

GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

*Daylí Taillacq¹ Blanco, Orquídea Urquiola Sánchez, Mario Alberto
Curbelo Hernández y Orestes Raúl Zulueta Torres*

Introducción

La forma de ver al recurso humano ha transitado desde los enfoques tradicionales, donde se concebía como una administración de personal hasta la actualidad en que toma enfoque de gestión.

Hoy en día, constituye un reto para las organizaciones adquirir personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos trazados y en llevar a las organizaciones al éxito. Esto trae consigo como necesidad vital, que se gestionen eficaz y eficientemente sus recursos humanos a través diferentes enfoques y uno de ellos es la Gestión por Competencias (GC) que constituye un medio para lograr la integración del factor humano y los resultados.

Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (CINTERFORT)

En Cuba se ha venido introduciendo con gran énfasis la GC, inicialmente liderado por investigadores de las universidades, centros de investigación, desarrollo y consultoría, así como en algunos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). También ha sido meritoria la labor desarrollada en este sentido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

En cuanto al análisis de este tema en las instituciones de educación superior hace ya aproximadamente tres décadas que se introduce en este sector y en el productivo la necesidad de vincular la educación con el desempeño; la brecha existente entre ambos sectores evidencia aún en la actualidad la necesidad de incorporar una modalidad educativa más acorde a las necesidades reales del entorno, donde la educación tenga mayor presencia no solo con los contenidos institucionales y pedagógicos, sino también en la evaluación de los resultados que se tenga en base al desempeño que demuestren los individuos una vez que hayan concluido su formación en el sistema educativo y que, a su vez, le permita la demostración de los saberes, sus competencias y su desempeño.

La situación actual que viven las universidades cubanas exige, una vez hechos los esfuerzos tecnológicos y organizacionales tendientes a mejorar su capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, actuar

¹ Daylí Taillacq¹ Blanco Ingeniera Industrial. Universidad de Cienfuegos. Email: dtblanco@unf.edu.cu
Orquídea Urquiola Sánchez. Licenciada en Contabilidad. Doctora en Ciencias Técnicas Profesora Titular. Departamento de Dirección y Desarrollo Local Universidad de Cienfuegos. Email: ourquiola@unf.edu.cu
Mario Alberto Curbelo Hernández. Ingeniero Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Profesor Auxiliar del De Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos, Máster en Ingeniería Industrial. Email: mcurvelo@ucf.edu.cu
Orestes Raúl Zulueta Torres: Ingeniero Industrial. Máster en Dirección. Especialista en Procesos de Refinación del Petróleo. Profesor Asistente. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos,. Email: ozulueta@ucf.edu.cu

decididamente en el mejoramiento del talento humano. En correspondencia, contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien motivados, que realicen sus labores de forma óptima y sugieran mejoras, constituye hoy un imperativo. Se hace necesaria una adecuada gestión de recursos humanos, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

A raíz de las nuevas normativas recientemente establecidas en el país, es necesario el perfeccionamiento de la Gestión Integral del Capital Humano (GICH), lo cual constituye un reto para las universidades, por lo que la Universidad de Cienfuegos (UCF) está enmarcada en un estudio prospectivo que abarca todos los procesos relacionados con el SGICH existente en la misma, según el enfoque de la NC 3000: 2007. El estudio debe definir, para el período pronosticado y considerando los escenarios más optimistas, pesimistas y probables, la cantidad y competencias profesionales de la fuerza de trabajo académica, necesarias para desarrollar con éxito el encargo social.

Esto trae consigo la necesidad del diseño y aplicación de un procedimiento que permite la identificación, normalización y certificación de las competencias distintivas a nivel estratégico, de proceso a nivel táctico y de puestos/cargos claves a nivel operativo, objetivo del presente trabajo.

Para su desarrollo se emplean métodos teóricos, técnicas y herramientas que soportan los distintos análisis y decisiones tomadas.

