

## Gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio

### *Management by competences in municipal university centers, aligned to the demands of the municipality*

**Delis Sevilla-Rodríguez**<sup>I</sup>

 <http://orcid.org/0000-0003-1717-9142>

**Reynaldo Velázquez-Zaldivar**<sup>II</sup>

 <http://orcid.org/0000-0002-4590-9512>

**Alberto Turro-Breff**<sup>II</sup>

 <http://orcid.org/0000-0002-8418-0197>

<sup>I</sup> Universidad de Guantánamo. Cuba

Correo electrónico: [delisr@cug.co.cu](mailto:delisr@cug.co.cu)

<sup>II</sup> Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba

Correo electrónico: [rector@fh.uho.edu.cu](mailto:rector@fh.uho.edu.cu), [aturrob@cug.co.cu](mailto:aturrob@cug.co.cu)

Recibido: 20 de diciembre del 2021

Aprobado: 14 de enero del 2022

#### RESUMEN

La necesidad de gestionar por competencias, los procesos sustantivos con enfoques integrados y multiactores, en los Centros Universitarios Municipales, resulta una condición para alinear la planeación estratégica con las demandas del municipio. El objetivo de esta investigación es establecer un modelo conceptual, para desarrollar las acciones metodológicas y prácticas de la gestión por competencias con enfoques integrados y multiactores en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales, para alinear la Planeación Estratégica con las demandas del municipio. Los métodos utilizados son el trabajo en grupo, análisis de informes y documentos e implementación de las regulaciones aplicables. Los principales resultados permiten establecer el modelo conceptual, para gestionar por competencias, con enfoques integrados y multiactores, los procesos sustantivos de la institución universitaria, alineando la planeación estratégica con las demandas del municipio. Las conclusiones reflejan que el modelo conceptual aporta las herramientas e instrumentos necesarios para desarrollar las acciones metodológicas y prácticas.

**Palabras claves:** Gestión por competencias, procesos sustantivos, Planeación Estratégica, demandas.

#### ABSTRACT

*The need to manage substantive processes with integrated and multi-stakeholder approaches by competencies in Municipal University Centers is a condition for aligning strategic planning with the demands of the municipality. The objective of this research is to establish a conceptual model, to develop the methodological and practical actions of competency management with integrated and multi-actor approaches in the substantive processes of the Municipal University Centers, to align the Strategic Planning with the demands of the municipality. The methods used are group work, analysis of reports and documents and implementation of applicable regulations. The main results were obtained from the conception achieved, which allowed to establish the conceptual model, to manage by competencies, with integrated and multi-actor approaches, the substantive processes of the university institution, aligning the strategic planning with the demands of the municipality. The conclusions reflect the results obtained, reaching the intended objective.*

**Keywords:** Management by competencies, substantive processes, Strategic Planning, demands.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Una gestión por competencias acertada, en esta época de transformaciones, resulta vital para garantizar el capital humano (CH), articulado e integrado a la sociedad, manifestado a través del cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo así con el desarrollo económico y social, por lo que la misma se fortalece como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad.

La gestión del capital humano (GCH) va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la arquitectura organizacional y el desarrollo del capital humano. En esa articulación el factor determinante es la competencia laboral (CL) mostrado por ese capital humano; sin embargo, su implantación implica profundos cambios en las tecnologías a utilizar para integrar la gestión del capital humano, con el enfoque de competencias y dar respuestas a las exigencias de las organizaciones y su entorno [1; 2]

Es por ello que ha ido evolucionando gradualmente y beneficiándose con herramientas novedosas en el sector empresarial, reconociéndose por diversos autores en el ámbito nacional [3;4;5;6] e internacional[7; 8;9]., la necesidad de introducirla en el sector universitario para gestionar los procesos con calidad; En la actualidad las Instituciones de la Educación Superior (IES), están inmersas en un proceso de perfeccionamiento y mejora continua de manera planificada y organizada, en todas las universidades del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la gestión por competencias con enfoques cualitativamente superiores.

A partir del curso 2009-2010 el Ministerio de Educación Superior (MES) definió como una de sus prioridades el perfeccionamiento del trabajo universitario en las sedes municipales con el objetivo de lograr una mayor calidad, pertinencia e integración, surgiendo así el Centro Universitario Municipal CUM [10;11]. Esto motiva a cambios en la gestión del capital humano ante la influencia de algunos factores a nivel de las IES en general y en particular de los CUM.

