

# REVISTA INVESTIGANDO



<http://investigando.org/educandos>



**"ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN, EL CUESTIONAMIENTO,  
LA CRÍTICA, LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN  
DOCENTE"**

Acerca Del Concepto De  
Competencias En Educacion,  
Mitos Y Realidades

Por: Mario Ríos Quispe  
Maestro Innovador UNESCO

## Sumilla

El presente artículo tiene como propósito, poner el concepto de competencias en el plano del análisis a efectos para ver su viabilidad en la educación peruana toda vez que en los últimos tiempos se ha dado un enconado debate quienes han tomado posición por las competencias y otros que la han combatido desde los planos ideológicos y aplicativos. En este ensayo no solo hacemos un recorrido sistemático del concepto sino que a su vez planteamos que un buen entendimiento podría mas bien ser de importancia gravitante en los desempeños exitosos no solo de los alumnos sino también de los maestros y directivos por un cambio profundo de la educación peruana.

**Palabras Claves:** Competencia, Gestión, Capacidades, Productividad, Educación, Desempeño Docente, Rendimiento Académico.

---

## La Educación se ha Economizado

En estos últimos tiempos se anda en la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia en sus distintos procesos, se busca cumplir logros y hacer mas cosas con menos recursos, esto es lo que marca y define el destino de las naciones y es el paradigma que estamos viviendo en una carrera de productividad no solo en la educación sino en las otras esferas de la vida llamándose a todo esto, la productividad de las naciones concepto básico de la economía moderna, pues las relaciones de producción moderna se está dando el criterio de costo eficiencia. Esta situación ha determinado por tanto las otras formas de relaciones sociales entre ellos la educación y ha puesto a las relaciones económicas como su base en mayor medida porque entre otras cosas la economía se ha globalizado, los intercambios económicos se dan a escala global y cruzando los mares, no es que no se hacía antes sino que ahora esto es mas frecuente y rápido usando los recursos tecnológicos que a su vez se han masificado. Vivimos pues la socialización de la economía en la medida que todo influye y actúa en el desarrollo de los medios de producción y la producción propiamente dicha. Esta socialización tiene que ver directamente con la educación pues siendo proceso social se incorpora más profundamente en la economía para hacerse mas educativa. Y esto entonces que tiene que ver con la competencia?, pues bien se podrá desarrollar algo idóneo, de un resultado exitoso si es que no se es productivo ósea eficiente y eficaz como lo define la escuela de investigación de operaciones de Norteamérica entonces se habla de competitividad y de proyectos de competitividad que en sus componentes comprende entre otras cosas crear mas valor a partir del potencial humano y plantear a la educación como un factor estratégico que se tiene que construir en el tiempo y que por tanto requerirá de varios gobiernos.

En nuestro país se ha perdido el nivel educativo en un promedio de treinta años (tomando como referente a Chile) hay una limitada adquisición de materiales y recursos educativos a eso se aumenta que inclusive son mal utilizados, además se ha reducido de 20 a 15% la vida útil en la enseñanza que seguramente es mas por la falta de programación y planificación del tiempo, esta situación presentada entre otras explica la necesidad de desarrollar productividad en la escuela e ir asumiendo el concepto de competencia no en el sentido discriminativo como que uno es mas competente que otros sino en sentido cooperativo ideal máximo de un buen sistema educativo, y es que no solo es la competitividad en los recursos insumos de la educación sino en los procesos de enseñanza aprendizaje propiamente dicho y la gestión educativa, que es el centro de nuestro análisis.

## Los Acuerdos Regionales Sobre el Concepto de Competencias

Los años ochenta fueron claves para que emergiera el concepto de competencia no como disputa sino como grado de idoneidad en un intento de hacer mas estrecha la distancia de la educación y el mundo del trabajo, la división internacional del trabajo, los flujos mas dinámicos de nuestra economía que ha traído como consecuencia la migración a distintos países y distintas direcciones, situación que ha obligado a los países – sobre todo a los desarrollados – a normalizar sus servicios y sus demandas como una manera de lograr procesos óptimos y productivos que no alteren sus economías, en este contexto se ha de desarrollar la nueva educación o la educación que favorezca la globalización capitalista. De ahí que los esquemas de integración comerciales que cada vez se intensifica mas estén preocupados en estandarizar los proceso educativos y es aquí donde el concepto de competencias es el mas adecuado para este éste momento histórico que vive la educación y que por cierto tiene que ser mas activa y orientada a la producción y trabajo. Así por ejemplo la OIT entiende que la competencia es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñarse en un puesto de trabajo eficazmente para poseer las calidades requeridas para ello. (5)