Desarrollo

Procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales

Hoy la universidad desarrolla un proceso de perfeccionamiento integral, enfocado en la gestión por procesos. Este perfeccionamiento hace énfasis en la fuerza de trabajo académica como factor clave de desarrollo de los procesos claves.

De ahí se deriva la necesidad del perfeccionamiento de la proyección del desarrollo prospectivo de su personal académico para poder dar una respuesta acertada a los grandes retos que enfrenta hoy y enfrentará en el futuro inmediato. Una de estas variables es enfocar la gestión de este importante recurso sobre la base de un enfoque de procesos. Para lograrlo se necesita de un procedimiento que de forma lógica y coherente muestre los pasos a seguir así como, las herramientas necesarias para conseguir el objetivo final.

Conceptualización del procedimiento

El procedimiento se concibe a partir de la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo). Asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de gestión de procesos, el enfoque basado en competencias (EBC), la GC, la gestión de los recursos humanos basada en competencias y la norma cubana 3000, 3001 y 3002 del 2007.

La esencia del procedimiento es establecer de manera formalizada lo que el trabajador sabe y es capaz de hacer mediante el comportamiento que demuestre en el desempeño efectivo de una función laboral, ya sea en el puesto de trabajo, en un proceso o a nivel organizacional, de manera que contribuya al logro de los resultados estratégicos de la organización. Su alcance está dado porque es válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

Las características principales

1. Claridad de su objetivo final.
2. Carácter integrador y concepción sistémica.
3. Racionalidad.
4. Flexibilidad.
5. Aprendizaje continuo.

Este procedimiento es diseñado teniendo en cuenta las condiciones actuales y específicas de la universidad, para el logro de los objetivos propuestos. El mismo cuenta con seis fases estructuradas por etapas, dada las actividades necesarias a realizar para desagregar el análisis a partir de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. A continuación se ilustra en la Figura 1.

