



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
INGENIERÍA



CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.  
Cienfuegos.



---

*Tesis Presentada en Opción al Título de Ingeniero  
Industrial*

---

*Título: Perfiles de competencias para cargos de  
primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos*



*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

*Tutora: MSc. Vivian Varens Albelo*

NOVIEMBRE DE 2022

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

## *Pensamiento*

*"No se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX..."*

*John P. Kotler*

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

## *Agradecimientos*

*Agradezco a Dios por lo familia maravillosa que tengo, a la que siempre  
quiero hacer sentir orgullosos.*

*A mi tutora Vivian que tuvo la disposición y la paciencia de guiarme  
durante esta etapa.*

*A mi mamá que me impulsó a seguirme superando y a mi futuro esposo por  
su apoyo incondicional y sufrir a mi lado cada letra puesta en esta  
investigación y en mis últimos años de carrera.*

*A mis compañeros de grupo, especialmente a los miembros del eterno  
Equipo 5, el mío por supuesto, donde el rol de cada uno fue fundamental.*

*A mis amigas Zurina, a mi tía Taimi, a mi padrastro el corre caminos.*

*A mi Revolución por haberme dado la posibilidad de superarme.*

*A los profesores que me impartieron clases, por los conocimientos  
adquiridos.*

*A los miembros del Consejo de Administración de Cienfuegos, por su  
disposición y ayuda.*

*En fin, a todos los que de una forma u otra contribuyeron a que se realice  
mi sueño de convertirme en profesional, gracias.*

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo a los autores de cada capítulo de mi vida: mis padres,  
por haberse tomado tanto tiempo en mi formación convirtiéndome en la  
persona que soy hoy, especialmente mi mamá para que hoy sea ella quien  
siga el ejemplo y continúe con su superación sin rendirse y sepa que todo se  
puede.*

*A mis abuelos.*

*A mi pareja que sin su apoyo no sé cómo hubiese sido esta etapa*

*A mi familia en general.*

*Especialmente a mis antiguos compañeros de grupo que por algún motivo no  
pudieron continuar la carrera, esta también es tu tesis.*

*...los quiero mucho.*

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

**RESUMEN:**

La presente investigación científica está encaminada a la gestión de competencias directivas para los cargos del primer nivel de Consejo de la Administración del Municipio Cienfuegos, a partir de la aplicación de un procedimiento que permita el diseño de los Perfiles de Competencias de estos cargos, en función de garantizar la mejora continua del proceso en el centro. Cumpliendo de esta forma con lo establecido por la Ley 139, Resolución 126 /2021, Objetivo General y Específicos de la actividad de Cuadros en el estado y el Gobierno para el año 2022, Decreto Ley 13/2020, Decreto Presidencial 208/2021, entre otras. Para la implementación del procedimiento se aplican métodos empíricos como técnicas como el análisis y revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, observación directa, todas estas herramientas permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento, se utilizaron los métodos Dialecto Materialista, métodos históricos – lógico, método analítico - sintético, métodos Estadísticos. Como resultados principales se confeccionaron los Perfiles de Competencias directivas de los cargos analizados, se determinaron las competencias necesarias para estos. Esta investigación brinda a la organización una herramienta que va a garantizar la gestión de conocimientos, habilidades y destrezas en sus cuadros de una forma continua en función de enfrentar a los nuevos desafíos que impone el entorno actual.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

**ABSTRACT:**

This scientific research is aimed at the directive competencies management for the position of first level of the Cienfuegos Administration Council, based on the application of a procedure that allows the design of the Competence Profiles of these positions, based on to guarantee the continuous improvement of the process in the center. Fulfilling in this way with the provisions of 139 Law, 126/2021 Resolution, General and Specific Objective of the directive's activity in the state and the Government for the year 2022, 13/2020 Decree Law, 208/2021 Presidential Decree, among others. For the implementation of the procedure, techniques such as analysis and bibliographic review, surveys, interviews, direct observation are applied, all these tools allow enriching and supporting the activities of the procedure. The Material Dialect methods, Dialectic method, historical - logical methods, Analysis and Synthesis method, Modeling methods, Statistical methods were used. As main results, the Management Competence Profiles of the analyzed positions were prepared, the necessary competences for these were determined. This research provides the organization with a tool that will guarantee the management of knowledge, skills and abilities in its directives in a continuous way in order to face the new challenges imposed by the current environment.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	8
<b>1.1 Ciencia e innovación como pilar de la gestión del gobierno.</b> .....	8
<b>1.2 Fundamentos de la gestión del gobierno.</b> .....	11
<b>1.3 Bases conceptuales para el fortalecimiento de la gestión del gobierno basada en la innovación. Enfoques y tendencias.</b> .....	12
<b>1.4 Características del Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación (SGGCI).</b> .....	14
<b>1.5 Los sistemas de innovación y el papel de la universidad.</b> .....	15
<b>1.5.1 Vínculos entre formación de potencial humano, ciencia innovación y desarrollo local.</b> .....	17
<b>1.6 Contribución de la preparación y superación de cuadros en Administración pública para la gestión del gobierno</b> .....	18
<b>1.7 Competencias directivas para gestionar la innovación.</b> .....	20
<b>1.8 Perfil por Competencias.</b> .....	22
<b>1.8.1 Las competencias directivas en la administración pública.</b> .....	24
Conclusiones parciales del capítulo I.....	27
<b>CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CIENFUEGOS.</b> .....	28
<b>2.1 Caracterización del territorio.</b> .....	28
<b>2.1.1 Dimensión Económica.</b> .....	29
<b>2.1.2 Dimensión Político e Institucional.</b> .....	31
<b>2.1.3 Composición demográfica.</b> .....	33
<b>2.1.4 Caracterización del Gobierno Municipal de Cienfuegos. Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.</b> .....	33
<b>2.2 Diagnóstico del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.</b> .....	36
<b>2.3 Selección del procedimiento a utilizar para rediseñar los Perfiles de Competencias directivas.</b> .....	38
<b>2.4. Generalidades del procedimiento seleccionado.</b> .....	42
<b>2.4.1 Bases del procedimiento seleccionado.</b> .....	42
<b>2.4.2 Principales características.</b> .....	43
<b>2.4.3 Principios y premisas que sustentan el procedimiento a implementar.</b> .....	44
Conclusiones parciales del capítulo II. ....	46

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

<b>CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA CARGOS DE PRIMER NIVEL DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE CIENFUEGOS.</b> .....	47
<b>3.1 Aplicación del procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos.</b> .....	47
<b>Conclusiones parciales del capítulo.</b> .....	64
<b>CONCLUSIONES GENERALES.</b> .....	65
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	66
<b>ANEXOS:</b> .....	74

## INTRODUCCIÓN

Analizar el contexto internacional permite comprender mejor el renovado papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo. En ese sentido, los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030 incluyen 17 objetivos y 169 metas de carácter integrado e indivisible y representan el consenso de gobiernos y diversos actores que asumieron una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental (Organización de Naciones Unidas, 2020b).

Asumir ciencia e innovación como pilar de la gestión gubernamental es una decisión bien respaldada en los documentos aprobados en el VI y VII congresos del Partido, con la adopción de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, en cuya aplicación se trabaja (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017).

Por su parte, en la Constitución de la República se reconoce que: “El Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social” y “se estimula la investigación científica con un enfoque de desarrollo e innovación, priorizando la dirigida a solucionar los problemas que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo” (ANPP, 2019) mientras el Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030 (PNDES 2030) establece como uno de sus ejes estratégicos el que se denomina: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, 2019).

Para contribuir con ello, se hace necesario gestionar el capital humano basado en un modelo de gestión por competencias, diseñado en correspondencia con las necesidades de las organizaciones, cuya base lo constituyen los perfiles de competencias enunciados como el factor por excelencia de la gestión integrada del capital humano y además de expresar estos los requerimientos y requisitos definidos que reflejen la cultura y los valores de la organización, por ello se diseñan y se validan dichos procesos (Varens Albelo & Vila Pérez, 2022).

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Tras la aprobación de la nueva carta magna en abril de 2019, la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros tuvo cambios. Igualmente se aprueba las leyes No. 132, 138 y 139 las cuales establecen la Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular, sus Consejos Populares, la del Poder Popular Provincial y del Consejo de la Administración Municipal, respectivamente (Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, 2020),(Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, 2021),(ANPP, 2021b).

Posteriormente se modificaron elementos del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas, recogidos en el Decreto Ley No. 13/2020 del Consejo de Estado plantea en el Artículo 16: La selección de cuadros se basa en los principios siguientes, inciso a): Proceder desde la base y que sus promociones se hayan producido de forma gradual, en correspondencia con los resultados del trabajo y el perfil de competencias; y el Artículo 44: La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, previo al desempeño del cargo, se garantizan mediante acciones que, además de su preparación integral, deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, así como de las normativas, los procedimientos, las atribuciones, las funciones, las obligaciones y las competencias, y al desarrollo de habilidades, vinculado todo ello con el cargo a ocupar (Ministerio de Justicia, 2021b) y el Decreto Presidencial 208/2021 que pone en vigor su Reglamento (Ministerio de Justicia, 2021a), así como la implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y otros elementos figurados en las Ideas, Conceptos y Directrices aprobada en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (PCC, 2021a).

Este reglamento esboza en el Artículo 133.1: Los jefes facultados, como conclusión del proceso, que es su tercera etapa, adoptan las decisiones que correspondan acerca de la reserva de cuadros, los planes de desarrollo individual, las proyecciones en los cargos desempeñados por cuadros, la estimulación, la relación de candidatos a cursos o a otras

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

modalidades, según las diferentes formas organizativas de la preparación y superación, así como otras valoraciones generales sobre el trabajo con los cuadros y su desempeño. En el Artículo 133.2: El resumen del proceso de evaluación se elabora por el Órgano de Cuadros, a los diferentes niveles, se analiza en las respectivas comisiones de cuadros y debe contener el análisis del cumplimiento del cronograma, los resultados y deficiencias presentadas durante el proceso, la calidad de las evaluaciones, las informaciones y estadísticas a rendir, la relación de las propuestas efectuadas como consecuencia de la evaluación, la determinación de los movimientos de cuadros que se requieran ejecutar.

De igual manera los Objetivos Generales y Específicos de dicho sistema en el Objetivo Especifico No 1 se proyecta avanzar durante el año en la elaboración y puesta en práctica de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros, priorizando los decisorios, donde se considere la misión y funciones del cargo, nivel escolar, especialidades de formación afines, la preparación requerida para considerarlos habilitados, las cualidades y otros requisitos (Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno, 2021).

La provincia también cuenta con una política pública local que debe ser implementada que tiene como objetivo regular las particularidades del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, con relación al trabajo con los cuadros y sus reservas en las entidades de su sistema, sustentada jurídicamente en la Resolución 126 del 2021 “Reglamento Interno de Cuadros del Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos” (Gobernador del Poder Popular Provincial de Cienfuegos, 2021).

## **ANTECEDENTES**

En la literatura científica consultada, estudio de tesis doctorales y otras investigaciones sobre gestionar competencias, suman 42 materiales científicos analizados que anteceden a la presente investigación, permitió encontrar características compatibles que sustentan los elementos teóricos que demuestran el problema de investigación, lo que posibilita constatar que, solo el 13,2 % gestiona competencias directivas (Lant, T.K et al., 1992); (Peteraf, M. A, 1993), el 12,9 % perciben la gestión de competencias como un proceso del

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

capital humano (Robaina, 2007); (Benguria, 1997); (Cardona & García Lombardia, 2009), el 22,6 % gestiona con un enfoque estratégico organizacional (Camimero Melero, 2012); (Kaplan & Norton, 2008), solo el 25.5 % han sido creados para ser aplicados en un los dos sectores (sector empresarial y sector público) (Varens Albelo & Sarduy áÁvalo, 2013) y apenas el 25,8 % está alineado a la planeación estratégica (CREA, 2010); (Lado & Wilson, 1994).

Por otra parte la asesoría al Órgano de Cuadro y otros departamentos del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos plantean la necesidad de la existencia de los perfiles de competencias, en el proceso de gestión de competencias, ya que estos deben describir en cada cargo las competencias necesarias, determinando un conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, aptitudes manifestándose en el comportamiento cotidiano del desempeño de una persona. Además, se hace alusión a la necesidad de describir cuales son los componentes de cada una de estas competencias, y el grado de desarrollo de estos, a lo que los autores denominan perfil de la competencia. Según el artículo GESTIÓN DE ORGANIZACIONES (2017), “El Perfil por Competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.” (Cerón, H, 2022).

Los estudios han evidenciado que el tener Perfiles por Competencias y candidatos que se ajusten a los requisitos del cargo son de suma importancia, puesto que han realizado comparaciones del proceso de selección tradicional con la incorporación de competencias, teniendo como resultado que esta última tiene mayor impacto en la retención del personal en las empresas (Jaramillo, M. S, 2020, p. 37).

## **SITUACIÓN PROBLÉMICA**

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

- Se necesita implementar las diversas legislaciones que sustentan la gestión por competencias en cuadros derivadas de políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, específicamente en organizaciones de la Administración Pública encaminadas a la necesidad de perfeccionar las estructuras existentes y la creación de nuevas en correspondencia con los cambios constitucionales y las Leyes 138 del Gobierno Provincial y 139 del Consejo de la Administración Municipal, donde los gobiernos municipales son los encargados de llevar a cabo la estrategia de desarrollo municipal, que van a ser las estrategias maestras del soporte sostenible y próspero de un municipio. Lo que se dificulta, porque existen insuficiencias de conocimientos, habilidades y destrezas para implementar.
- Necesidad de conocer cuáles son las características y exigencias de los nuevos cargos que conforman la estructura de Gobierno Municipal.
- Escasa consideración de la necesidad de contar con las competencias exigidas en los cargos, para contribuir a la mejora continua del Sistema de trabajo de los cuadros, basados en la gestión por competencias.
- Necesidad de incrementar la aplicación de las TIC, la ciencia y la innovación en la gestión de gobierno y tributar al proceso de desarrollo local -territorial.
- Desconocimiento de la importancia y ventajas que representaría contar con perfiles de competencias, como un proceso de mejora continua para la selección, evaluación y la alineación en el diseño de la capacitación y las metas establecidas.

Todo esto representa la situación problémica de la investigación, lo que condujo a plantear el **Problema de Investigación** siguiente: El Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos no cuenta con Perfiles de Competencias que respondan a las necesidades del entorno actual, así como las competencias que exigen el alcance y las funciones de la nueva estructura de gobierno.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Se establece como **Objetivo general de la investigación:** Diseñar los Perfiles de Competencias Directivas para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración del Municipio de Cienfuegos.

El proceso investigativo para dar respuesta al problema planteado se desarrolló según los siguientes **Objetivos específicos:**

1. Elaborar el marco teórico referenciar sobre la gestión de gobierno basado en Ciencia e innovación y perfiles por competencias como parte de la Gestión del capital humano.
2. Diagnosticar la situación actual de la Gestión por competencias en la nueva estructura del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.
3. Diseñar los perfiles de competencias directivas en cuadros de primer nivel del Consejo de la Administración Municipal Cienfuegos, que estén a tono con los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos de la gestión gubernamental.

