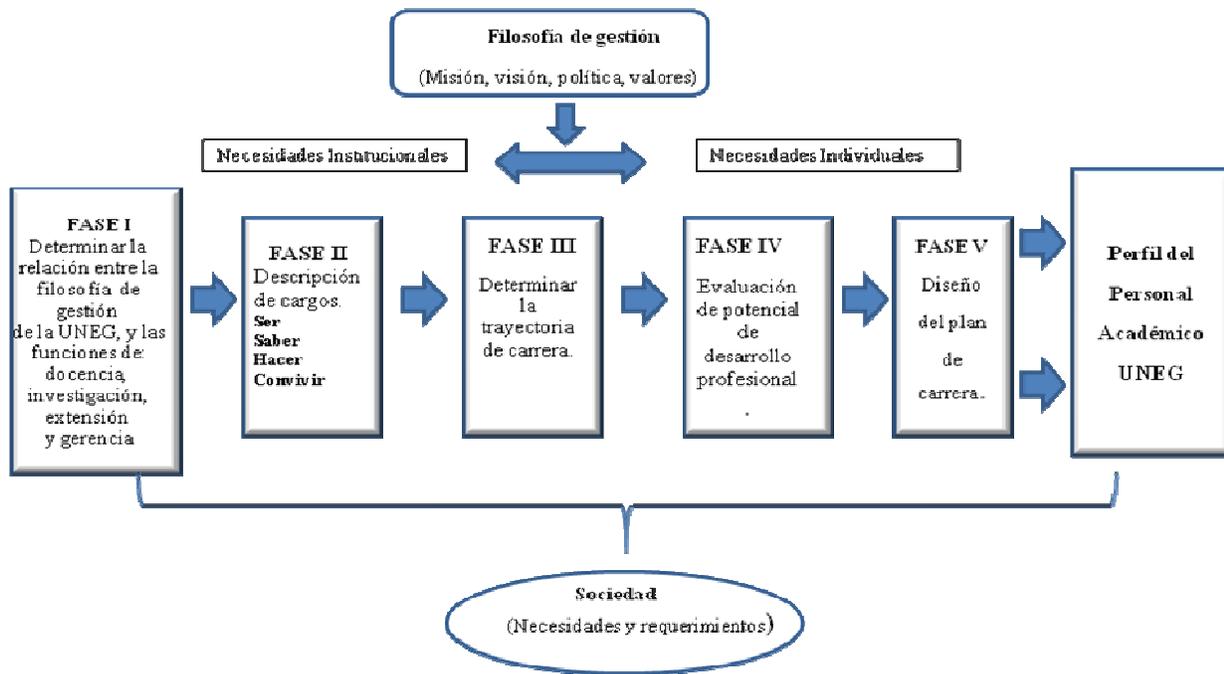


Figura 1. Aspectos a considerar en la metodología para diseñar planes de desarrollo en la Universidad.

En tal sentido es necesario considerar la filosofía de gestión de la institución pues, en ella se establecen los postulados que orientan la vida organizacional y su razón de ser, es decir, para que existe y porque.

También es preciso, identificar las necesidades institucionales en consonancia con la filosofía de gestión y determinar las necesidades individuales, a fin de establecer la relación entre ambas y en consideración a estas, determinar las líneas estratégicas de la organización, aspectos estos seguidos de las siguientes fases, descritas en la tabla 1. Descripción de las fases.

Tabla 1. Descripción de las fases.

<b><i>Fase I. Determinar la relación entre la Filosofía de Gestión de la UNEG y las funciones de Docencia, Investigación, extensión y gerencia.</i></b>
<i>Propósito:</i> Definir los lineamientos de carácter institucional que parten de la Filosofía de Gestión de la universidad, relacionándolos directamente con las áreas de Docencia, Investigación, extensión y gerencial.
<i>Actividades a desarrollar:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de equipo-panel para abocarse a la realización de los análisis y revisiones inherentes a los procesos organizacionales.</li> <li>- Análisis y revisión de la Misión y Visión presente en la Filosofía de Gestión de la UNEG.</li> <li>- Análisis y revisión de los objetivos institucionales de la UNEG en relación a las funciones de docencia, investigación, extensión y gerencial.</li> </ul>
<i>Recursos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Humanos:</i> Personal del Área de Recursos Humanos; Profesionales Expertos en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.</li> <li>- <i>Materiales.</i> Documento sobre Marco Filosófico y Prospectivo de la UNEG 2005-2008; Planes Estratégicos de la institución; Manual Organizacional.</li> <li>- <i>Institucionales:</i> UNEG</li> </ul>
<i>Resultado Esperado:</i> Determinar cuáles son los requerimientos que en materia de personal se plantea la institución universitaria desde los elementos de carácter filosófico que sustentan su gestión.