Los impactos de los procesos universitarios integrados al desarrollo económico social local, constituyen un objetivo clave en la planeación estratégica 2017-2021 del MES, concibiendo al CUM como un aliado estratégico del gobierno local [12; 13;14; 15]. Es criterio de los autores , que para cumplir ésta meta , el CUM, debe gestionar por competencias los procesos sustantivos con enfoques integrado y multiactores para alinear la planeación estratégica con las demandas del municipio; sin embargo, no existe un instrumental metodológico que asegure ésta integración, de manera que se obtenga un incremento gradual en la formación de capacidades basadas en el conocimiento del capital humano y acorde a las necesidades reales del municipio[15], constituyendo el problema que se plantea resolver.

La investigación desarrollada tiene como objetivo principal: establecer un modelo conceptual, para desplegar las acciones metodológicas y prácticas de la gestión por competencias con enfoques integrado y multiactores en los procesos sustantivos de los CUM y alinear la Planeación Estratégica con las demandas del municipio [15]. El análisis de los temas y elementos a considerar, la revisión bibliográfica, documentos emitidos por el MES y otros órganos de gobierno, unido a la gestión por competencias en los procesos sustantivos con enfoques integrado y multiactores,

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES, ALINEADA A LAS DEMANDAS DEL MUNICIPIO**

constituyeron la base para obtener los resultados planificados en el desarrollo de la investigación con el propósito de mejorar el sistema de gestión del CUM y cumplir su encargo social; la cual se desarrolló con la participación de expertos de la sede central, del CUM y del gobierno local

Los resultados obtenidos son: el modelo aporta herramientas metodológicas y prácticas para la gestión por competencias en los procesos sustantivos: Formación de Pregrado, Formación de Posgrado, Ciencia Tecnología e Innovación y Extensión Universitaria (determinados como áreas de resultados claves) [12], con enfoques integrado y multiactores, que permiten alinear la Planeación Estratégica del CUM, con las demandas del municipio.

### **II. MÉTODOS**

La investigación se fundamenta en la gestión por competencias con enfoques integrados y multiactores, en los procesos sustantivos del CUM. Se consideran las competencias en los tres niveles: la organización, los procesos claves y los cargos con categorías principales (profesor Titular, Profesor Auxiliar y Profesor Asistente). Teniendo en cuenta que la gestión por competencias alinea el aporte personal y colectivo del CH a las necesidades estratégicas de la organización. La norma ISO 9001: 2015 expresa entre otros aspectos que la organización debe: determinar las competencias necesarias de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad [16].

En este trabajo los procesos se definieron de la manera siguiente [12]:

1. Estratégicos: Los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización.
2. Claves: Los relacionados directamente con los resultados a alcanzar.
3. Apoyo o soporte: Los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

Se hace énfasis en todos los procesos (estratégicos, transversales y de apoyo) considerando la integración y carácter sistémico que debe existir con los procesos sustantivos [17]. En los procesos estratégicos se incluye (la gestión de la calidad, la gestión del capital humano, la comunicación, información e informatización y el control interno [18]. Dichos elementos son imprescindibles para gestionar los procesos sustantivos, es por ello que se hace referencia a los mismos, recomendando profundizar en futuras investigaciones; lo relacionado con el proceso de relaciones internacionales, éste está centralizado en la sede central. Se contempla al CUM en los proyectos, convenios, contratos, investigaciones en colaboración con los demás actores, los procesos de apoyo están centralizados en la sede central pero son imprescindibles para la gestión del CUM, lo tuvimos presentes también.

Se estudiaron las demandas del municipio en las dimensiones económica, ambiental y sociocultural, con el propósito de alinearlas con los objetivos estratégicos del CUM

El modelo que se presenta en la figura 1, profundiza en las competencias [17;18;19]. En el marco de la gestión del capital humano de los procesos sustantivos en Centros Universitarios Municipales y su relación con el municipio [19]. El objetivo es establecer el fundamento teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas en la gestión por competencias de los CUM. Representándolo como un ente de gestión estratégica del conocimiento y la innovación, en su entrada las demandas del municipio, mediante tres dimensiones: económica, ambiental y sociocultural, que a través de la articulación de los actores internos y externos, se va integrando a las estrategias del CUM, mediante convenios de colaboración y contratos entre otros cuerpos legales.