**JUSTIFICACIÓN:**

En el territorio se ha perfeccionado el sistema de trabajo con los cuadros, con énfasis en el proceso de gestión por competencias directivas, pero aún son escasos los estudios en la Administración Pública, lo que trae consigo desconocer cuáles son las exigidas por los cargos de la nueva estructura y no contribuir a la inserción del uso de la ciencia y la innovación en el Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos

**Idea a defender:** Contando con los perfiles de competencias directivas, se contribuye a la selección, capacitación y evaluación de los actores decisores y conductores en la ciencia e innovación de la gestión gubernamental.

**Métodos de investigación:**

Método Dialecto materialista. Métodos histórico - lógico. Método Analítico Sintético. La Práctica de Técnicas de Entrevista, Encuesta y Observación. Métodos Estadísticos.

La investigación tiene Valor social que se verá reflejado a medida que la gestión por competencias directivas tribute a elevar el desempeño de los cuadros en el cumplimiento

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

más eficaz de sus misiones y objetivos, con un mayor beneficio social al contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población del municipio Cienfuegos.

Valor Práctico, ya que el procedimiento beneficiará a las estructuras de dirección que se ocupan de atender a los cuadros y requieran conocer y gestionar las competencias que exigen los cargos de primer nivel del Consejo de la Administración Municipal.

**ESTRUCTURA CAPITULAR.**

**Capítulo I:** Se analizan todos los elementos teóricos y referenciales necesarios para comprender los aspectos que serán analizados posteriormente.

**Capítulo II:** Contempla el diagnóstico de la situación actual con respecto a la nueva estructura del Consejo de la Administración Municipal en Cienfuegos.

**Capítulo III:** Se aplica el procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias a los cargos seleccionados.

Además, se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones, se detalla la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

## CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En este epígrafe se enfatiza en los pilares de la gestión del gobierno en Cuba, las bases conceptuales, características de los Sistemas de Gestión de Gobierno basados en la ciencia e innovación, amplia la mirada a nivel internacional, con énfasis en América Latina y el papel de la educación superior en estos sistemas. En la figura 1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.

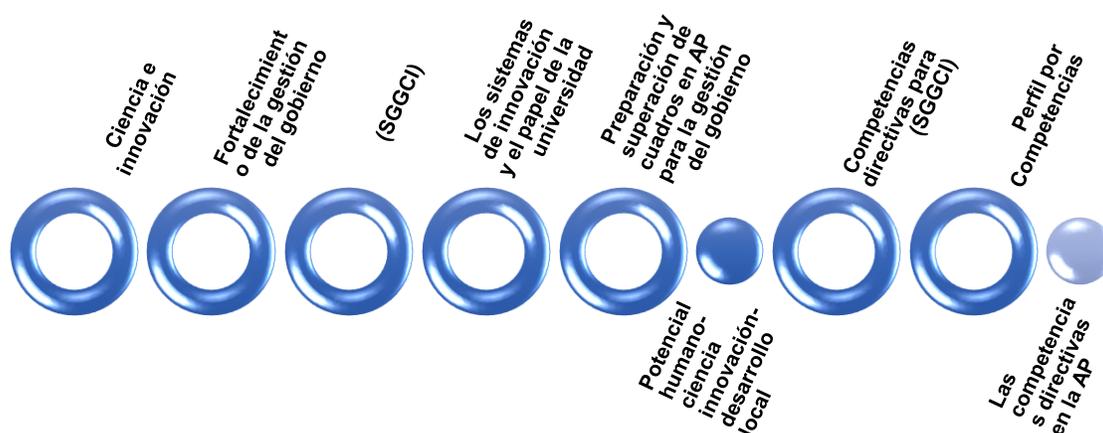


Figura 1: Hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Ciencia e innovación como pilar de la gestión del gobierno.

Desde 2018, en Cuba fueron definidos tres pilares en los que, integrados, debe descansar la gestión gubernamental. Uno de ellos es la informatización de los procesos, como soporte de las acciones y para facilitar la toma de decisiones; otro es la comunicación social que permita asegurar una adecuada interacción con los ciudadanos y propiciar la participación social y finalmente **ciencia e innovación** (Díaz-Canel Bermúdez, 2021a).

Desde hace algunos años se ha estado meditando, investigando y trabajando sobre cuáles serían las mejores vías para fortalecer el papel del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en nuestro modelo de desarrollo como pilar de la gestión de Gobierno en Cuba. En particular, sobre cómo podría perfeccionarse la acción del Gobierno y las

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

competencias directivas a todos los niveles, para respaldar ese propósito, así como el papel de las universidades (Díaz-Canel Bermúdez, 2021a).

**Ciencia y tecnología para el desarrollo sostenible: ciencia de la sostenibilidad.**

Una interrogante reiterada a nivel internacional se refiere a la definición del tipo de sistema de ciencia y tecnología que se necesita para el desarrollo sostenible (Vessuri, 2014). Toma fuerza la idea de que el desafío económico, social, ambiental no puede ser resuelto al margen de la tecnología (Thomas, 2011, p. 14).

En otras palabras, Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) son fundamentales en el avance hacia el desarrollo sostenible e inclusivo. Existe una conexión recíproca entre CTI y modelos de desarrollo. Por una parte, CTI constituyen fuerzas motrices del desarrollo económico y social. A la vez, la orientación social de CTI, los intereses a los que ellas sirven y los grupos sociales a los que benefician, dependen de la calidad misma de los modelos de desarrollo y los intereses dominantes en ellos (Díaz-Canel Bermúdez, 2021b).

Lo mejor de la política cubana de ciencia y tecnología han sido los valores sociales que la han guiado, en particular el interés por poner el conocimiento al servicio de las demandas del desarrollo y la satisfacción de las necesidades humanas básicas de toda la población (Radio cubana, 2020).

Según expresa (Díaz-Canel Bermúdez, 2021c) los valores remiten a la Visión de la Nación para 2030 expuesta en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, 2019) y heredera de la tradición revolucionaria. En ella, se subrayan los valores del desarrollo sostenible y la prosperidad. Prosperidad, en términos del socialismo cubano, tiene que significar crecimiento y desarrollo económico y, a la vez, desarrollo social, caracterizado por la equidad y la inclusión social.

El modelo socialista cubano, actualizado y enriquecido, hace posible los objetivos de independencia, soberanía, democracia en su sentido más genuino, prosperidad y sostenibilidad.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Las metas que el país se ha propuesto, plantean un conjunto de desafíos de alta complejidad que solo pueden ser asumidos, movilizandolos todos los recursos disponibles en materia de capacidades de investigación-desarrollo, conocimiento avanzado, educación y potencial humano altamente calificado. Ello explica por qué la ciencia y la innovación constituyen un pilar de la política gubernamental (Díaz-Canel Bermúdez, 2021b).

En consecuencia, se requiere establecer qué enfoques de ciencia e innovación son más coherentes con la acción del gobierno orientada al cumplimiento de la Visión de la Nación. La comprensión de la ciencia, la tecnología y la innovación han experimentado notables cambios a lo largo de la historia. En la actualidad el conocimiento es mucho más relevante para la sociedad, la aplicación es más directa e inmediata, lo que ha terminado por atenuar la diferenciación entre ciencia y tecnología; sus consecuencias e impactos son mucho más inciertos, lo que alienta la percepción de que se vive en una “sociedad del riesgo” (Beck, 1998).

Del debate sobre el desarrollo sostenible e inclusivo y la necesidad de poner las prácticas científicas a su servicio, han surgido diversas conceptualizaciones, entre ellas la de Ciencia de la Sostenibilidad (Núñez Jover & Figueroa Alfonso, 2021; Vessuri, 2014).

Núñez (2020), citado por (Díaz-Canel Bermúdez, 2021c) encontró cierta similitud entre los rasgos atribuidos a la ciencia (y la tecnología) de la sostenibilidad (CS) y las prácticas desplegadas en el contexto del enfrentamiento a la COVID-19 por la comunidad científica en interacción con el gobierno cubano lo que posibilitó ofrecer alternativas tecnológicas e innovativas que permitieron enfrentar un desafío global de primera magnitud. Entre ellos:

1. Las limitaciones de recursos combinados con los aprendizajes acumulados y la ambición tecnológica, aportó un conjunto de equipos, procedimientos y protocolos de atención.
2. Un rasgo que se ha atribuido a la CS es que ella es capaz de operar con frecuencia en la interfaz ciencia-política, complejo escenario donde tiene lugar el intercambio entre científicos, los decisores y el público involucrado. En algunos casos se trata de la producción de medicamentos nuevos, mejorados, e incluso, de nuevas aplicaciones de los

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

existentes. Entre los más novedosos están cuatro candidatos vacúnales (Martínez Díaz et al., 2020). A la vez, se logró producir en el país instrumentos imprescindibles para enfrentar la pandemia, con un significativo ahorro económico por sustitución de importaciones. Es un buen ejemplo de esfuerzo por “crear capacidad tecnológica autónoma” (Sabato & Mackenzie, 1982).

## **1.2 Fundamentos de la gestión del gobierno.**

La Revolución triunfante en 1959 también ha contado con líderes que han comprendido el lugar de la ciencia en el desarrollo (García-Capote, 1992). Desde muy temprano comenzó un intenso proceso de multiplicación del potencial humano, el despliegue de un sistema educacional altamente inclusivo que se inicia con la Campaña de Alfabetización de 1961 y la transformación de las universidades, cuyo punto de partida fue la Reforma Universitaria de 1962, lo que amplió el acceso a la educación superior, honrando así el derecho a la educación; transformó radicalmente los procesos de formación, en estrecha conexión con las necesidades del país; incorporó la investigación científica a la vida universitaria y fomentó la conexión de la universidad con la sociedad (Díaz-Canel Bermúdez, 2013; Núñez Jover, 2010).

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, sin duda, es el gran responsable de la fundación y el avance de la ciencia nacional revolucionaria. En 1963 declaró que "la revolución social se hizo precisamente para hacer la otra revolución, la revolución técnica" (Castro Ruz, 1963), y en 1990 afirmó que “La independencia no es una bandera, o un himno, o un escudo; la independencia no es una cuestión de símbolo, la independencia depende del desarrollo, la independencia depende de la tecnología, depende de la ciencia en el mundo de hoy” (Castro Ruz, 1990).

En la actualidad, el combate a la COVID-19 sería imposible sin la creación de importantes capacidades científicas y tecnológicas. Muchas de las instituciones científicas actuales fueron creadas en los años sesenta. El despegue de la biotecnología cubana ocurrió a finales de los ochenta y su despliegue transcurrió en medio del período especial. En

realidad, existen en Cuba numerosos ejemplos precedentes de prácticas científicotecnológicas de este tipo. Un excelente ejemplo fue la creación de la vacuna contra el Haemophilus Influenzae Type b. Estas buenas prácticas de la Industria Biofarmacéutica constituyen referentes para la formalización y consolidación del sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación en Cuba. La atención al sistema de salud fue siempre para Fidel, y continúa hasta hoy, como una alta prioridad y la política del conocimiento ha sido una de las obras más importantes de la Revolución en la que Fidel ha sido su estrategia principal (Díaz-Canel Bermúdez, 2022).

### **1.3 Bases conceptuales para el fortalecimiento de la gestión del gobierno basada en la innovación. Enfoques y tendencias.**

La gestión del gobierno basada en ciencia e innovación constituye una alternativa que conduce al desarrollo sostenible en función del sistema político, económico, social y cultural, así como del enfoque, los objetivos, las tendencias, normas y métodos que se utilicen, orientado al cumplimiento del PNDES 2030 (Díaz-Canel Bermúdez, 2021a).

El análisis de los enfoques y tendencias de la gestión del gobierno propician una mejor comprensión de los objetivos, los conceptos, las regularidades y las buenas prácticas que deben ser tenidas en cuenta en un sistema y modelo de gestión de gobierno soportado en la ciencia y la innovación. Primeramente, la gestión en las instituciones públicas requiere la implementación de un modelo en red, la modernización legislativa y una gestión de la calidad basada en resultados, para mejorar la capacidad de solución de los problemas y la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones (Claudiu, 2020).

El modelo del Diamante de Porter, sobre la competitividad (Porter, 1990) enfatiza en cuatro determinantes de la productividad. **Las condiciones de los factores** es el primer determinante y se refiere a recursos humanos, conocimiento, capital, infraestructura (Kharub & Sharma, 2017), recursos naturales (Riasi, 2015).

**Las condiciones de la demanda** constituyen el segundo determinante en el que, cada vez más, las empresas deben cumplir estándares superiores, actualizar la tecnología, mejorar

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

la calidad y elevar la productividad con mejores servicios (Kharub & Sharma, 2017). Los Lineamientos del VI y VII congresos del Partido Comunista de Cuba tienen en cuenta las condiciones de la demanda, del mercado nacional e internacional (PCC, 2011, 2016).

**La industria** como el tercer determinante, se plantea que las empresas deben considerar las conexiones efectivas en una cadena de valor (Erboz, 2020; Niero & Schmidt, 2018). Para lo que se considera estratégico un enfoque innovador que simultanee las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económica) (Cherrafi, A et al., 2018). El cuarto determinante considera **la creación de las empresas, su organización, estructura y gestión**, además del nivel de inversión en actividades de investigación y desarrollo (I+D) (Sharma, 2017).

Un desarrollo sostenible presupone una gestión de gobierno que oriente los cuatro determinantes de la productividad, a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos del presente y del futuro. Estos determinantes resultan útiles para la proyección de un Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación en Cuba con un rol fundamental del gobierno (Doyle & Perez-Alaniz, 2017). El gobierno desde su gestión debe contribuir a que se alcancen niveles superiores de calidad, desarrollo económico y humano.

Una tendencia en la actualidad lo constituye el gobierno digital, que debe estar respaldado por una visión a largo plazo, un liderazgo nacional y las capacidades con modelos de gobernanza electrónica alineadas a los ODS (Estevez & Janowski, 2013), enfoque adoptado para el desarrollo sostenible en respuesta a la COVID-19 (Naciones Unidas, 2020a).

El gobierno electrónico mejora las transacciones entre agencias gubernamentales, empresas y ciudadanos, la calidad de los servicios y la transparencia en el sector financiero (Gherasim, Z & Ionescu, L, 2019).

#### **1.4 Características del Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación (SGGCI).**

El SGGCI es un sistema de trabajo gubernamental que persigue fortalecer el papel de la ciencia y la innovación en la búsqueda de soluciones creativas a problemas que surgen en el proceso de desarrollo económico y social del país, tanto en la producción de bienes y servicios, como en los ámbitos de la administración pública, las actividades de CTI, la educación, la cultura, u otros (Díaz-Canel Bermúdez, 2022).

El mismo permite, entre otros aspectos, situar prioridades y distribuir recursos; promover la presencia del conocimiento experto en la toma de decisiones; respaldar la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas; promover interacciones y eliminar barreras; extender los escenarios de la innovación a todos los espacios y sectores de la sociedad; generar motivaciones e incentivos en los actores; fortalecer la institucionalidad; promover los valores y enfoques propios de la innovación entre la población y los cuadros. Está integrado fundamentalmente por dos elementos, primero sus bases conceptuales y en segundo lugar los componentes que lo integran y las principales acciones asociadas a los mismos (Díaz-Canel Bermúdez, 2021a).