<b><i>Fase II. Descripción de Cargos</i></b>
<i>Propósito:</i> Ejecutar las actividades dirigidas a la identificación de las áreas de conocimiento y experiencia profesional requeridas en los cargos y puestos de trabajo relacionados con funciones de Docencia, Investigación, extensión y gerencial dentro de la universidad, en consideración a lo establecido en la Ley de Universidades.
<p><i>Actividades a desarrollar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de las descripciones de cargo que se ubican dentro de las funciones de Docencia, Investigación, extensión y gerencia de la universidad.</li> <li>- Aplicación de: Entrevistas, cuestionarios, observación del comportamiento del ocupante del cargo.</li> <li>- Establecimientos de los estándares de competencias de acuerdo a naturaleza de las tareas.</li> <li>- Reunión y discusión de resultados de análisis de los cargos con panel de personal experto.</li> </ul> <p><i>Recursos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Humanos:</i> Personal del Área de Recursos Humanos; Profesionales Expertos en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.</li> <li>- <i>Materiales.</i> Manual Organizacional; Estructura de Cargos en las áreas correspondientes a Docencia, Investigación, extensión y gerencia, Manual de cargos OPSU.</li> <li>- <i>Institucionales:</i> UNEG. <i>Resultado Esperado:</i> Manual de descripciones de cargos actualizados.</li> </ul>
<b><i>Fase III. Determinación de la Trayectoria de Carrera</i></b>
<i>Propósito:</i> Establecer la trayectoria de carrera y analizar los indicadores relacionados con la educación formal e informal alcanzada por el docente, la formación continua y la experiencia profesional en su área de desempeño profesional, en consonancia a lo tipificado en la Ley de Universidades.
<p><i>Actividades a desarrollar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión analítica de hoja curricular de los profesionales postulados.</li> <li>- Determinación de nivel de formación académica y experiencia profesional en el área de conocimiento.</li> <li>- Especificación de características profesionales de cada uno de los sujetos evaluados.</li> </ul> <p><i>Recursos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Humanos:</i> Personal del Área de Recursos Humanos; Profesionales Expertos en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.</li> <li>- <i>Materiales.</i> Hoja curricular docente; Referentes para revisión de trayectoria de carrera; Hoja de registro para especificar características profesionales.</li> <li>- <i>Institucionales:</i> UNEG</li> </ul> <p><i>Resultado Esperado:</i> Elaboración de las trayectorias de carrera de cada docente, donde se especifiquen los aspectos cualitativos descriptivos de dicha trayectoria, así como el nivel cuantitativo alcanzado, en función de lo especificado en el baremo de la universidad.</p>
<b><i>Fase IV. Evaluación de Potencial de Desarrollo Profesional</i></b>
<i>Propósito:</i> Ejecutar mediciones, valoraciones y evaluaciones dirigidas a determinar el grado de las competencias académico-profesionales, conjuntamente con las orientaciones y aspiraciones personales

<p><i>Actividades a desarrollar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de preferencias y aspiraciones personales a través de instrumento de anclas de carrera (Schein, 2001).</li> <li>- Detección de fortalezas y debilidades, a través de instrumento de balance F – D.</li> <li>- Análisis de los incentivos personales, a través de cuestionario en formato Likert.</li> <li>- Entrevista a cada docente para profundizar en las informaciones relacionadas sobre decisiones de desarrollo de carrera.</li> </ul> <p><i>Recursos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Humanos:</i> Personal del Área de Recursos Humanos; Profesionales Expertos en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional; Docentes.</li> <li>- <i>Materiales.</i> Instrumentos de valoración de preferencias y aspiraciones personales, para la detección F–D y escala de Likert.</li> <li>- <i>Institucionales:</i> UNEG</li> </ul> <p><i>Resultado Esperado:</i> Informe de niveles de potencial basados en anclas de carrera de docentes; relación de Fortalezas y Debilidades; perfil de incentivos laborales y categorización de decisiones expresadas.</p>
<p><b><i>Fase V. Diseño del Plan de desarrollo Carrera</i></b></p>
<p><i>Propósito:</i> Esta fase es el producto de las fases anteriores y con el desarrollo de la misma se pretende estructurar el plan de carrera individual para los docentes.</p>
<p><i>Actividades a desarrollar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificación de las estrategias de formación y desarrollo en base a resultados de: Relación F–D, nivel de potencial de desarrollo y evaluación de desempeño.</li> <li>- Aplicación de procedimientos para seguimiento y control del plan de carrera de cada docente.</li> <li>- Verificación de avances e involuciones en la ejecución del proceso de desarrollo de carrera.</li> </ul> <p><i>Recursos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Humanos:</i> Personal del Área de Recursos Humanos; Profesionales Expertos en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional; Docentes.</li> <li>- <i>Materiales.</i> Ficha profesional de docentes, instrumentos de evaluación de desempeño e informe de potencial de desarrollo profesional, matriz para estructuración del plan de carrera.</li> <li>- <i>Institucionales:</i> UNEG</li> </ul> <p><i>Resultado Esperado:</i> Elaboración del plan de carrera profesional para los docentes.</p>