Se refleja un sistema de procesos interrelacionados, que presenta en la cima la gestión estratégica, concibiendo como procesos estratégicos: la gestión de la calidad. La gestión del capital humano; información, comunicación e informatización y el control interno para su evaluación y mejora continua. Esto se debe a que el CUM es una organización que gestiona el conocimiento y la innovación y éstos son generados por las competencias del capital humano en cada uno de los procesos de la organización con proyección estratégica.

Por lo anterior, se enfatiza en su relación con las competencias en los procesos claves o sustantivos. Se consideran las competencias claves o distintivas de la organización: la de los procesos claves o sustantivos (Formación de Pregrado, Formación de Posgrado, Ciencia- Tecnología e Innovación y

Extensión Universitaria) y la de los cargos con categorías principales que interactúan en sinergia [19].

De igual manera, la pertinencia e impacto de los procesos claves o sustantivos en la sociedad, se garantiza a través de la gestión de la calidad. La integración estratégica del capital humano con la participación efectiva de los trabajadores solo puede lograrse mediante el proceso de comunicación [2]. Una comunicación que facilite establecer un consenso; así como las variables e indicadores para medir con objetividad vinculo CUM- municipio: articulación de actores; formación de capacidades en la gestión de conocimientos e impacto de la gestión de la innovación.

La gestión por competencias se realiza en cada uno de los procesos de la organización; visto desde los tres niveles de decisión: el estratégico, táctico y operativo y alineados a la planeación estratégica. Constituye el centro de atención del modelo al concebir de forma integrada y en sinergia las competencias de la organización, de los procesos sustantivos (formación de pregrado, formación de posgrado, CTI y extensión universitaria. Así como la de los cargos con categorías principales Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Profesor Asistente).

El modelo propuesto parte de dos enfoques esenciales para gestionar las competencias en los CUM, alineadas a las demandas del municipio: el enfoque integrado y el enfoque multiactores. El enfoque integrado, permite alinear los objetivos estratégicos CUM con las demandas del municipio, teniendo en cuenta la planificación de la fuerza de trabajo calificada, el vínculo del CUM con los sectores estratégicos del municipio. Integración del CUM con las diferentes entidades de producción y servicios, convenios, proyectos, cursos. Teniendo en cuenta: sus necesidades, la planificación al máximo nivel estratégico, los mandos intermedios y el eje operacional; así que el desempeño de cada trabajador, sea coherente con la estrategia empresarial. Se emplea para alcanzar un compromiso y una comunicación que consolide los equipos de trabajo y se logre la ejecución de las actividades planificadas que contribuyan a satisfacer las demandas del municipio [20; 21; 22].

El enfoque multiactores permite:

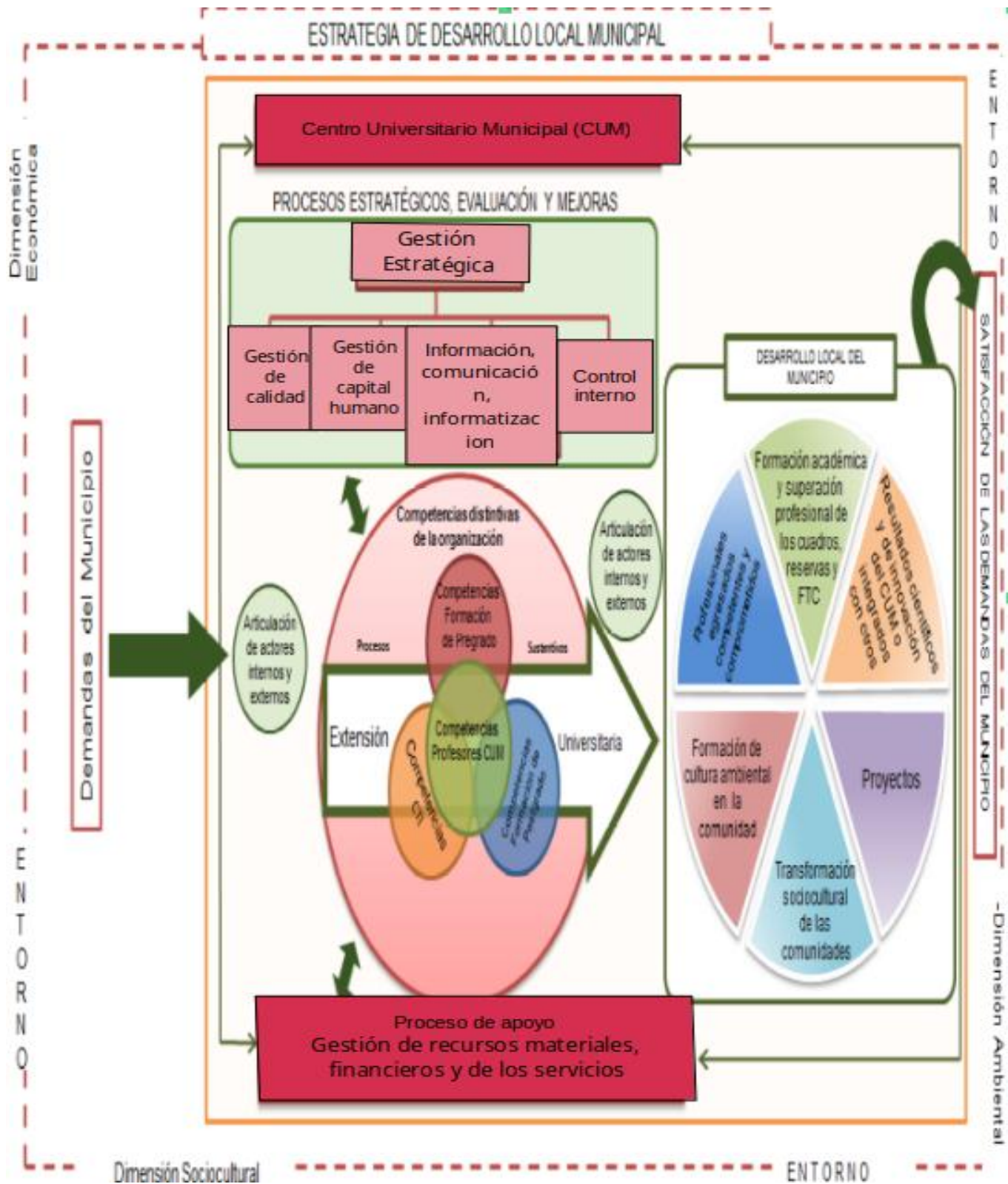
1. mejorar la comunicación
2. establecer el diálogo
3. el intercambio y transferencia de conocimientos, ideas, iniciativas
4. mejoras en la cultura organizacional, sociocultural, ambiental y comunitaria
5. aumento de la participación de sectores organizados de la sociedad civil y unidad ciudadana.

En la base se tienen presentes los procesos de apoyo tales como: gestión de recursos materiales, financieros y de los servicios que contribuyen a los aseguramientos necesarios para llevar a cabo los procesos con la calidad que se requiere

El modelo tiene un carácter **flexible**, dado por su capacidad para adaptarse al contexto y por la incorporación de la mejora continua como principio, lograda por la retroalimentación que le permiten sus propios componentes y por su facilidad de interactuar con otras herramientas que se utilicen para la gestión del desarrollo. Tanto el modelo como el escenario de aplicación generan una dinámica recíproca.

Se obtiene, como salida, la satisfacción de las demandas del municipio, la consolidación de la articulación de actores e intereses del municipio, los profesionales egresados competentes y comprometidos. La formación académica y superación profesional de cuadros, reservas y Fuerza de Trabajo Calificada (FTC). Resultados científicos y de innovación del Centro Universitario Municipal o integrados con otros centros. Proyectos, transformación sociocultural de las comunidades, así como la formación de una cultura ambiental en la comunidad. En la figura 1 se observa el Modelo conceptual para la gestión por competencias con enfoques integrados y multiactores en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales, alineadas a las demandas del municipio.

# GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES, ALINEADA A



**Fig. 1.** Modelo conceptual para la gestión por competencias con enfoques integrados y multiactores en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales, alineadas a las demandas del municipio

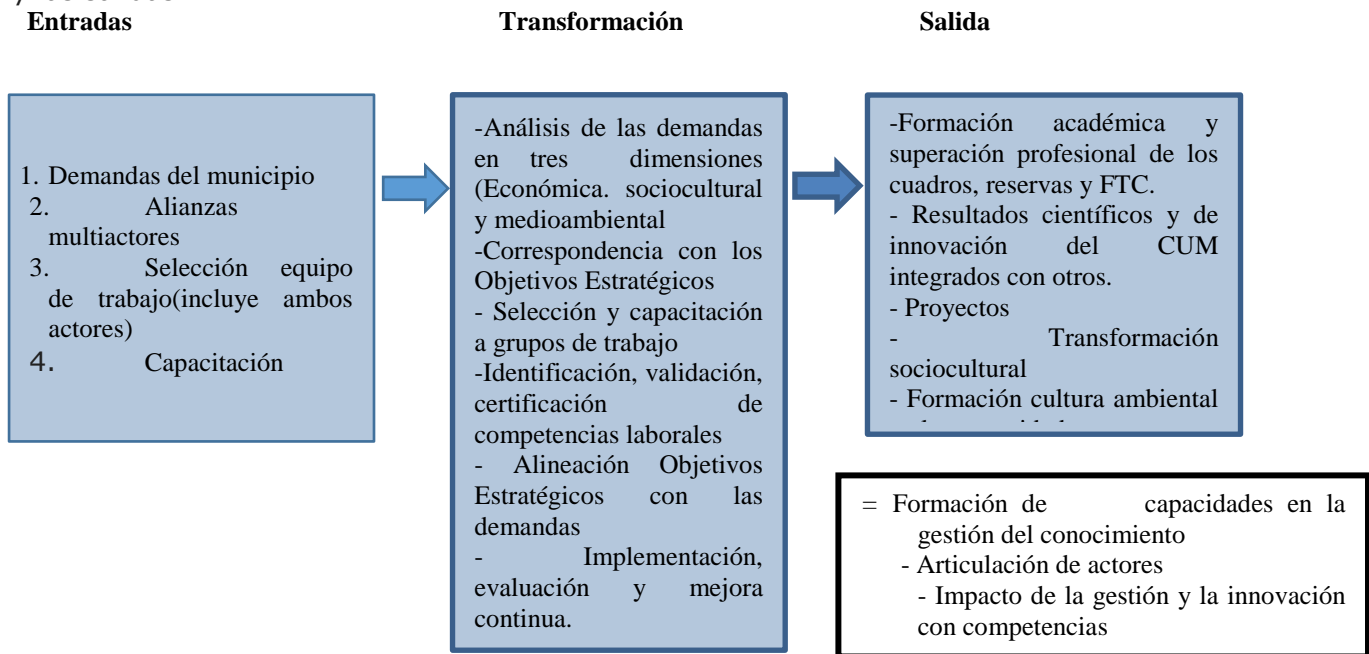
### III. RESULTADOS

Los resultados permiten establecer las herramientas metodológicas y acciones necesarias que, a través de un procedimiento, se pone en práctica por diferentes etapas y pasos. Entre ellos contempla:

- demandas del municipio
- articulación de actores internos y externos
- establecer los contratos, convenios y otros cuerpos legales
- la estrategia de comunicación
- la capacitación de los equipos(incluye actores internos y externos)
- revisión de la Planeación Estratégica del CUM para alinearla con las demandas del municipio
- determinación y validación de las competencias claves de la organización, de los procesos sustantivos y de los cargos con categorías principales que contribuyen a mejorar la evaluación del desempeño

Cuenta con una etapa de implementación, evaluación y mejora. Ésta última se va nutriendo de los resultados obtenidos en las etapas anteriores por la capacidad de retroalimentación que presenta: la comunicación, la flexibilidad, parsimonia y la mejora continua como principio.

En la figura 2 se observa el proceso general que conforma el modelo: las entradas, la transformación y las salidas.



**Fig. 2.** Proceso general que abarca el modelo conceptual

**Donde:**

**Ambos actores:** se refiere a actores internos (MES, personal del CUM, Universidad Sede Central, Universidades, otros actores externos).

**Actores externos:** son el personal de las empresas interesadas, gobierno; organizaciones políticas y de masas, Organismos de la Administración Central del Estado (OACE); Mipymes, otra fuerza del sistema de Educación Superior.