De ser así entonces de lo que se trata es de evaluar el desempeño profesional de los trabajadores en general bajo el concepto de competencias y constituye su punto de convergencia, concepto que manejan muy bien todas las organizaciones globales, y regionales para ser operadas `por los gobiernos de los distintos países, Aunque esto no es igual para todos los países, se sabe que hay países que aplican las reformas con éxito y otras como el Perú siga siendo un problema su aplicación y operación generándose un deterioro de la calidad de trabajadores.

Al respecto en el mundo universitario por ejemplo se ha concebido esta problemática y han adoptado y asumido esquemas de calidad superiores, uno de ellos es el proceso de Bolonia que se ha constituido en un compromiso políticos para reformar de manera convergente las estructuras de de los sistemas de enseñanza superior europeos que deviene en un poderoso instrumento para generar la innovación curricular de manera generalizada en toda Europa. (5) destacándose de todo ello la necesidad de ser estudios universitarios para el mercado de trabajo.

El punto central de todo ello es ser un sistema de calidad aquel:

- a. Donde los estudiantes aprenden lo que necesitan, y no donde se enseña un conjunto enciclopédico de conocimientos abstractos y
- b. Que lleva a los estudiantes al éxito, no el que provoca la mas alta tasa de fracasos y deserción (5)

En pocas palabras competencias y `para lo cual se hace perentoria una reconceptualización de los que se ha entendido por educación superior moderna y a su vez un rediseño de los sistemas de evaluación que justamente viene a ser el instrumento que asegure la calidad de las instituciones educativas universitarias.

Latinoamérica a través del Centro Nacional de Evaluación Superior UEALC 6x4, ha seguido creadoramente el proceso de Bolonia y están encaminados a cambiar toda la forma de trabajo universitario siendo una de ellas la competencia profesional

## **Educación y Competencia, en el Crisol del Debate**

La educación es un fenómeno social en la cual los grupos sociales contienden en una dura brega por prevalecer conceptos, ideas y criterios que después serán socializados en toda la población, uno de esos conceptos muy polémicos que se introdujo fue el que es hoy tema de análisis; la competencia, al respecto en la bibliografía se puede notar una interpretación muy mecánica del

concepto tratando de incorporar los conceptos económicos-empresariales a la educación y en otros casos hemos visto querer escudriñar el concepto viendo su viabilidad y sus limitaciones de aplicación, pues tenemos que aceptar que muchas cosas de la vida no educativa ha formado parte de la vida educativa, es el caso de la supervisión educativa, que fue muy utilizada por la economía americana; así hoy de auditoría, gerencia, reingeniería que han elevado en eficiencia y eficacia el trabajo educativo, Entonces, este es el primer punto que habría de dejar en claro, la educación no solo socializa la sociedad por así decirlo, sino que también socializa los conceptos porque finalmente son productos humanos.

El problema de la aplicabilidad del concepto de competencia no está en el propio concepto sino en la interpretación que se tiene de él para su aplicación a la educación. Y es que entendemos que cada concepto debe hacer más óptimo los procesos educativos en la práctica y en la teoría. Por ejemplo cuando se introdujo el concepto de objetivos era para cohesionar y direccionar los procesos educativos y cumplió su función, cuando se introdujo el concepto de planes de formación hoy llamados currículos, fue para organizar los temas los tiempos y canalizar los recursos a efectos de cumplir con los objetivos señalados. En la actualidad la llamada sociedad del conocimiento o de información reclama mayores niveles de productividad y entonces no es suficiente el conocimiento a ello hay que adicionar un concepto más contundente y ahí se incorpora la competencia concepto que busca registrar aquellas “acciones aprendidas para trabajar, siempre que sean realizadas con precisión” (pag. 43. WPR).

En el marco de la teoría del conocimiento, la educación está asociada al conocimiento pero no un conocimiento pasivo, sino aquel conocimiento que tiene que ver con la teoría y con la práctica, la teoría expresada en los materiales bibliográficos estudio e interpretación y práctica en la aplicación de teorías y conceptos o en su defecto en lecciones que nos da la práctica, en este caso como vemos, no se dice nada de la precisión de la experticia cosa que si lo podemos encontrar en las competencias.