El conocimiento, la investigación y el aprendizaje, son elementos clave para estimular la innovación. Todo directivo debe asumir que el cumplimiento de los objetivos de las actividades a su cargo se beneficia del intercambio con expertos, científicos, profesionales, pertenecientes o no a la organización que dirige. En consecuencia, debe conocer las personas cuya formación y experiencia les permite asesorar el trabajo que dirige. Siempre es bueno contar con expertos externos (Díaz-Canel Bermúdez, 2022).

La innovación es un fenómeno socialmente distribuido que puede y debe expresarse en todos los ámbitos de la sociedad, sector empresarial, administración pública, educación, organizaciones sociales y políticas, entre otros. Por ello se beneficia de la disponibilidad en todos los ámbitos de personas preparadas, capaces de involucrarse en los procesos de aprendizaje que la innovación demanda. En consecuencia, el énfasis en innovación supone

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

conceder una alta prioridad a la formación y retención del potencial humano, en los más diversos campos del conocimiento y a la educación continua de la población (Notinet, 2020). La formación y superación de cuadros de la administración pública debe incorporar conocimientos sobre política y gestión de innovación, a la vez que se perfecciona la formación en gestión de la innovación en los cuadros del sector empresarial (PCC, 2021b). El desarrollo local demanda procesos de gestión del conocimiento e innovación con visiones intersectoriales, transdisciplinarias, que favorezcan la producción, difusión y uso del conocimiento, ajustado a las necesidades locales propias de esos ámbitos. Es imprescindible movilizar la creatividad territorial asociada al “conocimiento situado” (PCC, 2021a).

### **1.5 Los sistemas de innovación y el papel de la universidad.**

Las limitaciones del Modelo Lineal de Innovación (MLI) han llevado a la formulación de un conjunto de modelos interactivos y en mayor medida sistémicos. El primero de todos es el conocido “Triángulo de Sábato”, formulado en fecha tan temprana como 1968 en el curso del debate sobre el papel de la ciencia y la tecnología en los procesos de desarrollo (Sabato & Botana, 1968).

Tres décadas más tarde y sin reconocer la precedencia del mencionado “Triángulo de Sábato” se formuló el “Modelo de Triple Hélice” (Etzkowitz, H, 2004; Etzkowitz, H & Leydesdorff, L, 1997) sobre relaciones universidad-industria-gobierno. Se trata de un modelo centrado en el valor económico-comercial del conocimiento y no en la lógica del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental) e inclusivo.

En la década de los años noventa se formuló el “Modo 2 de producción de conocimientos” (Gibbons, M et al., 1994), para enfatizar los cambios en la producción social de conocimientos, proceso cada vez más condicionado por el contexto de **aplicación del saber**.

Se puede resumir la naturaleza holística del concepto de Sistema Nacional de innovación (SIN) como: todos los elementos que contribuyen al desarrollo, introducción, difusión y uso

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

de innovaciones, incluyendo no solo a las universidades, institutos técnicos y laboratorios de investigación y desarrollo, sino también sus elementos y relaciones (Arocena & Sutz, 2020).

Algunos trabajos reflejan distinción entre dos modos de innovación, uno que denomina, por sus siglas en inglés, Modo de innovación STI (science, technology and innovation, CTI) y otro al que llama Modo de innovación DUI (doing, using, interacting, es decir, haciendo, usando, interactuando). Al primero se le denomina “estrecho” y al segundo “amplio” (Lundvall, 2009).

En todo esto ocupan un lugar importante las universidades, ellas constituyen los actores más importantes de los sistemas de CTI de América Latina y el Caribe (ALC) (Castro-Martínez, E & Sutz, J, 2010).

El papel de las universidades en la producción, difusión y uso de los conocimientos que el desarrollo demanda, ha sido objeto de frecuente debate. Expresión de ello han sido las tres Conferencias Regionales de Educación Superior (CRES) de ALC (1996, 2008 y 2018). Así, por ejemplo, la II CRES (lesalcUnesco, 2018a) se refirió a la necesidad de “la de transferencia de conocimientos hacia la sociedad, en particular hacia los actores sociales y económicos reales, cuyo papel se relaciona directamente con el uso y la explotación del conocimiento”. En el Plan de Acción aprobado en la CRES 2018 (lesalcUnesco, 2018b) se asume que la educación superior se define por su responsabilidad social territorial transformadora; responde a los ODS de forma integrada, es “co-creadora” de conocimiento e innovación y requiere la integración de la enseñanza, formación, investigación y vinculación social para cumplir su misión.

El modelo de universidad adoptado (Saborido Loidi & Alarcón Ortiz, 2018) la califica como humanista, moderna y universalizada; científica, tecnológica, innovadora y desarrolladora; vinculada a la sociedad, su sector productivo, sus territorios y comunidades y comprometida con la Visión de la Nación. Ese paradigma debe permitir que la universidad, de conjunto con los restantes actores de conocimiento, actúen cada vez con mayor efectividad y

favorezcan la innovación en el sector productivo, incluido el de la alta tecnología, así como en el desarrollo local y territorial (Lage Dávila, 2012).

### **1.5.1 Vínculos entre formación de potencial humano, ciencia innovación y desarrollo local.**

El desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica que ocupa un lugar central en las agendas de los gobiernos a nivel municipal y provincial y reclama también la actuación de los organismos de la administración central del estado (OACE), del Consejo de Ministros y del Presidente de la República (Varens Albelo, 2012).

El Ministerio de Educación Superior (MES) fue pionero entre los OACE en incluir en su planificación estratégica un objetivo destinado a impulsar el desarrollo local. Esa posibilidad se gestó entre los años 2009 y 2011 (Díaz-Canel Bermúdez, 2021c, p. 33). En 2012 se acordó que a partir del período 2013-2016 el MES incluyera dicha planificación un objetivo que planteaba lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local económico y social en los municipios con una estrategia maestra como “Universidad innovadora e integrada” (Notinet, 2020).

La educación superior tiene presencia en todas las provincias y municipios del país. Una importante innovación institucional en este campo son los centros universitarios municipales (CUM), con frecuencia muy activos en la gestión del conocimiento y la innovación. De la mayor importancia ha sido la construcción de puentes efectivos de la educación superior con los gobiernos y demás actores locales sobre la base de nuevas concepciones, metodologías, herramientas y sistemas de trabajo, lo que obliga a generar cambios en los paradigmas de producción, difusión y uso de los conocimientos. En muchos municipios los CUM, aglutinan parte importante del potencial humano disponible, trabajan estrechamente vinculados con los gobiernos y demás actores; despliegan procesos de capacitación y formación, y en conexión con universidades, realizan procesos de gestión del conocimiento e innovación vinculados con las necesidades y demandas del desarrollo local (Díaz-Canel Bermúdez, 2021c, p. 42).

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

En el ejercicio de planificación del MES para el año 2020 se formuló un objetivo estratégico: aportar conocimientos, estrategias, tecnologías y procesos de innovación que contribuyan a identificar las potencialidades para exportar, sustituir importaciones, lograr encadenamientos productivos y mejorar la calidad de los servicios (MES, 2019), objetivo que se proyectó hasta 2030 en el Programa de educación superior de recuperación PostCOVID-19 (Radio Cubana, 2020).

Una segunda acción, derivada de la anterior e incorporada a ella, es el énfasis en la creación de capacidades para el desarrollo local a través de la capacitación de los cuadros. El MES, con su red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el desarrollo (Gucid) y el protagonismo del Centro de Estudio de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la Universidad de Pinar del Río, elaboraron un programa de capacitación. Los contenidos fundamentales del programa se incorporan al sistema de preparación y superación de cuadros y a una variedad de ofertas de posgrado que actualmente se desarrollan, se diseñó un curso específico para intendentes. (Del Sol González, 2020).

Por otra parte, la Política para impulsar el desarrollo territorial cosecha experiencias acumuladas. Entre ellas, cabe destacar el despliegue en el país de lo que también se puede considerar una significativa acción gubernamental: la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral (Padit). Es una plataforma flexible, integradora, interterritorial, multinivel y multiactoral que responde a la actualización del modelo económico y social de Cuba acompañado por el diseño del PNDES 2030 y la Constitución (Notinet, 2020).

### **1.6 Contribución de la preparación y superación de cuadros en Administración pública para la gestión del gobierno**

La conducción de la política de cuadros es fundamental para la gestión del gobierno, en lo cual es vital la selección, formación y capacitación de directivos, reservas y canteras, con el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección y una renovación paulatina que asegure la adecuada composición de directivos y que se distingan por sus

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

resultados, compromiso, cualidades personales y principios éticos. En relación al proceso de formación y capacitación de los cuadros se requiere dotarlos de conocimientos y habilidades, con el uso de una combinación armónica de las diferentes modalidades de preparación que contribuya a la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista, a través de una gestión de gobierno orientada a la innovación con la actuación consciente y ética de los cuadros. Esta capacitación deberá estar alineada con el perfeccionamiento continuo de los OACE, los gobiernos locales y el sistema empresarial para alcanzar una administración pública y empresarial transparente, ágil, eficaz y eficiente que contribuya al desarrollo sostenible (PCC, 2021b).

Con este propósito fue creada la (ESCEG), inaugurada en octubre de 2011, como una actividad estratégica, decisiva e impostergable y como parte de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del país. (Díaz Ruiz, 2011)

La estrategia adoptada en la capacitación de los cuadros ha estado dirigida al cambio de mentalidad requerido para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los congresos del Partido, la actualización del Modelo económico y social de desarrollo socialista, así como la construcción de un Estado de Derecho Socialista, con un intenso cronograma legislativo derivado de la nueva Constitución de la República de Cuba. El cambio de mentalidad es uno de los procesos más difíciles de lograr y generalmente se alcanza en el mediano y largo plazo. Este enfoque de innovación favorece la asimilación de los conocimientos, habilidades y buenas prácticas que les permite conducir el trabajo a desarrollar para dar respuestas a las necesidades actuales y futuras del contexto de la administración pública y empresarial del país, según el momento histórico que acontece. El cambio de mentalidad requerido para la transformación implica también la adopción de un enfoque de innovación en la preparación de los cuadros (Delgado, 2017) citado por (Díaz-Canel Bermúdez, 2021c, p. 60).

En 2012 se iniciaron en la ESCEG las Especialidades de Administración Pública y Dirección de Gestión Empresarial con siete ediciones concluidas. A partir de 2015 se intensificaron

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

otras modalidades de preparación como cursos y entrenamientos orientados a la implementación de normativas jurídicas, como las del proceso inversionista, el sistema empresarial, las juntas de gobierno y la actualización del modelo económico de desarrollo socialista. A partir del año 2018 se inició la preparación para la habilitación en cargos nuevos de dirección a nivel municipal y provincial. En la actualidad se organiza la preparación de los intendentes con énfasis en la gestión de gobierno municipal, el desarrollo territorial, los sistemas locales productivos, la soberanía alimentaria, el gobierno electrónico y la estrategia de comunicación social, entre otros temas (Varens Albelo & Vila Pérez, 2022).

### **1.7 Competencias directivas para gestionar la innovación.**

En el siglo del pensamiento de diseño, la administración pública de la región ha debido responder de modos e imperativos y a través de canales digitales a los servicios urgentes que demanda la pandemia, destaca (Pulido, 2020, p. 5) mientras refiere que existen numerosos acuerdos de consenso han generado las administraciones públicas en el ámbito del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), en materia de función pública, de gobierno abierto y electrónico, de calidad, de participación, de derechos, de integridad y ética, de innovación.

En ese ámbito se acordó la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales del sector público (CLAD, 2016b), en el que se hilvana un diccionario con 36 competencias y un repertorio de comportamientos observables para cada una de ellas, a modo de indicadores de comprobación de su grado de desarrollo. El Diccionario de Competencias (CLAD, 2016) dedica al segmento directivo cuatro conjuntos de competencias: las institucionales, las que facilitan la Gestión para Resultados, el conjunto que asegura la gestión de vínculos y el grupo que permite liderar, conducir el proceso de cambio.

**Competencias directivas institucionales**, refieren a la expectativa de que cada directivo público, y el conjunto de ellos, desarrollen desempeños destacados en materia de autogestión de los aprendizajes, de compromiso con el servicio público que predeterminará

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

las decisiones intramuros, el desarrollo de la empatía expresada en los desempeños concretos y la conducta íntegra.

**Competencias para Gestionar Resultados**, son un conglomerado de desempeños esperables del segmento directivo en su propio desarrollo de competencias, en el impulso al desarrollo de las capacidades de su entorno de colaboradores, en el cuidado de la calidad de los servicios y de los nodos de los procesos que los generan, en el manejo austero de los recursos, en la planificación y programación de los servicios y productos, a los que darán lugar los procesos.

**La Atención al Ciudadano** es la primera y central competencia **para la Gestión de Vínculos**, que hace énfasis en organizar la participación ciudadana, cuidando las estrategias de negociación, así como las relaciones institucionales que la posibilitan.

Un tercer conjunto, el de las Competencias **para Conducir el Cambio**, refiere a la potencia en la **administración de políticas**, las medidas de ampliación de la gestión electrónica, el impulso a dinámicas innovadoras en equipos y procesos, la gestión del cambio planificado, la integración a redes profesionales e institucionales, la proactividad laboral, la visión estratégica y el trabajo bajo presión.

Tabla 1.1 Conjuntos de competencias del segmento directivo según el CLAD 2016.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS			
Institucionales	ESTRATÉGICAS		
Básicas	Gestión de Resultados	Gestión de Vínculos	Conducción del cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje permanente.</li> <li>• Compromiso con el servicio público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo directivo.</li> <li>• Gestión del desarrollo de las personas.</li> <li>• Gestión de la calidad.</li> <li>• Liderazgo efectivo.</li> <li>• Manejo de Recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al ciudadano.</li> <li>• Gestión de participación ciudadana.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Relaciones Institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de políticas.</li> <li>• Extensión de la gestión electrónica.</li> <li>• Dinámica innovadora.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> </ul>

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de empatía.</li><li>• Integridad institucional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación y programación.</li><li>• Resolución de problemas.</li><li>• Toma de decisiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración de redes.</li><li>• Pro-actividad.</li><li>• Visión estratégica.</li><li>• Trabajo bajo presión.</li></ul>
Guía referencial de competencias laborales para el sector público (CLAD, 2016b)			

Una movilización del talento interno significa considerar a los colaboradores como expertos administrativos y agentes de cambio, y forjar así las bases de innovaciones sostenibles que provean canales alternativos y diversos a los diferentes usuarios ciudadanos.

Es necesario separar al teletrabajo de la mera categoría de facilidad laboral para los agentes públicos, para situarlo como parte del diseño del teleservicio de calidad. Fuera de esa vinculación, deben establecerse modelos laborales híbridos que permitan tanto el trabajo a distancia como la actividad laboral presencial en los formatos y diseños que requiera el servicio público a entregar a los ciudadanos que deban recibirlo, de ese modo evitar la “niebla” administrativa para los ciudadanos alejados de las Tecnología Información y Comunicaciones (TIC) en uso, es una tarea de diseño de futuro, si referimos a un futuro inclusivo efectivamente. (CLAD, 2016a)

La estrategia de diseños de innovación participativos significa un alto incentivo para los servidores públicos, que de este modo se tornan protagonistas de procesos de cambio y coautores de las mejoras en la calidad de servicios, así lo plantean (Lacoviello & Pulido, 2018) y muestran la innovación requerida del siglo XXI como la administración pública flexible que define sus estructuras, jerarquías, equipos de trabajo, procedimientos alternativos, vías y canales de entrega, en función de la tipología de destinatarios/usuarios/beneficiarios a quienes la organización sirve.