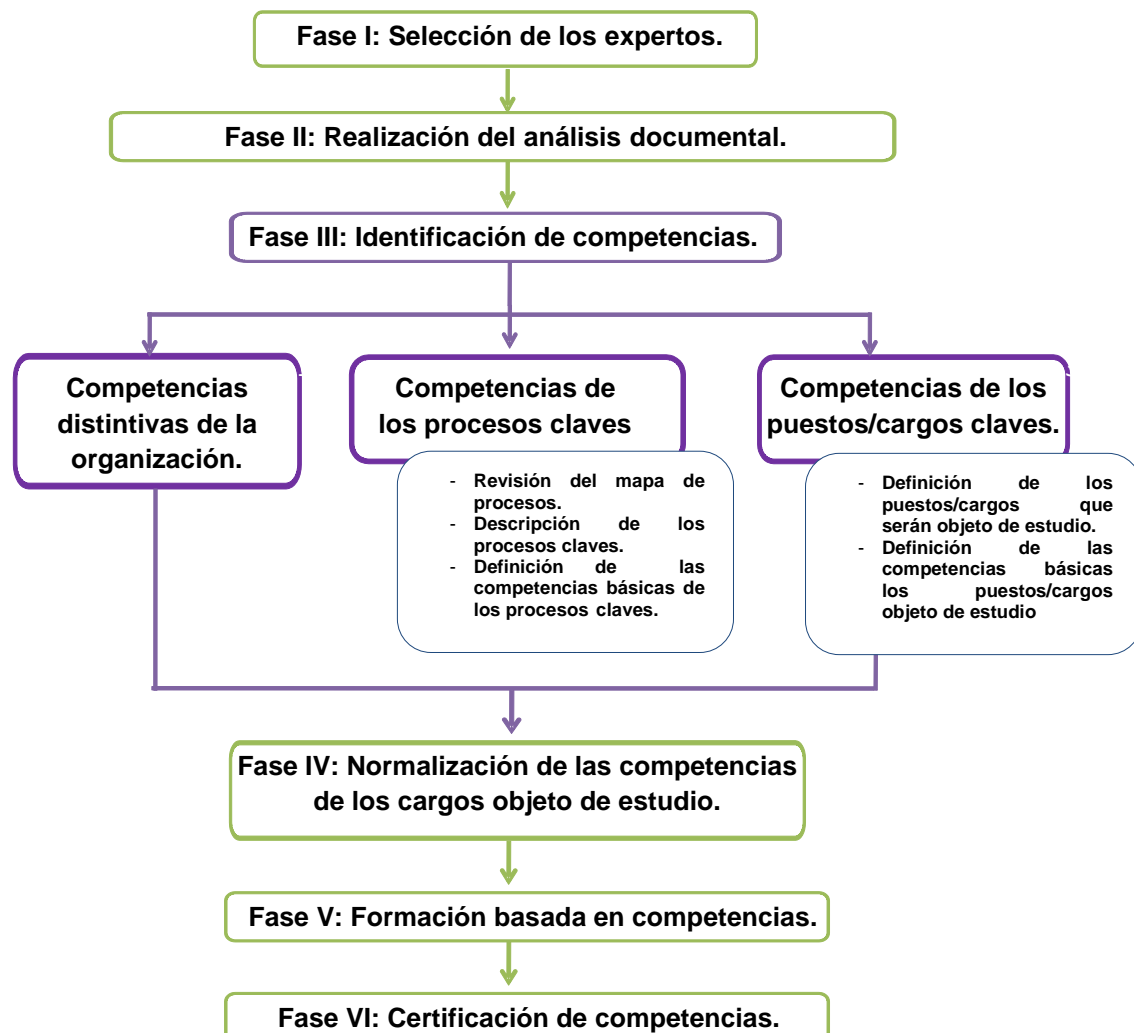


Figura 1 Fases del procedimiento para la identificación, normalización y certificación de las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura el procedimiento consta de seis fases perfectamente interrelacionadas. En la primera de ellas se seleccionan con todo el rigor científico los expertos con los cuales se ha de trabajar lo largo de todo el proceso. Por otra parte se conciben talleres de preparación que posibilitan la instrucción a las personas involucradas sobre en qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo.

La segunda fase se caracteriza por el estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia. En la tercera fase denominada Identificación de Competencias se describe las acciones a desarrollar en cada etapa de la identificación de competencias laborales, es decir la identificación de las competencias distintivas de la organización, la de los procesos claves y la de los cargos académicos claves del proceso docente.

En la cuarta fase se normalizan las competencias; el sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales.

Por su parte la sexta fase refiere la formación basada en competencias que a su vez consta de tres momentos esenciales: detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de las capacidades requeridas en relación a las competencias establecidas para un puesto, proceso u organización, posteriormente se procede a la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de las competencias y se elaboran y seleccionan las alternativas de solución que comprendan la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia.

Por último el procedimiento en su sexta fase considera la Certificación de Competencias donde se define la forma en que se lleva a cabo en la organización la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de dichas competencias como resultado final de este proceso.

Para el desarrollo de este procedimiento se emplean múltiples técnicas y herramientas que soportan cada uno de los análisis y decisiones tomadas.

Aplicación del procedimiento

En esta investigación se abarca cuatro (IV) de las seis (VI) fases que conforman el procedimiento concebido.

Una vez calculado el número de expertos se procede a su selección a partir de la determinación de su coeficiente de competencia. Posteriormente se llevan a cabo sesiones de trabajo para el análisis de los elementos que componen la gestión por competencias y las técnicas que se utilizan para el alcance de los objetivos de la investigación.

El análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización se profundiza en su propósito principal, valores, procesos, carpeta de productos o servicios de la organización (procesos claves), funciones y

perfiles de cargos acorde a la estructura aprobada. Se revisan las legislaciones vigentes por el MES, el Reglamento Orgánico de la Universidad, la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y la Resolución No. 120 /10 (Reglamento de Organización Docente), la NC-3000, 3001, 3002 del 2007, entre otros.