Peñaloza plantea que los conocimientos solo sirven de fundamento en una interpretación que solo rescata una de las dimensiones del conocimiento pero soslaya la práctica, pues bien ese no es el punto en debate a la aplicación en la educación, sino la precisión y experticia, en pocas palabras no basta hacerlo sino hacerlo bien, situación muy común en nuestras sociedades globalizadas y altamente competitivas., situación que ya era visible en estados unidos en la época de los 60 (Competente Based Training, CBT). Y que nace precisamente por la enfatización en el conocimiento teórico que muchas veces no garantizaba la aplicación, era como los insumos que se acopiaban pero que no entraban al proceso de producción o transformación.

Pero había el otro extremo, el excesivo realismo práctico podía desembocar en una negación de la teoría y entonces de tanto evaluar las conductas estaríamos pasando por alto los aspectos internos cognitivos de nuestros estudiantes que es también motivo de interés del docente porque nos interesa que aspectos hay que solucionar o darle otra orientación justamente para plasmar conductas eficientes. Este extremo negaría principios filosóficos en el sentido que toda acción finalmente antecede determinados conocimientos.

En la educación peruana, como caso particular no se puede enseñar aquello que no se conoce, o como manifiesta Piscoya Hermoza, no existe pedagogía que desarrolle las acciones de aprendizaje sin contenidos ( el problema del “que” versus el “como” enseñar). Pretender instalar el concepto de competencias sin haber desarrollado conocimiento teórico es contraproducente y ha expresado la aplicación mecánica que se ha hecho del concepto en el Perú. Europa y Estados Unidos obvió este

proceso en apariencia pero era porque ya ellos tenían una riquísima experiencia en el campo del conocimiento y de lo que se trataba hasta hoy es de hacer las cosas con mayor precisión y experticia. Interpretado así y con estas deficiencias nos vamos directo al concepto del darwinismo social, solo los mejores, cuando bien sabemos que una educación de solo los mejores es una educación orientada al fracaso y lo prueba lo que fue educación en esparta, podemos reclamar competencia en educación pero esta no debe inundar toda la práctica educativa porque en fin de cuentas es de interés de una buena educación que los educandos alcancen niveles de experticia y entonces no es solo las conductas finales sino los procesos que conducen al desarrollo de competencias previa reflexión y estudio de lo que se opera y practica.

Pero cuales son las características de la competencia en educación plausible:

Re creando a lo registrados por Peñalosa en su libro sobre propósitos de la educación pag. 51, diremos:

- Registra y/o concibe un fenómeno en general.
- Reflexiona y toma una actitud serena que le va a permitir afrontar dicha situación en las mejores condiciones.
- Moviliza el conocimiento (sin la cual no sería posible una experticia) y la orienta hacia la eficiencia.
- Afloramiento de todas sus habilidades y destrezas
- Decisión de tomar una u otra alternativa de solución
- Finalmente el meollo del concepto, la conducta que se va a ver expresada y que tiene que ver con que si se ha desarrollado algo idóneo.

Como vemos pues la competencia no tiene porque negar el conocimiento mas bien, no existiría competencia si es que no hay conocimiento como antecedente previo, la idoneidad y precisión de la que tanto se habla solo es posible con sólidos conocimientos académicos teóricos.

Otro punto a favor de la aplicación creadora del concepto de competencia en la educación peruana es el hecho de que ha cuestionado el academicismo que solo era valorado en si, o sea por lo académico, esto es el hecho de que una persona alcance un nivel de doctorado en nuestro país ya supone una solución al problema del escalamiento social puesto que esta situación meritocrática es avalada por dispositivos y normas tales como: “ .... Para poder recibir tal nivel de ..... se tiene que poseer el grado de Doctor o magíster) en esta no habla nada de competencia ni experticia lo que solo se limita a una cuestión de grados y/o títulos, cuando eso en nuestro país no está organizado ni evaluado, lo es el hecho que las normas que dicen por ejemplo: para ejercer la función de maestro se tiene que poseer el título pedagógico o su equivalente. Esto como vemos cumple una condición formal pero no asegura el buen desempeño del maestro máximo si no hay mecanismos formales de evaluación y acreditación de la práctica docente.