### **1.8 Perfil por Competencias.**

La (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público) propuesta por el CLAD (en lo adelante Guía de referencia del CLAD) define **competencia**

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

como la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real. (CLAD, 2016b).

Según (Experiencias de Competencias Laborales en el Sector Público del CLAD) (Lacoviello & Pulido, 2018) la definición resultante de La Guía de referencia del CLAD parte de un proceso colaborativo que se basa en tres principios básicos:

1. Las competencias se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables que reflejen el sustrato más profundo e invisible que abarca los conocimientos (saber-saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y valores anclados en los atributos básicos de personalidad (saber-ser).
2. Las competencias son relevantes en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados para servir a la ciudadanía, creando valor público.
3. Las competencias se despliegan en un contexto concreto, y están situadas en un puesto determinado. (Lacoviello & Pulido, 2018, p. 25).

También afirma que la clave del éxito de esta perspectiva es: contar con una metodología sólida, basada en indicadores conductuales objetivos, concretos y observables que permiten gestionar aspectos relevantes del desempeño de los funcionarios, sin caer en valoraciones arbitrarias sobre las características que subyacen a dicho desempeño, además los perfiles de competencias serán la base para las decisiones de reclutamiento y selección en la gestión del empleo. En la gestión del desarrollo, tanto los perfiles definidos para cada puesto como los resultados de su aplicación en el dispositivo de evaluación que se utilice resultarán esenciales para establecer brechas de competencias a desarrollar, y también para establecer la elegibilidad para promoción hacia cargos superiores. (Lacoviello & Pulido, 2018, pp. 26-28).

El Perfil de Competencias de un cargo representa un peldaño superior de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. Si antes el punto de partida era el inventario de todas las

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

tareas, hoy se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto. La agrupación de competencias asociadas a un cargo constituye el Perfil de Competencias del Cargo que refleja las competencias necesarias para cumplir con las funciones que le son propias.

La configuración del Perfil de Competencias, derivada de la actividad clave de Gestión del Capital Humano, analiza, diseña y describe los puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En el perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto (Romero, 2013, p. 14).

Si se realiza la evaluación de competencias del personal en el momento de la puesta en marcha de la Gestión por competencias, se pueden conocer tempranamente las brechas entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, que serán el primer problema a resolver a través del desarrollo de las competencias (Alles, 2007).

#### **1.8.1 Las competencias directivas en la administración pública.**

El sector público no está ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones. Actualmente se hace continua referencia a la necesidad de la formación de profesionales capaces de pensar y actuar en correspondencia de los valores más genuinos de la sociedad.

Los cambios acometidos, ya sea en la forma de organizar el trabajo, en las estructuras o en los puestos mismos, y por consiguiente lo que se espera tanto de los individuos como de las organizaciones, es influido por las nuevas exigencias debido a grandes cambios y transformaciones en el modo de pensar de la sociedad.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

Con la creación de una nueva cultura en la Administración Pública (AP), se busca un cambio en cuanto a actitudes, costumbres, hábitos y valores del personal que integra cada una de las administraciones (Varens Albelo, 2012).

Al mismo tiempo, es importante reflexionar sobre el concepto de competencia que debería manejarse en las organizaciones públicas, para garantizar un proceso de transformación en la línea de adecuar la organización a la vez que damos respuesta a las expectativas de la sociedad.

Muy importante se considera la definición de competencias laborales para la AP, que aporta (Morales-Cartaya, 2007) expone de la manera siguiente: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño laboral superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Son varios los autores que definen conceptos de competencias, para (Lévy-Levoyer, C, 1997) son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”, para (Cuesta-Santos, 2005); mientras que (Boyatzis, R. E, 1982), asume la siguiente definición de competencia laboral: “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional”.

Siendo la que a la autora le parece más adecuada respecto al carácter de esta investigación y su plano actual el concepto redactado por la Guía de referencia del CLAD, que plantea la siguiente definición de competencia (CLAD, 2016b):

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

### Conclusiones parciales del capítulo I.

El avance impetuoso de la tecnología condiciona que las organizaciones fundamenten su crecimiento en el constante aprendizaje compartido.

El directivo organizacional tiene que ser el guía de estos procesos de aprendizaje general. Para ello se requiere el conocimiento de las competencias que debe tener cada colaborador, las compartidas en las diferentes instancias estructurales y las organizacionales. Ello exige que haya determinadas competencias que competen al directivo.

La importancia fundamental de la gestión por competencias laborales, radica en la generación de información requerida para un cargo junto a la evaluación del desempeño de la persona que ocupa o aplica para el mismo.

En este capítulo se realiza una revisión bibliografía a partir de la consulta a varios autores, centrada fundamentalmente en la ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno, su imbricación con la gestión por competencias y el papel de las universidades en este tema, entre otras necesarias para el entendimiento y conformación del marco teórico referencial de esta investigación.

## **CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CIENFUEGOS.**

Hoy en Cuba tiene vital importancia, por los retos que imponen las transformaciones en la economía, en el ajuste de nuestro modelo económico y social y por ende en la organización y el funcionamiento de la actividad gubernamental, así como en entidades estatales socialista, la capacitación de los cuadros directivos y ejecutivos, de ahí la gran necesidad de seguir adquiriendo nuevos conocimientos que doten a los directivos de las herramientas necesarias para poder abarcar de conjunto la complejidad de los problemas, establecer prioridades y tomar las decisiones más aceptadas para continuar perfeccionando la actividad.

### **2.1 Caracterización del territorio.**

La colonia Fernandina de jagua siendo el primer nombre dado al municipio de Cienfuegos, constituye el único caso en Cuba que bajo la corona Española, descendientes de franceses fundan un poblado con colonos blancos por objetivos estratégicos. Luego de la fundación comenzaron a llegar distintas familias desde Villa clara, Trinidad, Matanzas y Sancti Spiritus, lo que permitió que la colonia fuera prosperando, fundamentalmente por el fomento y explotación de la caña de azúcar, sumándose que la bahía de Cienfuegos con 88 Km<sup>2</sup> fue habilitada como puerto en 1827, convirtiéndose en el Gran Puerto de las Américas.

En 1827 se funda como municipio del Departamento central, condición que se mantiene hasta 1976, cuando surge el municipio de Cienfuegos como cabecera actual de la provincia de Cienfuegos.

Cienfuegos es un municipio de la provincia de igual nombre, su extensión superficial es de 356,3Km<sup>2</sup> que representa el 82% del total provincial, situado en su porción centro sur de la provincia a los 220 7' y 30° de latitud norte y 180 18° de longitud oeste sobre la península de Majagua.

Limita al norte con los municipio Rodas y Palmira, al este con el municipio Cumanayagua, al Sur con el mar caribe y la Bahía de Cienfuegos y al Oeste con el municipio de Abreus.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Se encuentra mayoritariamente en la llanura de Cienfuegos y su porción noreste en las alturas de Santa Clara. Predomina la llanura ondulada (0-80m) con sectores de llanuras colinosas y colinas al este del río Caunao. De sus accidentes geográficos el más relevante es la bahía de bolsa con 88 Km<sup>2</sup> de extensión, una masa total de agua de 865 millones de m<sup>3</sup> y una longitud de 115 Km de costa.

La temperatura media es de 24.6°C. El mes de enero es el mes más frío con una temperatura media de 21°C. En cuanto a precipitaciones el mes más lluvioso es junio con un acumulado medio histórico de 261 mm y el mes más seco es diciembre con solo 25mm un acumulado. En el municipio no nace ningún río de importancia, sin embargo 4 ríos como el Damují, Caunao, Arimao y Salado atraviesan y recorren parte del territorio y desembocan en la bahía. (ONEI, 2021) referenciado en (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2021a, pp. 6-10).

### **2.1.1 Dimensión Económica.**

Los sectores económicos fundamentales son el industrial, la actividad portuaria asociada a la industria, el comercio mercantil, la actividad turística (histórico, cultural y natural) el sector agropecuario (cultivos varios, frutales y ganadería) y los servicios. El territorio cuenta con tres zonas industriales en la ciudad y otra más pequeña en Guabairo con la Fábrica de Cemento como su principal representante: 3 zonas portuarias, una red de almacenes, talleres y pequeñas industrias dispersas dentro de la trama urbana ciudad. Las entidades industriales fundamentales son: termoeléctrica, refinería de petróleo, acetileno, cemento, fertilizantes, calzado, espejos, glucosa y piensos mezclado, empresas de astilleros, frigorífico agropecuario, oleo-hidráulica, establecimiento de tabaco torcido, Empresa Pesquera Industrial e instalaciones de la industria local y alimentaria. Funcionan centros de materiales de la construcción, dos plantas de asfalto, carpinterías, combinado de cerámica, molinos de piedra y otras instalaciones a fines.

El municipio contribuye a la actividad exportable de la provincia subordinado a cuatro organismos nacionales (MINDUS, Minal, Azcuba y Minag) participando con 24 productos.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Los fundamentales que se exportan son: chatarra, clinker, café, tabaco, miel de abejas, carbón vegetal y camarón.

La producción de azúcar representa el 88.5% del total de fondos exportables de la provincia, lo que demuestra la necesidad de seguir diversificando las exportaciones para el territorio. Cuenta con valiosos recursos turísticos, ambientales, históricos y arquitectónicos y culturales (tangibles e intangibles) concentrados principalmente en la ciudad, en el sector turístico Rancho Luna- Pasacaballos y otros puntuales en el resto del territorio. El destino Cienfuegos ha sido y es hasta la actualidad para toda la red de ventas internacionales un destino de tránsito dentro del producto Cuba, utilizado en la mayoría de los casos como vía de acceso hacia Trinidad con la única excepción del Hotel Rancho Luna, lo que explica que no existe un máximo aprovechamiento de las capacidades existentes, demostrando que la comercialización resulta insuficiente. El mayor número del turismo físico que recibe Cienfuegos procede de Canadá, Francia, Alemania y Estados Unidos, cuyo número de visita disminuyó en los últimos dos años debido a la crisis provocada por la COVID 19 (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2021a).

La población económicamente activa en el municipio es de 89 520 habitantes lo que representa un 77,5%, de ellos 35 252 son mujeres representando el 63,1% de la tasa de actividad económica y 54 268 son hombres representando el 90,9% de la tasa de actividad económica. Empleados en el Sector Estatal 57083 con un salario promedio de 3 935.47 pesos y en el Sector Presupuestado es de 4 839.50 pesos, 11 643 trabajadores por cuenta propia. Han solicitado empleo 3438 personas, de ellos han sido empleados 2026 y de estos en el sector no estatal 1277 (ONEI, 2021). Así se representa en la figura 2.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

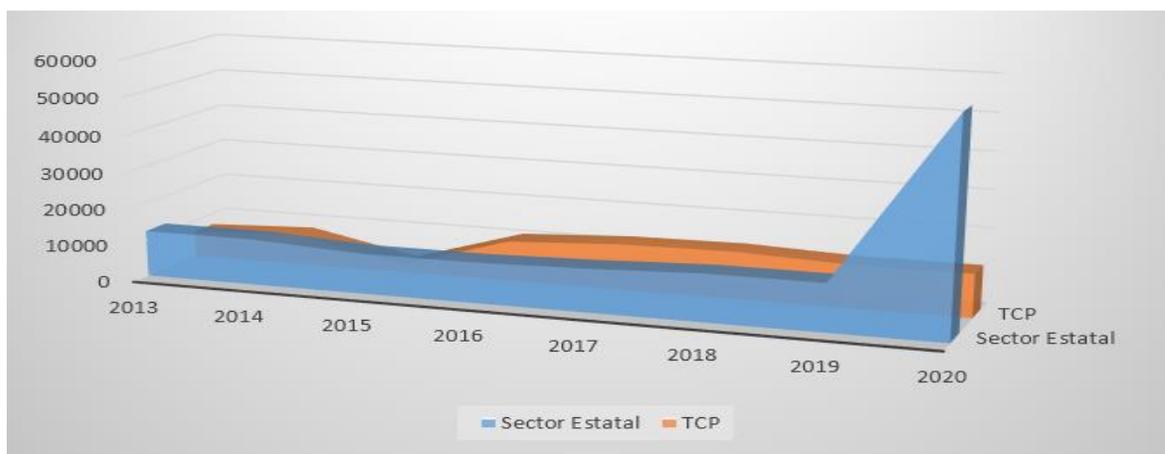


Figura 2: Comportamiento de ambos sectores de la economía en el período (2013-2020).

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.2 Dimensión Político e Institucional.**

En el municipio desde el punto de vista político administrativo se estructura en 19 Consejos Populares, de ellos 11 urbanos y 8 mixtos que responden a las necesidades gubernamentales y político-administrativo siendo utilizados como base para el control territorial, estos divididos en 118 circunscripciones.

De las 120 entidades institucionales de la provincia, 58 son empresas estatales enclavadas en el municipio, donde 57 son de subordinación nacional y provincial, de las 49 unidades presupuestadas solo 8 se subordinan al gobierno local y 1 sociedad mercantil. De acuerdo a las relaciones de propiedad se comporta de la siguiente manera: 58 empresas estatales, 12 cooperativas y 12 746 TCP (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2021a). La representación de los mismos por Forma de Gestión Económica se muestra en la figura 3, así como las relaciones de subordinación en la figura 4.

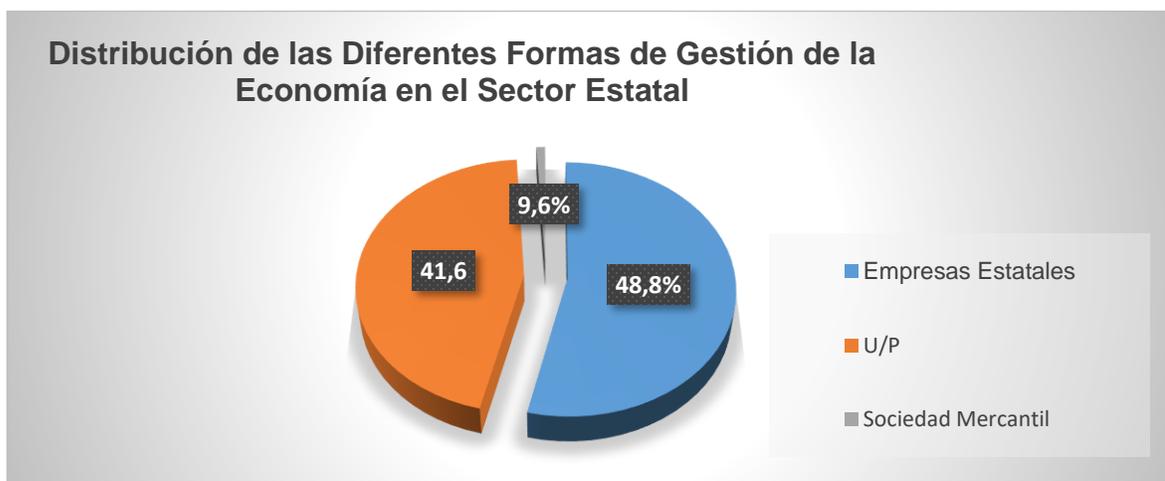


Figura 3: Distribución de las Diferentes Formas de Gestión de la Economía en el Sector Estatal. Fuente: Elaboración propia.