Después de intensas sesiones de trabajo con los expertos quedaron definidas las competencias distintivas de la UCF las que fueron conceptualizadas y dimensionadas y que se listan a continuación:

1. Personal competente, disciplinado y comprometido con la organización
2. Búsqueda constante de la mejora en los procesos continuos de aprendizaje organizacional
3. Mejora continua en la calidad de la gestión.
4. Mantiene la integración de sus áreas de resultados claves organizacionales.
5. Elevado nivel de formación del profesional de pregrado y postgrado en todas las modalidades de estudio.
6. Permanente gestión tecnológica.
7. Fomenta la formación de valores revolucionarios.
8. Elevado desarrollo de una actividad científica y capacidad de innovación.

Vencido este paso se procede a determinar las competencias de los procesos claves propiciando un alineamiento estratégico en la gestión de las mismas para lo cual fue necesario redefinir el Mapa de Procesos de la Organización quedando establecido como se muestra en la Figura 2.

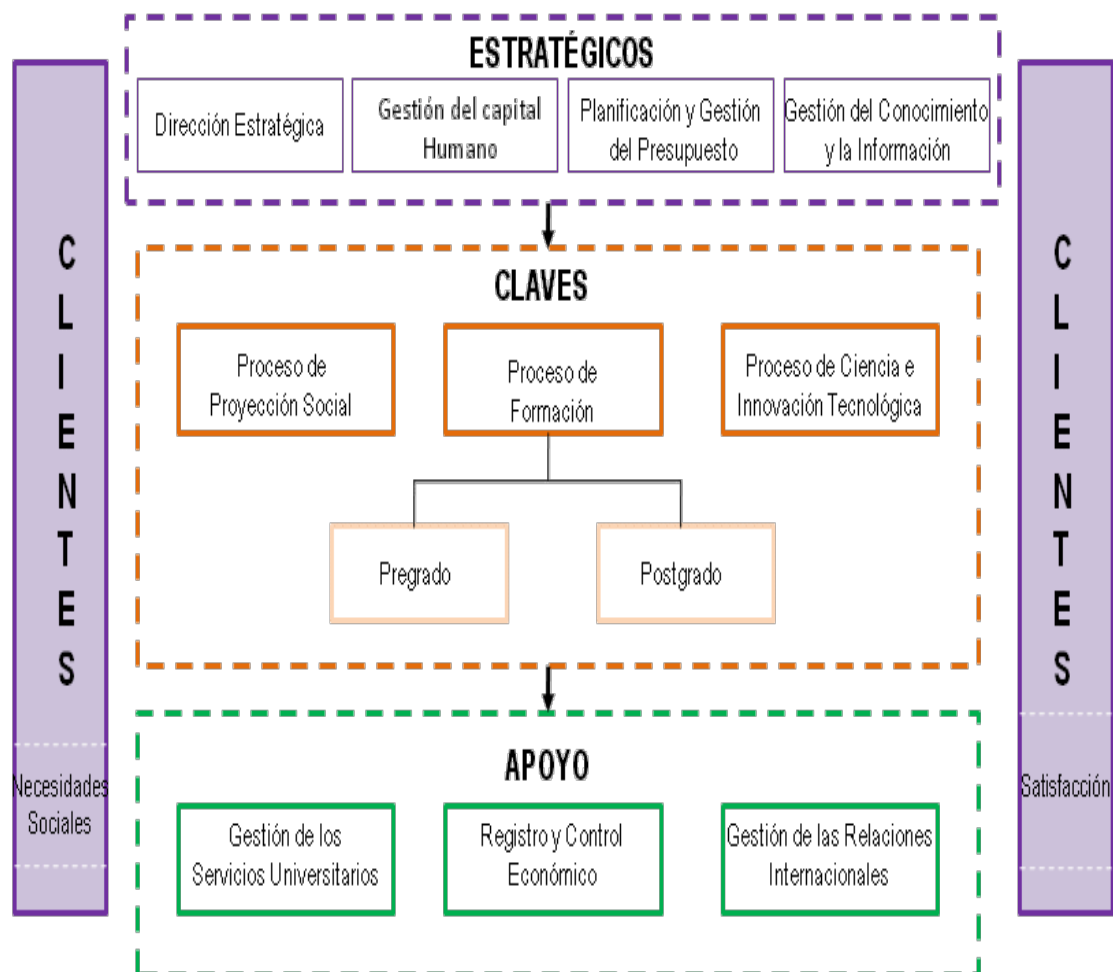


Figura 2 Mapa de procesos de la UCF. **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos estratégicos: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante el desarrollo de la misma. Se encuentran relacionados directamente con la misión, visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de esta. Afectan a la organización en su totalidad.

Procesos operativos o claves: son aquellos que permiten generar el producto, servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente dependen del desempeño de más de una función.

Procesos de soporte o de apoyo: son los encargados de apoyar y respaldar a los procesos clave, de modo que estos puedan cumplir con la misión que los caracteriza; son los procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves.

Estos procesos clasificados en estratégicos, claves y de apoyo fueron desglosados hasta un segundo nivel los cuales fueron descritos en detalle y definidas sus competencias básicas.

Los procesos claves de la UCF buscan satisfacer las necesidades sociales, mediante la formación integral y continua de profesionales, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país, con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano.

Proceso de Formación (compuesto por la docencia de pregrado y postgrado)