Esto no es irse contra los derechos de los maestros que por cierto es correcto desde el punto de vista social, solo que hay que adicionar a esto el criterio de competencia a efectos de elevar precisamente la práctica docente y hacer mas equitativa la profesión, Pues un programa auténtico de competencias genera igualdad de oportunidades, porque sus indicadores no están asociados a especializaciones sino a indicadores mas globales tales como sentido de logro, capacidad comunicacional etc. Que justamente potencia las profesiones (hoy se llama a ello business think y en el lado educativo está formando parte de los propósitos de los programas de evaluaciones internacionales PISA).

Como aspecto final a este parte diremos que en los noventa se habló mucho de un currículo orientado por competencias, negando así los objetivos, aunque el objetivo sea ganar competencias el hecho es que se pretende acciones eficaces eficientes óptimas sin conocimiento entonces las competencias va resultar siendo meras acciones sin ningún resultados relevante, se buscó un sentido “práctico” cambiando objetivos por competencias y entonces nos enredamos tanto así que hasta ahora no es posible encontrar un derrotero a pesar de que ahora se manifiesta que hay el objetivo es disponer de capacidades.

La Educación los dice WPR es esencialmente una tarea teleológica (pag. 77). Es decir negar los objetivos es irse contra lo educativo toda vez que todo grupo social orienta la educación de acuerdo a determinados fines; empero lo que no quiere decir que tampoco se niega la competencia, mas bien el objetivo sería alcanzar determinadas competencias según sea el caso dado el momento histórico que vivimos de abierta globalidad y competitividad entre naciones.

La tarea del maestro está en los procesos educativos y pedagógicos ahí se juega la educación en nuestro país, que esté orientado a las competencias sería una de las finalidades de la nueva educación, mas bien podríamos hablar de capacidades esto 4s mas pertinente en los procesos y su ligazón las con las competencias está precisamente en que alude a las capacidades (PISA 2000 – 2015) aunque no de forma idónea y experta pero que definitivamente lleva un alta dosis de conocimiento académico y actitudes

Al respecto hay mucho tema por discutir como por ejemplo la relación competencias capacidades, competencias y las asignaturas que tienen que ver con lo técnico y/o profesional, competencias y políticas de estado en fin, es un tema aún más amplio en esta sección hemos querido centrar el concepto acorde con lo que proponemos deber ser para la educación moderna en nuestro país. Adoptamos en todo caso el concepto de competencia según Levy Leboyer y que WPR lo ha registrado (Pag. 135): “La experiencia y la ejercitación de acciones, a mas de lo múltiple síquico que sirve de fundamento y de guía”.

## **La Gestión por Competencias en Educación, Una propuesta.**

Hemos dicho que la educación recoge las experiencias, iniciativas y propuestas teóricas de las distintas ramas de la ciencia y las toma para si, para desarrollar elementos que potencien la práctica educativa, esto ha sido por ejemplo la supervisión educativa, la planificación y la misma gestión. En esta sección proponemos la gestión por competencias como aquella herramienta que hace eficaz la práctica directiva y pedagógica en las instituciones educativas. Empero esta herramienta sería parte de la práctica de gestión moderna que en una de sus componentes ha de plasmarse en lo que es las competencias, pues existe el propósito que los soportes de la práctica pedagógica sean eficientes y eficaces.

Empero se asume todavía que la gestión son cosas de expertos en administración y que en muchos casos no es congruente con la práctica pedagógica, esto se debe, a nuestro juicio que no se ha internalizado el concepto de gestión en toda la institución; si bien es cierto que quienes tienen que establecer los lineamientos de gestión es el cuerpo directivo, hoy es de necesidad imperiosa generar repercusión en toda la organización y los integrantes y de esa manera hacer de la gestión educativa un elemento de contribución en la cadena de la calidad (profesor – alumno)( MRQ). En ese sentido cuando hablamos de gestión pedagógica no lo estamos refiriendo solo al cuerpo directivo sino a todos los integrantes y mas aún cuando tomamos el concepto competencias puesto que la competencia comprende a todos los integrantes de la institución, como lo vamos a describir a continuación.