Es importante señalar que el diseño e implementación del plan de desarrollo, es determinante para que la institución cuente con el personal académico idóneo, competente, polivalente, agente de cambio, reflexivo, investigador, intelectual crítico y transformador, requerido para sus procesos –docencia, investigación, extensión y gerencia-, repercutiendo esto de manera directa en el perfil del egresado, en consideración a que estos tendrían las competencias requeridas por el mercado laboral, contribuyendo de esta forma a satisfacer las necesidades y requerimientos de la sociedad.

El producto final de la puesta en práctica del plan carrera, se reflejara en un profesional integral, con sentido de pertenencia institucional, alineado a los requerimientos organizacionales, y el cual estará en un proceso de mejora continua en cuanto a su proceso de desarrollo, lo que garantizará el logro de los objetivos de la organización, al mantener altos estándares de competencia del personal académico y generar egresados que respondan a las exigencias del mercado laboral y por ende del país

Es oportuno señalar, que esta propuesta aun no ha sido aplicada. Se realizo el diagnostico en cuanto a la planificacion del capital humano- personal académico- a fin de identificar la situación actual de los mismos, para posteriormente determinar los elementos que la constituirían. El investigador aspira aplicarla en cuanto le sea permitido, dado que no depende de él, sino de otras instancias organizacionales.

## 6.- CONCLUSIONES

La situación actual en cuanto a planes de desarrollo profesional en la UNEG refleja que no existen planes de carrera sustentados en un seguimiento, consulta y diagnóstico de necesidades y requerimientos de los docentes.

No se percibe de parte de los encuestados la realización de una evaluación de desempeño permanente y sistemática, a través de la cual se puedan determinar las fortalezas y debilidades en la ejecución de las diferentes prácticas que le corresponden.

En cuanto a la estructuración de los planes de formación en atención a los requerimientos de la organización se pudo afirmar que existen fallas en lo que se refiere a la existencia de una coordinación entre las metas personales e institucionales, necesarias para el diseño y actualización de los planes de desarrollo profesional docente.

Se requiere de planes de desarrollo en las instituciones de educación superior que conjuguen las necesidades organizacionales e individuales del personal que en ellas labora.

## 7.- REFERENCIAS

- Albornoz, O. (1996). *La calidad de la Educación Superior*. La cuestión de la productividad, rendimiento y competitividad académica del personal docente y de investigación en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba.
- Andrade, F. (2003). *El Plan de Carrera: Algunas Ideas Conceptuales para su Implementación*. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/junio2003>. [Consulta: 12-04-2008]
- Byards, Ll. y Rue, L. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: IRWIN
- Brünner, J. (2002). *Universidad y Sociedad en América Latina*. Santiago de Chile: IESALC
- Centro Intrauniversitario de Desarrollo. (2001). *La Educación Superior en América Latina: Situación Actual*. Santiago de Chile: Mcg: Autor
- Good, H. y Wilburn, M. (2000). "Educación Superior: Desarrollo del docente universitario" en HOUSE, T. (Ed.) *Enciclopedia Internacional de Educación*, vol. 4. Barcelona: Vicens Vives.
- Feixas, M. (2005). *La Influencia de Factores Personales, Institucionales y Contextuales en la Trayectoria y Desarrollo Docente de los Profesores Universitarios*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- IESALC/UNESCO (2006). *Informe sobre la Educación Superior en América Latina*. Caracas: Autor Fang, T.C.)
- Llano, C. (2000). *El empresario y su mundo*. México: McGraw-Hill.
- Medina, A. (2001). *Formación y Desarrollo Profesional del Docente Universitario*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

### **Autorización y Renuncia**

*Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito*

### **Authorization and Disclaimer**

*Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.*