### IV. DISCUSIÓN

El modelo conceptual aporta las herramientas e instrumentos necesarios para la aplicación práctica, a través de un procedimiento estructurado por etapas. Permite gestionar por competencias los procesos sustantivos con enfoques integrados y multiactores en CUM. Alineando los objetivos estratégicos con las demandas del municipio en las dimensiones económica, sociocultural y

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES, ALINEADA A LAS DEMANDAS DEL MUNICIPIO**

ambiental, proporcionando un sistema de indicadores para la evaluación, seguimiento, control y mejora continua.

### **V. CONCLUSIONES**

1. El modelo conceptual aporta las herramientas e instrumentos necesarios para la aplicación práctica, a través de un procedimiento estructurado por etapas, permitiendo gestionar por competencias los procesos sustantivos con enfoques integrado y multiactores en Centros Universitarios Municipales, alineando los objetivos estratégicos con las demandas del municipio en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental.
2. El modelo favorece los conocimientos en la disciplina Ingeniería del Factor Humano.
3. Los Centros Universitarios Municipales logran realizar una Planeación Estratégica más objetiva y en función de las necesidades reales del municipio.
4. La cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, se incrementa.
5. A partir de la articulación de actores, la formación de capacidades del conocimiento y los impactos en la gestión de la innovación, el Centro Universitario Municipal incrementa los resultados.



### **VI. REFERENCIAS**

1. Cuesta Santos, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta Edición Tomo I y II. Editorial Felix Varela. La Habana, Cuba. 2010. ISBN: 978-959-02-0212-4.
2. Morales Cartaya A. *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Tesis Doctoral. Universidad de Guantánamo. Cuba.2006.
3. Boffill Vega S. *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación*. Caso Yaguajay. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.2010.
4. Martínez Vivar,R. *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí*. Tesis Doctoral. Universidad de Guantánamo. Cuba.2013.
- 5.Ortiz Pérez A. *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis Doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba.2014.
6. Jaquinet, R. M. *Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.2016.
7. The Boston Consulting Group. (2012). *Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges in a Two-Speed World)*, Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). ISBN: 9780471757221
- 8.Funzy-Chimpolo, J.M. *Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto*. Tesis Doctoral. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba.2014.
9. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo .*Informe sobre el desarrollo humano*. New York. 2016. [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: <http://www.hdr.undp.org>
10. Ministerio de Educación Superior *Documentos normativos sobre la Educación Superior en los municipios*. Tomo I. Félix Varela. La Habana, CUBA. 2011 [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: <https://www.uo.edu.cu/tag/ministerio-de-educacion-superior/>

## D. SEVILA-RODRÍGUEZ, R. VELÁZQUEZ-ZALDIVAR, A. TURRO-BREFF

11. Ministerio de Educación Superior. *Documentos normativos sobre la Educación Superior en los municipios*. Tomo II. La Habana: Félix Varela. 2011 [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: <https://www.uo.edu.cu/tag/ministerio-de-educacion-superior/>
12. Ministerio de Educación Superior. *Planificación Estratégica 2017-2021. Cuba*. 2017. [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: <https://www.uo.edu.cu/tag/ministerio-de-educacion-superior/>
13. Díaz-Canel Bermúdez, M. *Indicaciones expresadas, en visita gubernamental a la Universidad de Granma. Universidad de Granma. Granma, Cuba*. 2019. [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2019-05-08/preside-diaz-canel-visita-gubernamental-a-granma-08-05-2019-10-05-07>
14. Díaz-Canel M. *Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación* Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial 2020, 4(3), p. 300-321 ISSN 2664-0856.
15. Albornot, M.; Barrere, R. *Manual iberoamericano de indicadores de vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico* (Manual de valencia). España. 2017 [Consultado 8 de enero de 2021]. Disponible en: [http://www.rieyt.org/wp-content/uploads/2017/06/files\\_manual\\_vinculacion.pdf](http://www.rieyt.org/wp-content/uploads/2017/06/files_manual_vinculacion.pdf)

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses.**

### **Contribución de cada autor:**

**Delis Sevilla-Rodríguez:** Diseño del modelo conceptual y desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas de la gestión por competencias con enfoques integrado y multiactores en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales, para alinear la Planeación Estratégica con las demandas del municipio.

**Reynaldo Velázquez-Zaldívar:** Revisión del método y las referencias bibliográficas.

**Alberto Turro-Breff:** Elaboración del instrumental metodológico para validar el modelo conceptual en los casos de estudios seleccionados.