En un apartado sobre la gestión decimos: “de acuerdo a la práctica de gestión en las Instituciones Educativas Estatales, no existe un tipo de gestión rígido aunque alguno sea predominante, los tratadistas lo han denominado enfoques de gestión. Todo enfoque supone una postura, una posición o concepción de cómo asume o internaliza el objeto de estudio o trabajo. Es algo que tiene que ver de manera preponderante con el conocimiento. Pero que en la práctica lo que se desenvuelve son estilos” y es en esa línea que entra la gestión por competencias y que incorporamos como una nueva herramienta en la práctica de la gestión.

Detractores afirman que este enfoque parte del modelo organizativo de la actividad privada empero esto no quita que en la práctica educativa estatal sea motivo de aplicación. Es mas hay pruebas concretas que muchas de las herramientas modernas de la gestión que define el estilo de gestión ha sido aplicado aunque no de manera consciente y sistemática a la práctica educativa<sup>1</sup>.

En los aspectos prácticos y lo afirma Dirube Mañueco: “Como herramienta de gestión – la gestión por competencias – facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que debe tomar el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede servir como referencia para valorar los puestos y para la retribución” pag. 236.

Pues bien, que pretendemos con un enfoque por competencias de la gestión educativa? Sencillamente estrechar la relación entre la estrategia de la institución expresada en su PEI – PAT con el personal en general para dotar de mayores niveles de cooperación y solidaridad en el éxito o fracaso institucional porque para cualquiera de los casos tenemos que sacar lecciones positivas.

Para tal efecto hay que considerara las siguientes dimensiones:

- Cultura Organizativa
- Normas de Conducta
- Actitudes ante el trabajo

Esto que define a la institución educativa y representa para el enfoque con competencias el insumo y lo previo para un proceso de cambios en la institución educativa. A esto tenemos que agregar un ingrediente fundamental, los elementos orientadores de la institución la misión y la visión y que siendo un elemento de reflexión constante contribuye significativamente en el éxito institucional, estos criterios no son nuevos Peter Senge habla de visión compartida, elemento que reitero es base para emprender un enfoque por competencias.

---

<sup>1</sup> RÍOS QUISPE, Mario; Contribución de las herramientas de gestión moderna ISP San Marcos Seminario Internacional 2004. Encuentro Científico Internacional E.C.I..2006.

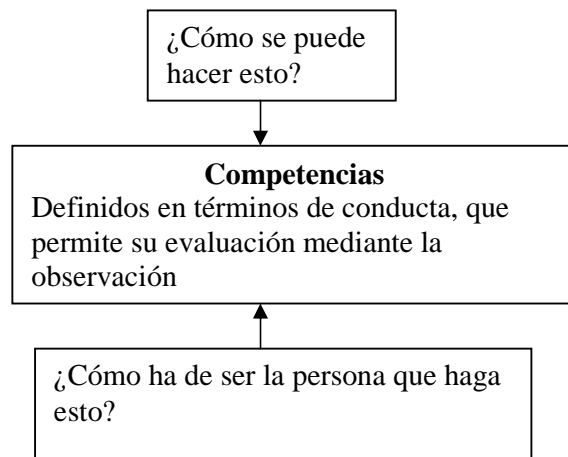
Y como debemos conceptualizar las competencias en el ámbito de la educación y básicamente en lo que es la organización planificación y dirección, Dirube Dice: “ Al final cuando hablamos de competencias, estamos hablando de saber como lo hacen los mejores en cada puesto de trabajo descubriendo sus cualidades y habilidades y, a través de la formación, tratar de que esas mismas cualidades y habilidades pueda extenderse al con conjunto de la organización” Pag. 11.

Vemos que la cuestión del personal es un primer concepto que resalta en sentido de su práctica y que está cohesionada en grupo por los instrumentos orientadores, pero que en ese devenir hay situaciones muy particulares y atípicas y van configurando una perfil de lo que debe ser el personal. En otras palabras determinar los mejores en la institución educativa y que sea para el resto, referente de comportamiento laboral en la institución, perpo a su vez ingrediente para el desarrollo de programas de formación, diseño organizativo, evaluación de rendimiento entre otros.

Esto nos lleva a plantearnos como determinar las competencias del personal y que después constituya un programa de formación de competencias en su primera etapa, podríamos en todo caso, identificar competencias o repertorios de competencias que permitiesen pronosticar un mejor desempeño en el trabajo, bueno el único observable del constructo competencias es o son las conductas ellas si son observables y medibles, diremos entonces que al manifestarse la conducta estamos definiendo en cierto modo la competencia..