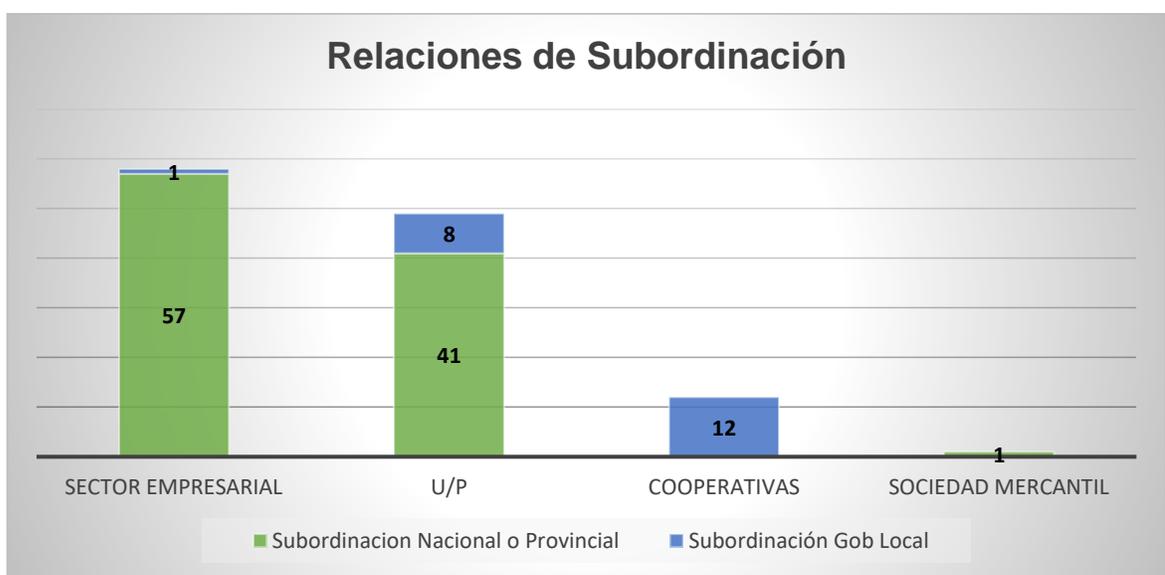


Figura 4: Relaciones de Subordinación de las diferentes Formas de Gestión de la economía del Sector Estatal. Fuente: Elaboración propia.

De los 267 asentamientos de la provincia, 39 están ubicados en el municipio Cienfuegos, de los cuales 4 son urbanos y 35 son Rurales. Como se muestra en la figura 5.



Figura 5: Distribución de los Asentamientos. Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.3 Composición demográfica.**

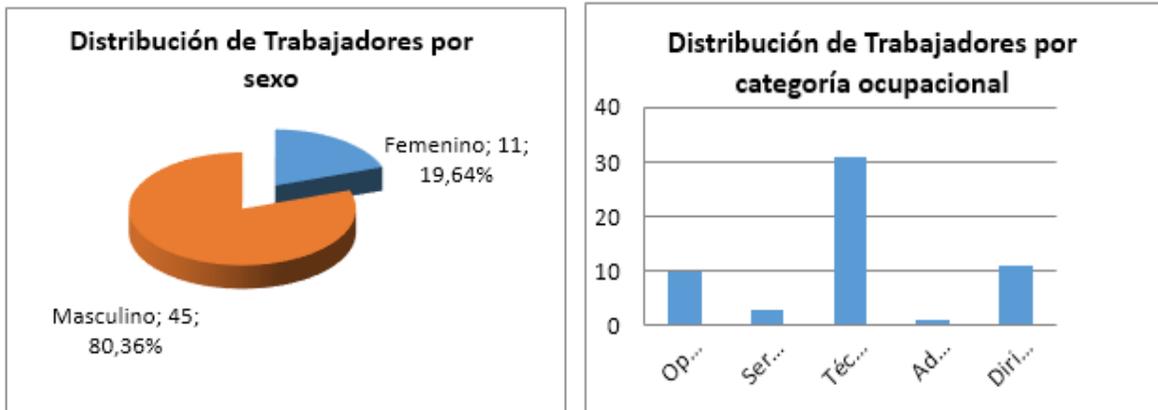
La composición demográfica en la cabecera municipal se comporta de la siguiente forma: El municipio Cienfuegos cuenta con una densidad poblacional de 177 617 habitantes (87 998 hombres y 90 844 mujeres), equivalentes a 499.4 hab/km<sup>2</sup>. Los menores de 15 años representan el 15,8% de la población, las edades entre 15 y 59 años el 63,8% y los mayores de 60 años el 20,4% de toda la población cienfueguera, el índice de Rocel es de 17,5% por lo que se clasifica como una población muy envejecida y la esperanza de vida en los hombres es de 76.95 y en las mujeres de 80.87 (ONEI, 2021).

### **2.1.4 Caracterización del Gobierno Municipal de Cienfuegos. Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.**

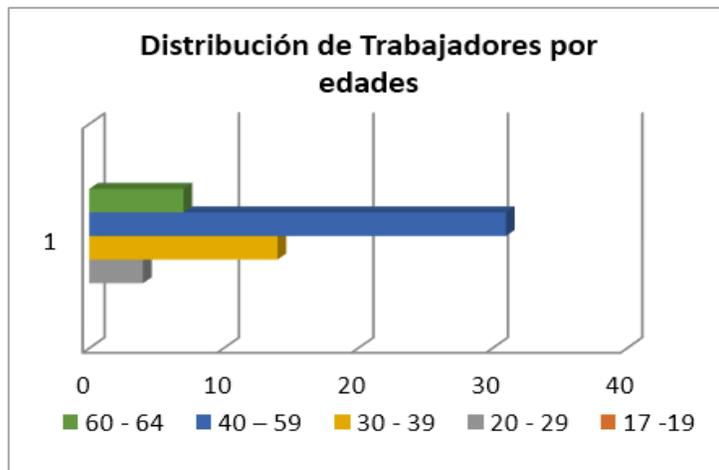
El Ayuntamiento de la Villa de Cienfuegos, fundado el 2 de Octubre de 1830, hoy Gobierno Municipal de Cienfuegos, divide su plantilla en dos ramales, uno es subordinado al Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular Municipal y otro al Intendente quien encabeza y dirige El Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos (CAM Cienfuegos) que hoy cuenta con una plantilla aprobada y cubierta de 56 trabajadores, conformada por 12 cuadros, 31 técnicos o especialistas, 10 obreros y 3 de servicios, de ellos 13 mujeres y 43 hombres. De los cuales 24 son Nivel Superior y 32 Nivel Medio. Como

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

se Muestra en las figuras 6 y 7 respectivamente y la distribución por edades en la figura 8, independientemente de los miembros que integran el Consejo de la Administración Municipal.



**Figura 6: Distribución de trabajadores por sexo. Figura 7: Distribución de trabajadores categoría Ocupacional.**  
Fuente: Elaboración Propia.



**Figura 8: Distribución de trabajadores por edades.**

Fuente: Elaboración Propia.

En la estructura de gobierno actual del CAM Cienfuegos está conformada por 24 miembros (un intendente, una secretaria, cuatro coordinadores de programas y objetivos, más 18 direcciones), los cuales desarrollan diversas funciones medulares dentro de esta estructura.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Con la descentralización de las funciones, según lo dispuesto en las legislaciones mencionadas en el capítulo anterior, los Consejos de la Administración Municipales adquieren mayor autonomía y nivel de gestión al absorber funciones que estaban gestionadas por los Consejos de Administración Provinciales, por lo que se surgen nuevos cambios, estructurales, funcionales y normativos. Entre los que destaca la transformación del primer nivel, en 12 miembros (un intendente, una secretaria y siete viceintendencias en las que se dividen equitativamente todos los programas y objetivos que en la actual estructura atienden los 4 coordinadores, más las nuevas funciones y alcances desprendidas de la estructura provincial. A demás surgen dos nuevas direcciones también del primer nivel (Apoyo Técnico; con dos departamentos dentro de ella y Puesto de Dirección).

Para un mayor acercamiento a la entidad objeto de estudio se presenta en el Anexo 1 el Organigrama del CAM Cienfuegos teniendo en cuenta la propuesta de la nueva estructura según la Ley 139.

De acuerdo a los nuevos procedimientos y leyes dictadas por el Gobierno, PCC y otras instancias en cuanto a la actualización de los Perfiles de Competencias se toman los cargos del primer nivel de la nueva estructura del CAM Cienfuegos para aplicar un procedimiento que permita identificar las competencias necesarias de estos.

- Intendente.
- Vice intendente de Producción y Distribución de Alimentos.
- Vice intendente de Servicios Básicos.
- Vice intendente de Control Fiscalización y Enfrentamiento.
- Vice intendente de Recreación.
- Vice intendente de Economía.
- Vice intendente de Desarrollo Municipal.
- Secretaría de la Administración Municipal.
- Vice intendente de Patrimonio e inversiones.
- Apoyo Técnico.

- Puesto de dirección.

## **2.2 Diagnóstico del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.**

Para conocer la situación actual de la gestión por competencias en el CAM Cienfuegos, fue necesario partir de la aplicación de una revisión de documentos como resúmenes cualitativos de los procesos de evaluación de cuadros de la entidad objeto de estudio, de los años 2019-2020-2021. Se pudo establecer una comparación entre las evaluaciones de los cuadros a partir de cifras porcentuales durante este período donde resulta que:

Dichos resultados presentaron significativa inestabilidad, los indicadores de REGULAR y MAL fueron los de mayor variación (primero en descenso y luego en aumento), el de BIEN creció paulatinamente aunque se aprecia mayor movimiento durante el último período, mientras el indicador de MUY BIEN fue en descenso total con mayor desprendimiento durante el cierre del último año. Como se muestra a continuación y se detalla en el (CLAD, 2016b) **Anexo 2.**

- Al cierre del año 2019 el 18,8% de los Cuadros fueron evaluados de MUY BIEN, el 71,9% de BIEN, el 8,5% de REGULAR y el 0,8% de MAL.
- Al cierre del año 2020 el 19,70% de los Cuadros fueron evaluados de MUY BIEN, el 76,11% de BIEN, el 3,94% de REGULAR y solo el 0,25% de MAL.
- Al cierre del año 2021, el 6,51% de los Cuadros fueron evaluados de MUY BIEN, el 88,02% de BIEN, el 4,69% de REGULAR y el 0,78% de MAL.

Comparando con la evaluación al cierre del año 2019, se observa una situación de retroceso al cierre del 2021, pues entonces el 18 % de los cuadros se encontraba en AVANCE, cifra reducida a más de un 50% en el año 2021.

Otras técnicas de diagnóstico empleada fue la observación directa en participación en Comisiones de cuadro, Reuniones del Consejo de la Administración, talleres de superación para cuadros y entrenamientos, así como conversaciones e intercambios con directivos y trabajadores, además se aplicó el Diagrama Causa – Efecto que se muestra en el Anexo 3.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Con la información recopilada hasta el momento, resultó viable la confección de una lista con los elementos más destacados que están incidiendo negativamente en el resultado de la gestión por competencias directivas en el CAM, las que a continuación se relacionan:

- Los Perfiles de Competencias existentes están envejecidos, no a tono con las necesidades del entorno actual.
- Existe insuficiente preparación de algunos cuadros para enfrentar los nuevos retos.
- No se ha logrado de manera diferenciada la Preparación de los Cuadros y Reservas de los distintos niveles Dirección.
- No siempre se define las necesidades de contar con el transito promocional de los cuadros, sus perspectivas ni el impacto en los resultados de sus Evaluaciones.
- Las selecciones para estos cargos en ocasiones, se realizan más desde la Individualidad que desde el análisis de las competencias que exige el mismo a partir de sus características.
- No existe el hábito en los cuadros de incorporar, desde su planificación individual, las acciones para la atención y preparación de su reserva.
- Falta de visión estratégica en la Gestión del Capital Humanos.

A partir de los resultados expuestos anteriormente se puede apreciar que, aunque no existen problemas significativos, no contar hoy con los perfiles de competencias actualizados y a tono con los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos que han acontecido pudiera incrementar las debilidades existentes o dar paso a deficiencias que contaminen el proceso de dirección.

Para contribuir a elevar la calidad de la gestión por competencias en el CAM Cienfuegos, ofreciéndole respuesta a las exigencias establecidas en el paquete jurídico que lo norma, se propone la aplicación de un procedimiento para diseñar perfiles donde se determinan las competencias directivas necesarias en los cargos del primer nivel de la nueva estructura en la entidad objeto de estudio.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Es válido aclarar que la entidad ha mostrado gran interés en la aplicación de dicho procedimiento, aunque la idea existía no se había materializado, ya que desde hace dos años la misma ha estado sujeta a cambios, lo que ha conllevado procesos de entrenamientos, periodos a prueba etc., pero se considera que es justamente por estos cambios que surge la necesidad de esta implementación, existiendo actualmente las condiciones necesarias para aplicar dicho procedimiento ya que se avecina un nuevo cambio estructural, normativo y funcional donde como ya se ha mencionado en el epígrafe anterior existen modificaciones en las funciones, visión y alcance.

### **2.3 Selección del procedimiento a utilizar para rediseñar los Perfiles de Competencias directivas.**

Teniendo en cuenta que existen numerosos procedimientos para la elaboración de perfiles de competencias fue necesario realizar una comparación de algunos de estos para tener un espectro más amplio sobre el tema y permita posteriormente hacer una selección rigurosa, para lo que fue necesario contar con un grupo de expertos, reactivando el comité de competencias que ya existía en la entidad.

Cada procedimiento, método, metodología y proceso fue analizado minuciosamente nutriéndonos de su contenido y sus resultados, utilizando como método de análisis entrevistas, encuestas y cuadros comparativos, pero en esencia no todos reunía los aspectos que se precisan para realizar una correcta determinación de las competencias directivas que respondan a cargos objeto de estudio.

En la figura 9 se muestra los procedimientos estudiados y los aspectos que se tuvieron en cuenta.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos

- (González, (2016)
- Cinco fases(preparatoria, planeamiento, ejecución, implantación, seguimiento)
- Varias etapas
- Utilizado en entidades del turismo, en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara y en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara”
- Se aprecian buenas prácticas tras la puesta en marcha de dicho procedimiento. Análisis previo del estado en que se encuentra la GCH. Se ajusta a la realidad cubana.

Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargos

- Santos (2007)
- Siete Etapas
- No se conocen criterios sobre sus resultados aunque fue utilizado en la entidad Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) en Varadero

Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales.

- Pentón Olivera (2008)
- Seis etapas
- Fue aplicado en el CBQ a los puestos de investigadores
- No cuenta con un diagnóstico de la Gestión del Capital Humano. González, 2016. Trabajo Diploma Ismaray Cabrera.