Educación de pregrado: proceso que está dirigido a garantizar la formación integral de los estudiantes universitarios que responda a una sólida cultura política ideológica y social humanística y una elevada competencia profesional en cualquier tipo de curso con calidad y pertinencia, para defender la Revolución en el campo de las ideas y cumplir cualquier tarea que se les encomiende.

Educación de postgrado: proceso por el cual se concreta una propuesta docente - educativa que satisface las necesidades y demandas de la elevación de las capacidades y las competencias de los profesionales de distintas áreas del conocimiento, procedentes de los diversos sectores de la producción de bienes y servicios, que participan en el desarrollo económico y social del territorio; así como el nivel académico de aquellos profesionales que participan de la docencia y la investigación en los distintos escenarios universitarios. La docencia de postgrado, a través de sus diferentes modalidades, sigue criterios de pertinencia, calidad y racionalidad económica. Se organiza por programas que cumplen estándares de acreditación cada vez más exigentes. Proyección Social (incluye los programas de impacto).

Estos procesos se integran a través del trabajo metodológico en todos los niveles del macroproceso de formación (carrera, año, disciplina y asignatura). Es decir, existe un elemento de conexión entre cada par de procesos clave, pero el elemento conector o integrador común es el trabajo metodológico en su visión más

amplia, que cumple el propósito de garantizar el trabajo educativo, de investigación y de proyección social en estrecha coordinación de todos los componentes de los procesos involucrados.

Para la identificación de las competencias de los procesos claves se parte de la descripción de los mismos, por lo que se aplica la técnica del mapeo de procesos, específicamente la herramienta denominada SIPOC (Suppliers/ Inputs/ Process/ Outputs/ Requirements/ Customers) y el diagrama de flujo. A continuación se muestran los resultados obtenidos en la definición y ordenamiento de las competencias de cada proceso clave.

Competencias del Proceso de Formación

1. Elevada calidad de la docencia de pregrado y postgrado.
2. Elevada labor educativa y político ideológica, reconocida por los estudiantes.
3. Claustro con alto nivel profesional, político y pedagógico.
4. Garantiza la formación integral de los estudiantes.
5. Fomenta el impacto positivo de la formación, en el desarrollo económico y social del territorio.
6. Gestión permanente del conocimiento y la información.
7. Cumplimiento riguroso de los reglamentos y regulaciones propias de la educación superior y las demandas sociales.
8. Trabajo en equipo.