De ser este el caso un modelo de competencias que podríamos plantear sería aquella que contiene las dimensiones de conocimiento y destrezas, valores y hábitos y motivos; sin conocimiento no hay insumo para ideas nuevas cosas y optimizar ciertos procesos, sin valores y hábitos se manifiesta deficiencias en la dirección positiva que debe tener las acciones y sin motivo no hay convencimiento ni convicción de lo que se hace y la final resulta siendo un fracaso o chispazo en el tiempo. Resaltante es la historia de Charles **Cross**(1870), un francés que tuvo algunos inventos, hasta por ejemplo un “paleofono”, que a la posterioridad seria el fonógrafo, perteneciente a Tomas Alva Edison. Cross también analizaba como detener el tiempo, imaginar una realidad virtual en la que cada paso de la vida pudiera ser vivido por segunda vez. En 1888, esta Graham Bell que inventó el teléfono. Pero que pasó?, pues sus conductas eran negativas (era un borracho y vagabundo); no pudo demostrar al mundo sus conocimientos y la validez de sus descubrimientos. Sus capacidades naturales fueron anuladas por sus conductas. Cuantos de nosotros como educadores tenemos chispazos de creatividad de hacer muy bien las cosas, pero ¿cuántos de nosotros estamos dejando huellas?, este es el punto de cuestión y otra particularidad de la gestión por competencias en el campo educativo, está de por medio el conocimiento del maestro pero en una gestión por competencias mucho tiene que ver las actitudes y las conductas al respecto tenemos un concepto pertinente al campo de la gestión educativa. : “Conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito en la actividad, integrando sus conocimientos , cualidades, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado”. Esta definición resalta lo personal de la competencia en esquemas evaluativos se es competente o aún no (la corriente inicial de la competencia hablaba de una dicotomía, se es competente o no se es competente) el aún no deja espacio para el desarrollo de programas de formación de competencias, y por lo tanto con la posibilidad de poder participar en la fijación de objetivos toda vez que los referentes lo tomamos de la misma institución y por tanto se tiene una idea mas objetiva del desempeño del personal pues las conductas del personal constituye evidencias para la evaluación.

Otro modelo alternativo de gestión por competencias (pág. 95) tiene los siguientes pasos:



Esto forma parte de la evaluación formativa que es la que debe tender todo modelo que es lo que también plantea Irigoin y competencias laborales (pag. 138) ver gráfico:



Esta manera de ver las competencias nos pone en una situación de creciente formación, entrenamiento y perfeccionamiento en el cual los cambios, los principios y la libertad de elegir son las únicas constantes confiables (Bt. Pág X).

Podemos decir tomando a Dirube respecto a las Instituciones Educativas: "...agrupan a un gran número de personas con importantes conocimientos y habilidades en casi todos los niveles, esto indica que todos tienen impacto en las decisiones que se toman, en como hay que hacer el trabajo y en que momento, la conclusión es que todos los miembros de una organización debe ser objeto de atención" pag. 153. Esto como vemos es un poco rescatar la potencialidad del personal, de los directivos y hacer el afloramiento de lo que los miembros poseen o están en formación de poseerlo.

En otro aspecto, los ámbitos de aplicación de una gestión de competencia comprendería : a) Formación y Desarrollo b) Evaluación de desempeño de los directivos y en mandos medios c) Selección interna y externa y d) Gestión de cambio; esta última de bastante importancia pues hace dinámica y creativa el trabajo institucional.

¿Cuáles serían los requisitos para adquirir competencias?

1. Conocerse a si mismo y saber que se es capaz de hacer
2. Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber que se debe hacer
3. Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la institución, la presión de los compañeros y saber lo que se puede hacer.

La intersección de estos elementos es lo que permite la máxima eficacia y por ende nos dota de una competencia que potencia los éxitos de la institución cuando está integrado a la misma. En lo práctico esto supone un trabajo constante reiterativo que es la única garantía de adquirir hábitos, condición para lo cual la competencia se desarrolla haciendo, por lo que decimos que la competencia solo es posible que se manifieste en la institucionalidad mientras se sea consciente de lo que se es capaz de hacer.