Tecnología para diseñar las competencias en las organizaciones cubanas

- Soltura (2007)
- Cuatro etapas
- No se conocen criterios sobre su aplicación ni resultados

Procedimiento basado en una Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.

- Cuestas Santos (2010)
- Está constituido por cuatro fases y un total de trece etapas
- Dicho procedimiento no cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH. Según (González, 2016). Trabajo Diploma Ismaray Cabrera.

Procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

- Hernández (2011)
- se estructura siguiendo las cuatro fases generales del ciclo gerencial: planear, hacer, verificar y actuar.
- Parte de la definición de las competencias distintivas de la organización, de procesos y puestos claves que crean las condiciones para diseñar perfiles de competencias.

Procedimiento para confeccionar los perfiles de competencias en los cuadros

- Varens, 2020
- Se divide en III Etapas, cada una de ellas con sus pasos y los objetivos trazados
- Empleado en Sucursal Emprestur Cienfuegos.
- Siendo una herramienta fundamental para el desempeño de las funciones como directivos contribuyendo a la relación técnico-organizativa con otros procesos clave del Sistema de Gestión del Capital Humano

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Figura 9: Procedimientos estudiados que anteceden a la investigación y aspectos a tener en cuenta. Fuente: Elaboración Propia.

Unos, no llegaban a confeccionar el perfil de competencia por cargo que es de gran importancia para el directivo, pues es aquí donde se realiza la determinación del cargo, las funciones y atribuciones del mismo, las tareas diarias, periódicas y eventuales, conocimientos y habilidades y por último las competencias necesarias para desempeñar el cargo. Otros, si llegaban a confeccionar el perfil de competencia, pero son muy específicos en las competencias laborales y distintivas de la organización, no en los cuadros.

En la figura 10 se muestran los resultados arrojados de este análisis.

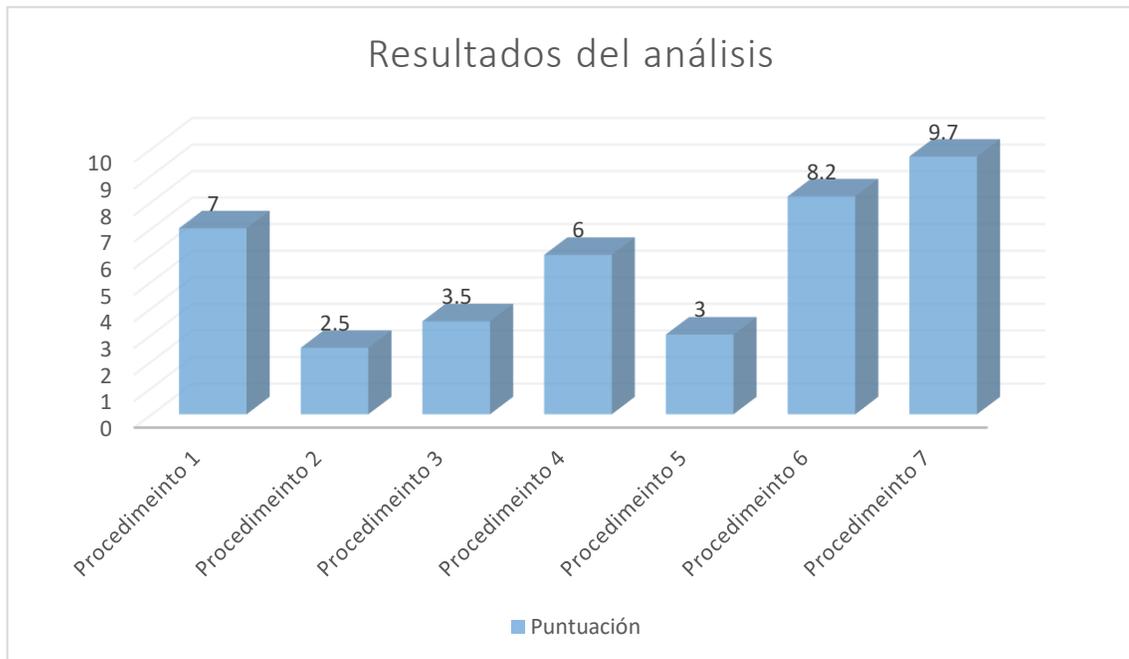


Figura 10: Resultados del análisis. Fuente: Elaboración propia.

La gestión por competencia ha sido en su mayoría estudiada e investigada en el campo de las competencias laborales, no siendo así en el campo gerencial (competencias directivas) por lo que es escasa la información y material a consultar.

El procedimiento para identificar necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros y reservas que se plantea, es una salida a la problemática conceptual y práctica identificada en la fundamentación teórica de la investigación documental. Posibilita la

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

mejora del desempeño y las relaciones de cooperación de los directivos y ejecutivos de la administración pública, el perfeccionamiento del proceso de capacitación y la formación de competencias a través de la gestión del conocimiento. El procedimiento es un conjunto de pasos lógicos con herramientas incluidas para elaborar perfiles de competencia directivas, diagnosticar las de cada cuadro y determinar las necesidades de preparación y superación en función de desarrollar estas competencias, así como viabiliza la proyección de acciones de capacitación que satisfagan estas brechas.

Como se ha referido anterior fueron analizados y expuestos varios procedimientos, nutriéndonos de su contenido y sus resultados. En correspondencia con los intereses y el objetivo de la investigación se hace necesario aplicar un procedimiento que este a tono con las exigencias de las políticas de sistema de trabajo con los cuadros, la Constitución de la Republica y las nuevas funciones y organización de las estructuras de gobierno.

A raíz del 8vo Congreso del Partido nuestro presidente Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez define 5 competencias que comienzan a ser requisitos a poseer los cuadros cubanos; lo que conlleva a actualizar, modificar y adaptar las competencias que han llevado los autores antecedentes a esta investigación, lo que trae consigo la adopción de un procedimiento; atendiendo a todas estas demandas decide aplicar el procedimiento elaborado por (Varens Albelo, 2020) por ser flexible y adaptable se puede adecuar a esta investigación, pues nos permite no solo conocer las competencias necesarias en los cargos, sino que además brinda elementos para la elaboración de perfiles basados en desarrollar competencias directivas; el procedimiento es parte del Modelo que implementa el Grupo de Preparación y Superación de cuadro de la Universidad de Cienfuegos, para gestionar competencias en cuadros de Subordinación Local en la Provincia de Cienfuegos que en este momento está validado por la Dirección de cuadro del Gobierno Provincial del Poder Popular.

De esta forma se supera el abismo entre los que hacen ciencia y los que la gestionan, especialmente para propiciar mejoras continuas en el proceso de desarrollo de las competencias y de gestión de gobierno. Dicho procedimiento asumirá los resultados del

diagnóstico y los aspectos positivos obtenidos del estudio de procedimientos anteriores realizados en el contexto, tratando de encontrar soluciones a esta temática.

#### **2.4. Generalidades del procedimiento seleccionado.**

Actualmente el procedimiento para elaborar perfiles de competencias forma parte de tres procedimientos que conforman el modelo de gestión de competencias y es producto del continuo perfeccionamiento que ha venido produciéndose de la investigación de Tesis de maestría de la tutora de esta investigación (Varens Albelo, 2012, 2020).

El mismo permite confeccionar los perfiles de competencias en los cargos y se divide en III etapas, cada una de ellas con sus pasos y los objetivos trazados que responden a la investigación. Siendo una herramienta fundamental para el desempeño de las funciones como directivos contribuyendo a la relación técnico-organizativa con otros procesos clave del Sistema de Gestión del Capital Humano de los Consejos de Administración. Debido a que la investigación tiene centrado su análisis en la elaboración de los perfiles de competencias, se profundizará solamente en el primer procedimiento del modelo.

##### **2.4.1 Bases del procedimiento seleccionado.**

- Bases conceptuales.

El procedimiento propuesto se basa en los conceptos que sustenta la presente investigación y asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Basado en Competencias, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Competencias Directivas, la Superación de Cuadros, Enfoque Estratégico y el Modelo de Normas Cubanas. Todo integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales y directivas que permiten la determinación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la superación del personal teniendo en cuenta las competencias necesarias.

- Bases de construcción del procedimiento en general.

Enfoque sistémico: Integra en su concepción de medición de la gestión de competencias directivas, aportes de otros enfoques de la gestión moderna que le dan sentido a la

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

propuesta metodológica y la sustentan, tales como el Enfoque Estratégico, el Enfoque Basada en Competencia, la Gestión por Procesos y la Mejora Continua.

Carácter dialéctico: Considera de manera permanente al cambio cualitativo, desde el diseño hasta la puesta en práctica, con el correspondiente seguimiento de los cambios, sobre la base del carácter proactivo y de mejora continua con que los mismos son gestionados.

Aprendizaje continuo: Sirviéndole de base la mejora continua, el perfeccionamiento es constante en cada elemento que lo compone y en su integración, sobre la base del control permanente y del aprendizaje, de forma creativa siguiendo el Ciclo Deming.

Orientación al futuro: El efecto de la prospectiva y de la mejora continua sobre la base del enfoque estratégico de la gestión de las competencias directivas, es el punto de partida y a la vez resultado de su mecanismo de actuación que hace posible la proactividad constante en todo su desarrollo.

- Bases de puesta en práctica del procedimiento

Clara definición e implantación de la planeación estratégica, a todos los niveles, con el correspondiente compromiso de los implicados en la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Conocimiento y gestión de una cultura organizacional que favorezca el dominio de sus manifestaciones por parte de los grupos de interés implicados en el proceso objeto de investigación.

Flexibilidad en el diseño de perfiles de competencias directivas teniendo en cuenta las características y misión de la organización.

#### **2.4.2 Principales características.**

La claridad de su objetivo final, que es lograr conocer las necesidades de capacitación en función de desarrollar competencias directivas en los cuadros, lo que permite planificar eficientes cursos de preparación y superación, con el propósito de implementar la Estrategia Nacional de Superación y Preparación de los cuadros y sus reservas y dejar implementado un Perfil de Competencias Directivas por cada cargo.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Carácter integrado y concepción sistémica, los procedimientos que integran la procedimiento asumen de manera integrada la concepción de los enfoques modernos de Gestión por Competencia y la Dirección Estratégica, aplicado a las competencias directivas, y la superación de cuadros mediante la sinergia de todos y cada uno de los elementos componentes, que tienen una alta incidencia en el logro de la integración del sistema de decisiones. Considera como todos los sistemas abiertos reajustes para la adaptabilidad a los cambios y requerimientos del entorno en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización.

Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad, lo cual hace posible una selección más apropiada del sistema de procedimientos, herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue.

Flexibilidad, por la adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo. No niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece.

Aprendizaje continuo, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, en relación con la gestión y al propio sistema de control. Potencia el rol de facilitador del directivo en las organizaciones.

#### **2.4.3 Principios y premisas que sustentan el procedimiento a implementar.**

1. Integración sistémica, los procedimientos que lo integran asumen de manera integrada la concepción de los enfoques modernos de Gestión por Competencia y la Dirección Estratégica, aplicado a las competencias directivas, y la superación de cuadros mediante la sinergia de todos y cada uno de los elementos componentes, que tienen una alta incidencia en el logro de la integración del sistema de decisiones. Considera como todos los sistemas abiertos reajustes para la adaptabilidad a los cambios y requerimientos del entorno en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

2. Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad, lo cual hace posible una selección más apropiada del sistema de procedimientos, herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue.

3. Flexibilidad, por la adaptabilidad al contexto propiciando el perfeccionamiento continuo. No niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece.

4. Mejora continua, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, en relación con la gestión y al propio sistema de control. Potencia el rol de facilitador del directivo en las organizaciones. Los valores de la organización, vistos como un proceso de aprendizaje y formación, deben estar sujetos a un proceso de mejora y perfeccionamiento sistemático, para lograr la sincronización con las estrategias, misión y visión de la organización.

**Premisas:**

- Apoyo de la alta dirección de implementar el procedimiento
- Definición de la planeación estratégica.
- Presencia de elementos contextuales que facilitan y dificultan la generación y la gestión de competencias.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

**Conclusiones parciales del capítulo II.**

En este capítulo se realiza una caracterización y diagnóstico del CAM Cienfuegos mediante el empleo de técnicas de diagnósticos y la utilización del Microsoft Excel para el procesamiento de los datos. Se realizó una revisión de bibliográfica a partir de la consulta de varios autores sobre temas para determinar el procedimiento a utilizar en el rediseño de los Perfiles de Competencias Directivas para los cargos de primer nivel del CAM Cienfuegos quedando seleccionado el propuesto por (Varens Albelo, 2020).

## **CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA CARGOS DE PRIMER NIVEL DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE CIENFUEGOS.**

Con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias directivas para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración del Municipio de Cienfuegos, se aplica el procedimiento de la autora Vivian Varens Albelo, seleccionado en el capítulo anterior. Este es producto de una investigación llevada a cabo en la provincia de Cienfuegos por más de diez años, avalada por 38 investigaciones, el criterio de expertos nacionales, la implementación en 27 instituciones y se emplea en los Sistemas de Preparación y superación de Cuadros del Estado y del Gobierno del territorio.

### **3.1 Aplicación del procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos.**

La elaboración de perfiles de competencias directivas para los cargos de primer nivel del CAM Cienfuegos es crucial en el propósito de gestionar competencias en los cuadros pues representa un instrumento primordial de este proceso, ya que el objetivo es brindar elementos para la selección, capacitación y evaluación de los cuadros en busca de un mejor desempeño de sus funciones y ocupar cargos superiores.

Para cumplir con esta intención se procede a aplicar el procedimiento seleccionado, el cual cuenta con tres etapas y siete pasos como se muestra a continuación en la figura 11.