Competencias del Proceso de Proyección Social

1. Integración constante con los procesos docente educativo y de ciencia e innovación.
2. Influencia e interacción creadora de la universidad con la comunidad.
3. Fomento de la labor educativa y político-ideológica.
4. Elevado nivel profesional y político ideológico de los graduados universitarios.
5. Búsqueda constante de resultados de impacto social, político y económico.
6. Visión hacia el perfeccionamiento de la educación superior.
7. Trabajo en equipo.

Competencias del Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica

1. Gestión permanente del conocimiento y la información.
2. Gestión permanente de la producción científica y la innovación de los profesores y los estudiantes.
3. Gestión de proyectos de Impacto social y económico de la ciencia, la innovación y el trabajo comunitario.
4. Elevada pertinencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la información científico técnica disponible.
5. Permanente formación y desarrollo de los R.R.H.H.
6. Trabajo en equipo.

A partir del análisis anterior quedan identificados y caracterizados los procesos, por lo que se tiene la información requerida acerca de las condiciones que dichos procesos poseen para la definición y posterior gestión de sus propias competencias las que quedan reflejadas en los perfiles de competencias de cada proceso conjuntamente con la dimensiones de las competencias.

Posterior a la identificación de las competencias a nivel organizacional y de proceso se prosigue con la determinación de las mismas en los cargos académicos del proceso docente educativo.

Para la presente investigación se escogen los cargos académicos del proceso docente- educativo, dado que siendo un proceso clave, en él recae el mayor peso para mantener el cumplimiento de la misión de la universidad. Este proceso es el encargado de la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científica técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, a la vez que satisface las necesidades de superación de las capacidades y competencias del profesional para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general.

Definición de los puestos/cargos que son objeto de estudio.

En los centros de educación superior, el trabajo metodológico que se realiza de forma colectiva, tiene como rasgo esencial el enfoque de sistema y se lleva a cabo en cada uno de los niveles organizativos del proceso formativo, como vía para su perfeccionamiento en cada nivel.

Se identifican como subsistemas o niveles organizativos principales para el trabajo metodológico el colectivo de carrera, colectivo de año, colectivo de disciplina e interdisciplinarios, en los casos necesarios y el colectivo de asignatura. Para conducir estos colectivos metodológicos se designan a los profesores de mayor experiencia, por lo que, los cargos académicos que corresponde a cada colectivo y son objeto de análisis según los expertos son los siguientes:

1. Coordinador de la carrera.
2. Coordinador de la disciplina.
3. Coordinador del año.

Estos cargos no se incluyen en el clasificador de ocupaciones de la universidad, ni aparecen explícitamente en la estructura organizativa de la misma, sin embargo su naturaleza y funciones determinan la calidad en la preparación metodológica en todos los niveles del proceso de formación. Es la razón principal por la que se seleccionan para que sean el objeto del estudio de las competencias para puestos claves en este trabajo. Otra de las razones que avalan esta decisión es la gran cantidad de fuerza de trabajo empleada en estos cargos.

En la Tabla 1 se muestra el total de trabajadores para cada uno de los cargos académicos seleccionados.

Para la identificación de estas competencias se realiza la revisión de las funciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior (MES) en la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y otras herramientas para obtener los

Tabla 1: Cantidad de trabajadores por cargo académico.

Facultades	Coordinadores de carreras	Coordinadores de año	Coordinadores de disciplina
Ingeniería	3	15	47
Ciencias Económicas y Empresariales	4	20	94
Ciencias Sociales y Humanísticas	6	25	66

Facultad de Agronomía	2	20	58
-----------------------	---	----	----

Fuente: Elaboración propia.

elementos necesarios para conformar los mapas funcionales y posteriormente los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo.

A partir de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional la transcripción de las entrevistas, el análisis del grupo de trabajo de la codificación de las conductas, las características y capacidades individuales a poseer por el trabajador en cada cargo, emergen las competencias.