Cuando queremos dotarnos de objetivos más espectaculares y de impacto, tenemos que lograr que las competencias y sus perfiles sean parte de los objetivos y estrategias en el mediano y largo plazo, ellas son las que dirigirán la formación y desarrollo de las personas y como dice Dirube “Así las competencias marcan y habrá personas que tengan mas capacidad que otras para acoplarse y aprovechar la tendencia” pág. 163.

Algunos pasos para implantar la gestión por competencias:

1. Lo que queremos hacer
2. Determinar quien debe apoyar y defender el proceso.
3. Es necesario revisar el proceso ( por ejemplo cada tres años se puede ajustar los perfiles).

En cualquiera de los casos s vital la medición y/o valoración del desempeño de los integrantes de la institución, no para sacarlo del puesto sino para ubicarlo en función de sui competencia y que redunde en el éxito profesional, esto es una manera mas justa y equitativa de dar igualdad de oportunidades según su rendimiento, es lo más ético, pero lo mas importante desde el punto de vista institucional es que permite orientar el trabajo hacia la mejora de los resultado.

Los instrumentos a ser utilizados en la valoración de las competencias son los que usualmente se usan tales como entrevistas, encuestas, obervación, check list entre otros y su valoración podría estar determinado en los siguientes términos:

- Máxima eficacia (lo que corresponde al perfil)
- Des ubicado (Es competente pero no llega al perfil)
- No integrado (competencias básicas)
- Ausentes (conductas que no corresponden al puesto)

Usando pues un diccionario de competencias y contrastando los objetivos de la institución con la potencialidad del personal se puede construir instrumentos que estén acordes con las competencias pertinentes y adecuados a la institución. El único punto polémico y que todavía es fuente de discusiones es si – como dice Irigoin (pag. 138) “En ese sentido se percibe en varios casos una tendencia a reconocer la existencia de un determinado nivel de competencia mas que la determinación de “competente” o “aún no competente” como si esto fuera una variable binaria. Lo cierto es que para que una institución y sobre todo educativa sea exitosa, se hace necesario disponer de una norma o estándar.

Hemos visto que la competencia es en realidad una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. Es también una manera de elevar la eficiencia y eficacia en la institución, cada uno responde por la competencia desplegada y es invariante respecto del puesto y profesión que asume, es aquí donde la competencia se entiende como un mecanismo de equidad que no está sujeto a cuestiones meritocráticas sino a sentido de logro y desempeño exitoso que integrado potenciaría la institución educativa. Pero para poder identificar y llevarla a nivel de gestión de competencias se hace

necesario evaluarlo y valorarlo, no hay otra salida es la única manera de ser equitativo pero sobre todo de ser ético pues si la ética es la verdad, evaluar es un mecanismo de encontrar la verdad acerca de los reales desempeños de las personas en una institución educativa.

## Referencias Bibliográficas

- (1). CAHUANA HERRERA, Edgard Rubén; Modelo TCC, Medición de la Productividad Educativa; Editorial Pirámide Julio 2006, 1000 ejemplares, 76 pp.
- (2). DURIBE MAÑUECO, José Luis; Un Modelo de Gestión por Competencias, Lecciones Aprendidas; Training Club, EPISE, Ediciones Gestión 2000; España 2004; 247 pp
- (3). IRIGOIN, María; VARGAS Fernando; Competencia Laboral, Manual de conceptos, Métodos y Aplicaciones en Salud y Educación; Oficina Internacional del Trabajo; Talleres Gráficos CINFERTOR/OIT; 250 pp.
- (4) MARCUM, Dave, Smith Smith, Calza Mahan; Business Rhink; Grupo Editorial Norma - Bogotá; 304 pp.
- (4). PEÑALOZA RAMELLA, Walter; Los Propósitos de la Educación, Fondo Editorial del Pedagógico san Marcos, 249 pp, Lima – Perú 2003
- (5)RÍOS QUISPE, Mario; Contribución de las herramientas de gestión moderna ISP San Marcos , Seminario Internacional 2004. Encuentro Científico Internacional E.C.I..2006, Congreso Nacional de Educación, Universidad Particular de Piura, 2006.
- (6). \_\_\_\_\_ Lanzamiento de un Proyecto Universitario Latinoamericano; Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior 2005; México 2005; 415 pp