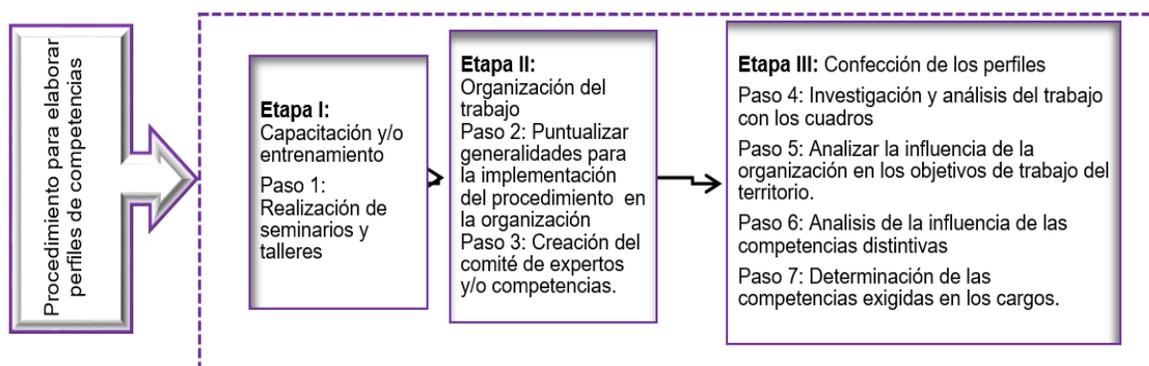
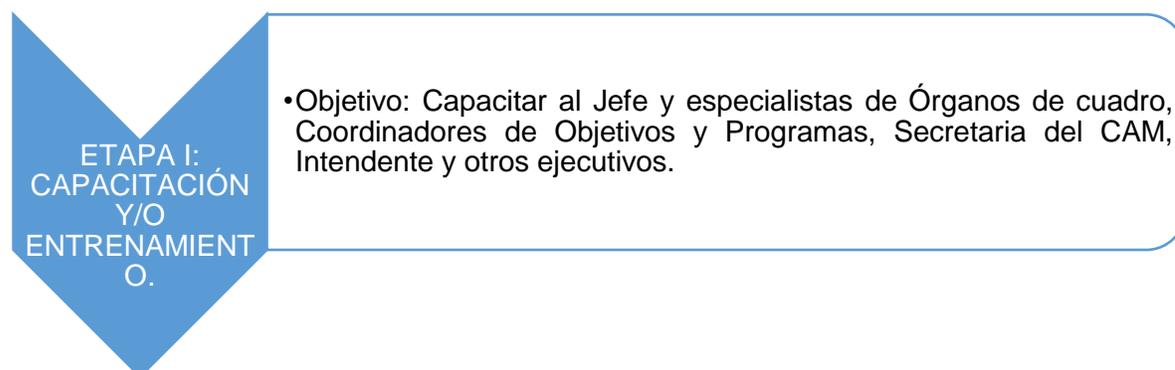


Figura 11. Procedimiento para elaborar perfiles de competencias.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Fuente: **Varens Albelo 2020**



Paso 1: Realización de seminarios y talleres.

El 14 de mayo del presente año se llevó a cabo en el CAM Cienfuegos, un taller donde se enfatizó en familiarizar a los participantes en términos de competencias, competencias directivas, perfil de competencias, método de expertos, trabajo en equipo etc. Participando Pavel Moreno Machado, tres especialistas (Jefe Órganos de cuadro), 4 Coordinadores de Objetivos y Programas (Raudel Vilches Galindo, Ernesto Ortega Valdespino, Diana Lidia Serpa Díaz, Daily Mayo Cruz), Doris Villalobo Suárez (Secretaria del CAM), Mario Livan Abrahantes Quintero (Intendente), Arnaldo Cruz Cruz (Jefe de Dpto. Proceso y Proyectos), así como otros directivos y profesores de la universidad.

Se explica, además, que se han tomado como patrón de perfil de competencias directivas las que más describen los autores y que han sido validadas en diferentes empresas y colectivos de profesores, las cuáles se dividen en tres grupos estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, siendo conceptualizadas, trabajadas, analizadas, discutidas, enriquecidas y aprobadas por directivos de la provincia, profesores de la Universidad de Cienfuegos, expertos nacionales y avaladas por investigaciones en el territorio.

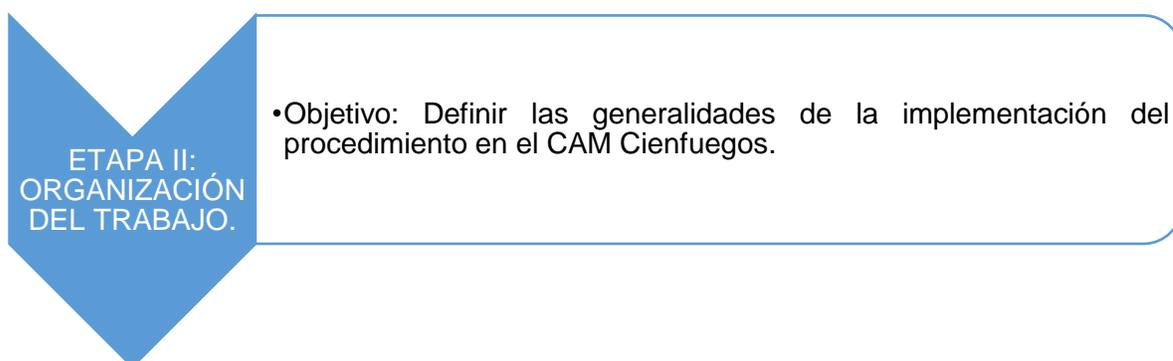
Igualmente se explicaron las disposiciones jurídicas más actuales en el contexto nacional e internacional sobre la gestión por competencias en los cuadros y cambios en la gestión de gobierno, así como las Políticas Nacionales y Locales, Políticas del PCC, del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas del Estado y del Gobierno, todos ellos como sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

organización en general y con las tendencias del sistema de trabajo con los cuadros en particular.

Se aprovechó este marco para retomar y recordar los conceptos claves vinculados al proceso, los cuales se asumieron a partir de los análisis realizados para la construcción del marco teórico.

Se acuerda que cada año debe realizarse una capacitación similar, con el objetivo de mantener actualizado a los cuadros implicados en el proceso de perfeccionamiento de los perfiles de competencias. Para ello se pueden tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas, e incluso crear y/o renovar, confección y/o actualización.



Paso 2: Puntualizar generalidades para la implementación del procedimiento en la organización.

Una vez capacitados los actores implicados se lleva a la Comisión de cuadro en fecha 26 de mayo la propuesta de diseñar los perfiles de competencias directivas del CAM Cienfuegos. Para ello se aprueba implementar el procedimiento de la autora Vivian Varens Albelo.

En dicha Comisión de cuadro se aprueba el sistema de trabajo, el cronograma a seguir para su implementación, los recursos necesarios a emplear.

Paso 3: Creación y/o comité de competencias

Para definir las personas que trabajaran directamente en el proceso, se hizo imprescindible reactivar el comité de competencias teniendo en cuenta los requisitos de las mismas.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

- Poseer al menos cinco años de experiencia en la actividad de dirección.
- Poseer no menos de cinco años de experiencia en el sector.
- Tener disposición a participar.
- Poseer experiencia científica y profesional sobre el tema
- Poseer capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Quedando renovado el comité de competencia de la siguiente manera como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Comité de Competencias del CAM Cienfuegos.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Pavel Moreno Machado	Director del Órgano de cuadro del CAM Cienfuegos	Presidente
2	Taimí Curbelo Muñoz	Director Municipal de Trabajo y Seguridad Social	Secretaria(o)
3	Gercier Gradaille Díaz	Director Municipal de Justicia	Miembro
4	Saray Pis González	Director Municipal de Economía y Planificación	Miembro
5	Carlos E Prado Hernández	Director Municipal de Educación	Miembro

Fuente: Elaboración propia.

**ETAPA III:  
CONFECCIÓN DE  
LOS PERFILES.**

•Objetivo: Confeccionar el perfil de competencias a través de la definición de las competencias necesarias en cada cargo entre otras descripciones.

Paso 4: Investigación y análisis del trabajo con los cuadros.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

El Comité de competencias y la autora realizan un estudio del paquete jurídico que en la actualidad rigen los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos de los Consejos de la Administración Municipales, específicamente el Decreto 69, 72 y la Ley 132,138 y 139. Posteriormente ejecutan un análisis comparativo que les permitió identificar las pautas entre lo establecido y estas nuevas exigencias.

Paso 5: Determinación de las competencias distintivas del CAM Cienfuegos.

Con la información obtenida en los pasos precedentes el Comité de competencias y la autora con el objetivo de determinar las competencias directivas del CAM Cienfuegos listan una serie de competencias que previamente fueron elaboradas tras haber imbricadas las competencias directivas aprobadas en el Sistema Municipal de preparación y superación de cuadros con las competencias genéricas de los cuadros trabajadas por la DraC. Mercedes Delgado Fernández y las Competencia de los cuadros, definidas en el 8vo Congreso del PCC por el Presidente de la República DrC. Miguel Díaz-Canel Bermúdez. El listado fue sometido a un ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener 22 competencias directivas que distinguirán a los cuadros del CAM Cienfuegos. Las mismas fueron conceptualizadas y operacionalizadas. a través de la técnica de Tormenta de Ideas la integración de tres grupos atendiendo al criterio de Cardona & Chinchilla en Competencias Estratégicas: Son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados en función del cumplimiento del objeto social en la gestión de gobierno. Intrategicas: Son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar sus compromiso y confianza con la organización y de Eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, mide la capacidad de autodirección imprescindible para dirigir a otras personas. Bajo el criterio del comité de competencias, especialistas de cuadros y profesores de la universidad que han trabaja el tema. Este listado de competencias identificadas se usará como patrón o guía en los próximos pasos.

**Conceptualización de las competencias directivas distintivas del CAM Cienfuegos.**

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

• **Competencias estratégicas:**

1. Pensamientos estratégicos: Tiene visión del futuro, sueña objetivamente, anticipándose a los cambios. Planifica estratégicamente siguiendo la metodología de gestión estratégica por objetivos y resultados, basada en valores y orientada a procesos. Se definen la misión, visión, valores, estrategias, áreas de resultados clave (ARC), objetivos y criterios de medida, con el propósito de aprovechar las fortalezas, actuar sobre las debilidades, aprovechar las oportunidades del contexto y minimizar los riesgos y las amenazas. Implica la capacidad de visualización y conducción de la organización como un sistema integral para alcanzar los objetivos y las metas.
2. Motivación al logro: Se preocupa por trabajar bien, por cumplir para superar un estándar de excelencia. Posee la habilidad de orientar a la organización y los subordinados a través de acciones para alcanzar o superar los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia.
3. Capacitación Política\_ Ideológica y profesional: Se capacita en el acontecer Político, Económico y social nacional e internacional así como en lo ético y profesional y está comprometido con la Revolución.
4. Adaptación al cambio y proactividad: Es proactivo, se adapta a los cambios y proyecta las transformaciones requeridas con agilidad. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, de una manera rápida y adecuada.
5. Desarrollo del RH: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de él y de los demás. Prestar atención a la formación y superación continua de los RH.
6. Desarrollo de la política de cuadros y reservas: Siente la necesidad y garantía de una G.R.H potenciadora. Garantiza la continuidad del funcionamiento en la organización. Saber identificar, formar y desarrollar a las canteras y reservas de los cuadros.

7. Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia: Preocupación por planificar, organizar, controlar y utilizar en forma racional y eficiente los recursos disponibles, en la realización de proyectos y actividades y el cumplimiento de objetivos.

8. Solución de problemas y toma de decisiones: Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, no espera indicaciones ni que le digan lo que tiene que hacer. Piensa, analiza contextos, actúa, convoca, planifica y dirige en pos de solucionar los problemas acontecidos.

9. Manejo de Conflictos: Prevé, identifica y maneja los conflictos actuales entre miembros de un grupo o comunidad. Requiere adoptar un conjunto de estrategias y actividades que procuran transformar relaciones de confrontación en colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa aprovechando los conflictos como una vía para solucionar los problemas.

10. Aplicación de Técnicas de Negociación: Desarrolla los principios de una negociación efectiva demostrando modestia, humildad, sobreponiendo el nosotros al yo. Dispuesto a escuchar, debatir y buscar consejo sin complejos.

• **Competencias intratégicas:**

1. Capacidad de planificación, organización y liderazgo: Prevé y diseñar el futuro deseado para lograr metas mediante una preparación y organización cuidadosa, realiza planes estratégicos. Define qué, cuándo, cómo se quiere hacer y los recursos necesarios. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización propiciando que las personas asuman tareas nuevas y flexibles, para su desarrollo y generen alternativas para la solución de los problemas o el cumplimiento de los objetivos.

2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Promueve la gestión del conocimiento, buenas prácticas y el uso de la ciencia e innovación.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.

3. Comunicación: Desarrolla la comunicación con capacidad de la buena escucha. Tiene habilidades para comunicarse, saber escuchar, controlar las emociones, acepta criterios. Tiene capacidad para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás. Posee una comunicación clara, eficiente y fluida. Logra ajustar la terminología empleada a las necesidades del interlocutor.

4. Trabajo en equipo, colaboración e integración: Trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Logra sinergia entre los miembros del equipo toma en cuenta las ideas de los demás. Establece alianzas con otras áreas de trabajo en las que no median vínculos de subordinación. Escucha sugerencias de personas de todos los puestos, especialmente expertos que ayudan a tomar decisiones científicas y argumentadas.

5. Administración del Tiempo: Establece prioridades, delega correctamente, dosifica, da reuniones efectivas, respeta y cuida de tiempo de los demás, ajusta las cargas de trabajo y reorganiza las nuevas acciones.

• **Competencia de eficacia personal:**

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas. Puede captar las esencias a través de la asimilación y el uso de la información, el conocimiento y las tecnologías y hacer soluciones viables rápidamente.

2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.

3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas. Puede analizar y juzgar correctamente los procesos, proyectar acciones y aprovechar al máximo los recursos ante situaciones emergentes. Percibe y predice situaciones internas y del entorno gestionando el conocimiento.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

4. Innovación y Creatividad: Siempre busca opciones innovadoras con pensamientos dimensionalmente, con imaginación y renovación del pensamiento. La innovación es la capacidad de idear, diseñar, generar e implementar cambios (nuevos o mejoras) en los procesos, productos, servicios y en el ámbito organizacional que permitan cumplir los objetivos proyectados

5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.

6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza antes de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

7. Autocrítico: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda, tolera las críticas, modifica su comportamiento de ser necesario y se fortalece nuevamente.

Paso 6: Analizar la influencia de la organización en los Objetivos de trabajos.

El Comité de competencias y la autora, mediante una matriz de relación establecieron la correspondencia entre los objetivos de trabajo del CAM Cienfuegos y las competencias. Los resultados se muestran en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Matriz de relación entre los objetivos de trabajo del CAM Cienfuegos y

Objetivos de trabajo del CAM Cienfuegos	Competencias																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Controlar el incremento de las producciones alimentarias hasta alcanzar los niveles nutricionales	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

requeridos por la población.																						
Controlar la gestión económica del territorio en función de elevar la eficiencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controlar la estabilidad y calidad de los servicios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controlar el mejoramiento del fondo habitacional, patrimonial e infraestructura.	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X			X		X	X			X
Exigir por la formación de valores y la elevación de la cultura general integral de la población.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controlar la preparación de la economía para la defensa y la garantía de la seguridad nacional.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

TOTAL	6	5	5	6	4	4	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

- 1-3 representa el 20 % de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.
- 4-5 representa el 80 % de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.
- 6 representa el 100 % de la idoneidad de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

Como resultado del análisis comparativo entre los Objetivos de Trabajo y las competencias directivas, se deriva que los objetivo que reúnen lo mayores requisitos para competencias directivas son:

- Controlar la gestión económica del territorio en función de elevar la eficiencia
- Controlar la estabilidad y calidad de los servicios.
- Exigir por la formación de valores y la elevación de la cultura general integral de la población.

Con relación a las competencias directivas y en comparación con los objetivos de trabajo, obtuvieron:

- 6 puntos las competencias directivas (1, 4, 7, 8, 10, 11, 12, 13 y 16)
- 5 puntos las competencias directivas (2,3,9,14, 15, 17 / 22)
- Obtuvieron 4 las competencias directivas (5 y6)

Paso 7: Determinación de las competencias exigidas en cada cargo.