Estas se analizan en el Consejo de Dirección de la universidad para su aprobación, quedando así validadas, lo que permite la elaboración de las matrices de competencias a partir de su clasificación en funciones, conocimientos, habilidades y actitudes.

Para la identificación de estas competencias se procede a realizar la revisión de la documentación que norma estas actividades además de aplicar otras herramientas con lo que se obtuvo los elementos necesarios para conformar los mapas funcionales y posteriormente los perfiles de competencia.

Las competencias, definidas para cada cargo o puesto de trabajo, se conocen como el perfil de competencias, por lo que los perfiles de competencias para los cargos analizados se muestran a continuación.

Perfil de Competencias de Jefe de Carreras	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de la carrera	
Conocimientos generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio del diseño de planes y programas. 2. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio. 3. Conocimiento de las leyes y principios didácticos. 4. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 5. Conocimiento de los componentes del Proceso de Formación. 6. Conocimiento del sistema de valores que desarrollamos en el MES. 7. Conocimiento de las Indicaciones del MES y CES para el trabajo educativo. 8. Conocimiento de la actualidad nacional e internacional. 9. Conocimiento de las políticas editoriales del país y del MES. 10. Conocimiento de los planes bibliográficos de la CNC y de ediciones del MES. 11. Conocimiento del contenido de los proyectos educativos. 12. Conocimiento del contenido de la planificación docente del curso
Conocimientos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y aplicar los planes de estudio de la carrera. 2. Perfeccionar los planes de estudio de la carrera. 3. Diseñar y aplicar la estrategia educativa de la carrera. 4. Dirigir el trabajo metodológico de las disciplinas y años. 5. Gestionar bibliografía de la carrera. 6. Realizar la planificación docente de la carrera. 7. Controlar el Proceso de Formación en la carrera. 8. Evaluar el desempeño del Proceso de Formación y el trabajo metodológico de la carrera. 9. Dirigir el trabajo investigativo laboral de los estudiantes.
Habilidades y actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de trabajo en equipo. 2. Capacidad de análisis crítico. 3. Capacidad de adaptación a los cambios. 4. Capacidad de liderazgo. 5. Capacidad para solucionar conflictos. 6. Facilidades de comunicación en el idioma extranjero. 7. Habilidades didácticas. 8. Decisión.

	9. Responsabilidad. 10. Organización. 11. Emocionalmente estable. 12. Creatividad. 13. Adecuada concentración. 14. Dinamismo
Perfil de competencias cargo: Coordinador de disciplina	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de la disciplina.	
Conocimientos generales	1. Dominio del diseño de planes y programas. 2. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio. 3. Conocimientos de las leyes y principios didácticos. 4. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 5. Dominio del sistema de valores de la carrera. 6. Conocimientos de las leyes y principios didácticos. 7. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 8. Conocimiento de los planes de trabajo metodológico. 9. Conocimiento del trabajo investigativo laboral de la carrera. 10. Conocimiento del currículo propio y optativo. 11. Conocimientos sobre sistemas integrados de medios de enseñanza.
Conocimientos específicos	1. Diseñar los planes de estudio de la carrera en el CES. 2. Dirigir el desarrollo del Proceso de Formación en la disciplina. 3. Actualizar los componentes del Proceso de Formación en la disciplina.
Habilidades y actitudes	1. Capacidad de trabajo en equipo. 2. Capacidad de análisis crítico. 3. Capacidad de adaptación a los cambios. 4. Capacidad de liderazgo. 5. Capacidad para solucionar conflictos. 6. Habilidades didácticas. 7. Capacidad de planificación, organización y control de situaciones de aprendizaje. 8. Habilidad de comunicación oral y por escrito. 9. Habilidad para utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones. 10. Habilidad para gestionar y utilizar la información científico técnica. 11. Habilidad para comunicarse en el idioma internacional. 12. Decisión 13. Responsabilidad 14. Organización Emocionalmente estable. 15. Creatividad 16. Adecuada concentración. 17. Dinamismo.
Perfil de competencias cargo: Profesor Principal de Año.	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del Proceso de Formación a nivel de año.	
Conocimientos generales	1. Dominio del sistema de valores que desarrolla la carrera en el MES. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 2. Conocimientos de las indicaciones del MES y CES para el trabajo educativo. 3. Conocimiento de la actualidad nacional e internacional. 4. Dominio de las herramientas de diagnóstico Sico social. Conocimiento del diseño de planes y programas. 5. Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio. 6. Conocimiento de las leyes y principios didácticos. 7. Dominio del contenido del perfil de la profesión. 8. Conocimiento de los planes de trabajo metodológico. 9. Conocimientos sobre el trabajo investigativo laboral de la carrera.
Conocimientos específicos	1. Aplicar la estrategia educativa de la carrera, en el año. 2. Dirigir el trabajo metodológico del colectivo del año.

Habilidades y actitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad de análisis crítico. Capacidad de adaptación a los cambios. 2. Capacidad de liderazgo. 3. Capacidad para solucionar conflictos. 4. Facilidades de comunicación en el idioma extranjero Habilidades didácticas 5. Decisión 6. Responsabilidad 7. Organización 8. Emocionalmente estable. 9. Creatividad 10. Adecuada concentración. 11. Dinamismo.
--------------------------------	--

Las competencias antes mencionadas son normadas a través de un proceso de consenso entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral y el trabajo en grupo de los expertos para fijar entre todos los criterios y evidencias que se van a adoptar como normas de la organización.

CONCLUSIONES

En la literatura existe una diversidad en los enfoques que abordan el tema de las competencias docentes, pero aquellas de mayor peso en el docente universitario son las relacionadas con las habilidades didácticas y las competencias conductuales sin embargo, no existen evidencias escritas de que este tema haya sido desarrollado a nivel operativo en el área académica.

Para la identificación y construcción de las competencias se desarrolla un análisis en los tres niveles de complejidad partiendo de las características distintivas de la universidad, su objeto social y las recientes modificaciones en la educación superior, por lo que es necesario la revisión de los procesos y su clasificación por categorías según su influencia en la UCF.

Así se realizó la identificación y construcción de las competencias básicas de los procesos claves de la UCF (Formación, Proyección Social y Ciencia e Innovación); se elaboraron los perfiles de competencias y normas de los cargos académicos (coordinador de carrera, coordinador de disciplina y Profesor Principal de año) correspondientes al proceso de Formación, lo que aporta las bases para la planeación y desarrollo de la fuerza de trabajo que se desempeña en el mismo.

Bibliografía

CINTERFORT. (n.d.). Competencias laborales. Retrieved from http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%200IT.pdf.

Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión por Competencias*. La Habana: Academia.

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera.). Félix Varela y Academia.

Díaz Mederos, D. (2010). *Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización*. Tesis de maestría, Carlos Rafael Rodríguez.

Dirección UCF. (2011). Reglamento orgánico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Guzmán Ibarra, I., & Marín Uribe, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación.

Irigoin, M., & Vargas, F. (2000). Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias. Retrieved from http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf.

Juran, Joseph M. y DeFeo J. A. (2001). Despliegue Estratégico. Mc Graw Hill.

87 Juran, Joseph M. y Friley, Jr. (2001) Gestión de Proceso. Mc Graw Hill.

Mas Torelló, O. (2011). El profesor universitario, competencias y formación.

Ministerio de Educación Superior. (2006). Resolución N° 128 / 2006. Reglamento de categoría docente.

Ministerio de Educación Superior. (2010). Resolución No. 120 /10. Reglamento de organización docente.

Ministerio de Educación Superior. (2004). Resolución No. 132/2004. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba.

Ministerio de Educación Superior. (2006). Resolución No. 210/07. Reglamento docente metodológico.

Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000:2007. Sistemas de Gestión