Para determinar las competencias directivas de cada cargo se tiene en cuenta el resultado del paso anterior y se aplican las técnicas que propone Varens Albelo, (2020).

Se inició con la aplicación de tres encuestas, esto conllevó a la explicación individual de la importancia y seriedad de las respuestas a fin de no afectar el futuro de la organización:

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

- a 9 cuadros candidatos representando el 81.8 % de la totalidad de los nuevos cargos objetos de estudios con el objetivo de que identifiquen las competencias necesarias

**Encuesta sobre perfil de competencia del cargo que aspira ocupar el cuadro.**

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de esta entidad. Teniendo en cuenta qué competencias considera necesarias en el cargo al que usted aspira ocupar, marque con (X) según corresponda en los níveles requeridos.

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>			
	<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>			
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrollo de la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones.			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplicación de Técnicas de Negociación			
	<b>COMPETENCIAS INTRATEGICAS</b>			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

5	Administración del Tiempo			
	<b>COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_.

Firma: \_\_\_\_\_.

- a estos 9 cuadros anteriores para que opinen de las competencias que exige el cargo de Intendente.

**Encuesta sobre perfil de competencia del cargo del Intendente**

Usted es parte importante del equipo de trabajo que elabora y/o renueva los perfiles de competencias directivas de esta entidad. Teniendo en cuenta qué competencias considera necesarias en el cargo del Intendente, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>			
	<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>			
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

6	Desarrollo de la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones.			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplicación de Técnicas de Negociación			
	<b>COMPETENCIAS INTRATEGICAS</b>			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			
5	Administración del Tiempo			
	<b>COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>			
1	Dinámico			
2	Responsable			
3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

- y por último una al Intendente para que dé su criterio sobre las competencias que requieren cada los 10 cargos de primer nivel que se le subordinan.

**Encuesta al directivo de la entidad, sobre las competencias que poseen los subordinados.**

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Colega, El desarrollo futuro de tu organización, depende en gran medida de conocer las competencias directivas necesarias en el cargo \_\_\_\_\_. Marque con (X) las que considere que exige el cargo y el nivel según su criterio.

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	<b>Competencias Estratégicas</b>			
	<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>			
1	Pensamiento estratégico			
2	Motivación al logro			
3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional			
4	Adaptación al cambio y proactividad			
5	Desarrollo del RH			
6	Desarrollo de la política de cuadros y reservas			
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia			
8	Solución de problemas y toma de decisiones.			
9	Manejo de Conflictos			
10	Aplicación de Técnicas de Negociación			
	<b>COMPETENCIAS INTRATEGICAS</b>			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo			
2	Compromiso con la organización			
3	Comunicación			
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración			
5	Administración del Tiempo			
	<b>COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>			
1	Dinámico			
2	Responsable			

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

3	Carismático			
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado			
6	Cuidadoso con autocontrol			

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_.

Firma: \_\_\_\_\_.

Paralelamente se aplicó entrevistas al Jefe de Recursos Humano y a los Especialistas de Cuadros.

**Entrevista para precisar competencias necesarias en los cuadros.**

Ud. \_\_\_\_\_ que ocupa el cargo de \_\_\_\_\_

es solicitado por su experiencia a responder la siguiente entrevista estructurada, con el objetivo de constituir el perfil de competencias directivas de los cuadros de primer nivel del Consejo de la Administración del municipio Cienfuegos.

- 1- Diga, ¿cuáles competencias corresponden de manera general a cualquier cargo directivo de la de su entidad?
- 2- ¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada uno de los cargos de su entidad? (al menos una distintiva por cada cargo)
- 3- ¿Cuáles competencias deben caracterizar a cada uno de los cargos de su entidad? (al menos una distintiva por cada cargo)
- 4- ¿Qué otras competencias se podrían agregar según su criterio?

Por otra parte, utilizando el método de Grupo Nominales se conoció el criterio de las competencias directivas exigidas en cada cargo examinado, para determinar el nivel de concordancia de los miembros de comité de competencia se usó la expresión siguiente:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \text{ donde,}$$

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Posteriormente se ejecutó una triangulación con los resultados de las encuestas, la entrevista y la opinión de los miembros de comité de competencia con el objetivo de precisar las competencias directivas necesarias en cada cargo analizado.

A partir de los resultados anteriores, se determinaron los elementos que conforman el perfil de competencias directivas para cada cargo, como son por ejemplo la identificación, requerimientos, misión, funciones, actividades a realizar con que frecuencias realizarlas, el flujo de información, las competencias directivas necesarias y el nivel de exigencias (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considera exigencia alto cuando coincidan los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Y de esta manera quedaron diseñados los Perfiles de competencias directivas de los 11 cargos de primer nivel del CAM Cienfuegos.

**Ver anexos 4.**

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

**Conclusiones parciales del capítulo.**

En este capítulo se diseñaron los perfiles de competencias directivas de los cargos de primer nivel del CAM Cienfuegos, se determinaron las competencias necesarias para estos, tras la aplicación del procedimiento de la autora Vivian Varens Albelo, se reactivó el Comité de Competencia formado por personas capacitadas del centro para lo que fue necesario la realización de algunos encuentros, sesiones de trabajo y talleres, así como aplicación de encuestas y entrevistas a los principales implicados.

Se logró el entendimiento y sensibilización estos lo que propició un clima favorable para futuros cambios o renovaciones de esta aplicación.

## **CONCLUSIONES GENERALES.**

1. Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una revisión de la bibliografía, a partir de la consulta de varios autores sobre temas como son: Gestión por competencia, competencias directivas, ciencia e innovación y competencias para gestionarla, definiciones, clasificación entre otras de carácter obligatorio para el entendimiento del presente trabajo.
2. Se realizó una caracterización de la entidad objeto de estudio, seguida de un diagnóstico que permitió conocer la situación actual que presentaba la misma con respecto al trabajo con los cuadros, determinándose de esta forma la necesidad de diseñar los Perfiles de Competencias de los mismos a través de un modelo de para gestionar competencias, escogiéndose el propuesto por Varens Albelo, 2020.
3. Se aplicó el procedimiento escogido, a través del cual se diseñaron los Perfiles de Competencias Directivas de los cargos del Primer Nivel del CAM. Cienfuegos para que estén a tono con los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos de la gestión gubernamental y se determinaron las competencias necesarias para estos.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento Humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2020). The need for new theoretical conceptualizations on National Systems of Innovation, based on the experience of Latin America. *Economics of Innovation and New Technology*. <https://doi.org/10.1080/10438599.20>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021*.  
<https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%2020162021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*.  
<https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Nueva%20Constituci%C3%B3n%20240%20KB-1.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2021a). *Estrategia de desarrollo económico-Social Municipio Cienfuegos*.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2021b). *Ley 139/2020 De organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (GOC-2021-163-O14)*. Gaceta Oficial No. 14 Ordinaria.  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o14.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2020). *Ley No. 132/2019.- De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares*. <https://cuba.vlex.com/vid/ley-no-132-2019-838828215>
- Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba. (2021). *Ley 138/2020 De organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular (GOC-2021-162-O14)*. Gaceta Oficial No. 14 Ordinaria. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o14.pdf>
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Paidós Iberica.  
<https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%20sociedad%20del%20riesgo%20hacia%20una%20nueva%20modernidad%20-BECK.pdf>
- Benguria, A. (1997). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Deusto.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Camimero Melero, J. M. (2012). *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad* [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1733/TFGL5.pdf;jsessionid=E731D94D561C4F9872CB5575718FFAD0?sequence=1>
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (4.ª ed.). Ediciones Universidad de Navarra.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Castro Ruz, F. (1963). *Discurso pronunciado por el comandante Fidel Castro Ruz, primer secretario del partido unido de la revolución socialista y primer ministro del gobierno revolucionario, en el acto conmemorativo del 27 de noviembre, celebrado en la escalinata de la universidad de la habana*. Departamento de versiones taquigráficas del gobierno revolucionario.

<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1963/esp/f271163e.html>

Castro Ruz, F. (1990). *Discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la clausura de «Pedagogía 90», efectuada en el teatro «Karl Marx», el 9 de febrero de 1990. Fidel. Soldado de las Ideas*. <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-pronunciado-en-la-clausura-de-pedagogia-90>

Castro-Martínez, E & Sutz, J. (2010). *Universidad, conocimiento e innovación*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Cerón, H. (2022). *Perfil de puesto por competencias*. Universidad autónoma del estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20044/perfil-puestos-competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cherrafi, A, Garza-Reyes, Kumar, V, Mishra, N, Ghobadian, A, & Elfezazi, S. (2018). Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 206, pp. 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.031>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD), (2016a). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>

CLAD. (2016b). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

Claudiu. (2020). The New Public Governance Assumed Through Quality Reports In The Public Sector. *Annals - Economy Series*, (1), 133-138.

Consortios Regionales de Experimentación Agrícola, (CREA), (2010). *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas*. Congreso Nacional del CREA. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=CREA.+%282010%29>

Cuesta-Santos. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Ed. Academia.

Del Sol González. (2020). Nexo ciencia-gobierno en función del desarrollo del país: Una relación estratégica. *Granma*. <https://www.granma.cu/mundo/2020-08-17/nexo-ciencia-gobierno-en-funcion-del-desarrollo-del-pais-una-relacion-estrategica-17-08-2020-00-08-10>

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Díaz Ruiz, O. (2011). Misión estratégica impostergable. Inaugurada Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno con la presencia de José Ramón Machado Ventura. *Periódico Granma versión Digital*, 3.

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2013). *Medio siglo de impacto en la educación superior cubana*. Universitaria Félix Varela.

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021a). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del modelo. *Tribuna*. <http://www.tribuna.cu/cuba/2021-03-01/gestion-del-gobierno-orientado-a-la-innovacion-contexto-y-caracterizacion-del-modelo>

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021b). *¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación?* CUBADEBATE. <http://www.cubadebate.cu/opinion/2021/03/17/por-que-necesitamos-un-sistema-de-gestion-del-gobierno-basado-en-ciencia-e-innovacion/>

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021c). *Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en cuba* [Tesis de doctorado, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas]. <https://www.mtss.gob.cu/descargas/bibliografia-tesis-doctorado-presidente>

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). *Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: Avances y desafíos*. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/download/e1235/1357>

Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno. (2021). *Objetivo General y Específicos de la actividad de Cuadros en el estado y el Gobierno para el año 2022*.

Doyle, E. & Perez-Alaniz. (2017). From the concept to the measurement of sustainable competitiveness: Social and environmental aspects. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050402>

Erboz, G. (2020). A Qualitative Study on Industry 4.0 Competitiveness in Turkey Using Porter Diamond Model. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), Article 2. [https://www.researchgate.net/publication/341469994\\_A\\_qualitative\\_study\\_on\\_industry\\_40\\_competitiveness\\_in\\_Turkey\\_using\\_Porter\\_diamond\\_model/fulltext/5ec339a592851c11a8740c22/A-qualitative-study-on-industry-40-competitiveness-in-Turkey-using-Porter-diamond-model.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/publication/341469994_A_qualitative_study_on_industry_40_competitiveness_in_Turkey_using_Porter_diamond_model/fulltext/5ec339a592851c11a8740c22/A-qualitative-study-on-industry-40-competitiveness-in-Turkey-using-Porter-diamond-model.pdf?origin=publication_detail)

Estevez, E., & Janowski, T. (2013). *Electronic Governance for Sustainable Development—Conceptual framework and state of research*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>

Etzkowitz, H. (2004). Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalization*, 1(1). [https://www.researchgate.net/publication/235410022\\_Evolution\\_of\\_the\\_Entrepreneurial\\_University](https://www.researchgate.net/publication/235410022_Evolution_of_the_Entrepreneurial_University)

Etzkowitz, H & Leydesdorff, L. (1997). *A Triple Helix of University-Industry Relations*. Pinter. <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=51502700511807108111109411902208800600401>

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

2017087001025006118126010071098078070116028123027038060024046098070118066126008  
1180990100160030150510790271180811071061190550930790120900880960870690761110211  
21071083067091066116077064100094110071089031009100&EXT=pdf&INDEX=TRUE

García-Capote. (1992). Algunos rasgos principales de las ideas de Fidel Castro sobre la investigación científica. (*Revista Cubana de Ciencias Sociales*), (30).

Gherasim, Z & Ionescu, L. (2019). The Financial Accountability of e-Government: The Information Transparency of Decision-making Processes in Public Organizations. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 19(3), Article 3. <https://doi.org/10.26458/1937>

Gibbons, M, Limoges, C, Nowotny, H, Schwartzman, S, Scott, P, & Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-new-production-of-knowledge/book204307>

Gobernador del Poder Popular Provincial de Cienfuegos. (2021). *Resolución 126/2021*.

*Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, (IESALCUNESCO), (2018a). *Declaración Final de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2018)*. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/20/declaracion-final-de-la-iii-conferencia-regional-de-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-cres-2018/>

iesalcUnesco. (2018b). *Plan de Acción 2018—2028. III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe*. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2019/02/PlandeAccionCRES2018-2028-Def.pdf>

Jaramillo, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador* [Tesis de maestría], Universidad Andina Simón Bolívar <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31711>

Kharub, M., & Sharma, R. (2017). *Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh)*. [https://www.researchgate.net/publication/313573949\\_Comparative\\_analyses\\_of\\_competitive\\_advantage\\_using\\_Porter\\_diamond\\_model\\_the\\_case\\_of\\_MSMEs\\_in\\_Himachal\\_Pradesh](https://www.researchgate.net/publication/313573949_Comparative_analyses_of_competitive_advantage_using_Porter_diamond_model_the_case_of_MSMEs_in_Himachal_Pradesh)

Lacoviello, M., & Pulido, N. (2018). *Impacto de la Guía de Competencias en los Subsistemas de Gestión de las Personas*. En *Competencias Laborales en el Sector Público*. Colección Experiencias EIAPP.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive Advantage: A competency- based perspective. *Academy Of Management Review*, (19), 699-727.

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

- Lage Dávila, A. (2012). Las funciones de la ciencia en el modelo económico cubano. *Editorial Academia.*, 69, 31-42.
- Lant, T.K, Milliken, F.J, & Batra, B. (1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, (13). <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130803>
- Lévy–Levoyer, C. (1997). *Gestión de competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.
- Lundvall, B., A. (2009). *Investigación en el campo de los sistemas de innovación: Orígenes y posible futuro*.
- Martínez Díaz, E., Pérez Rodríguez, R., Herrera Martínez, L., Lage Dávila, A., & Castellanos Serra, L. (2020). La industria biofarmacéutica cubana en el combate contra la pandemia de COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(12). <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/906/894>
- Ministerio de Educación Superior, (MES), (2019). *Planificación estratégica y objetivos de trabajo*. <https://www.mes.gob.cu/planificacion-estrategica-y-objetivos-de-trabajo>
- Ministerio de Justicia. (2021a). *Decreto Presidencial 208/21 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30)*. Gaceta Oficial No. 30. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Ministerio de Justicia. (2021b). *Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30)*. Gaceta Oficial No. 30. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Morales-Cartaya. (2007). *Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano*. Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría».
- Niero, M., & Schmidt, X. (2018). The Role of Life Cycle Sustainability Assessment in the Implementation of Circular Economy Principles in Organizations. *ScienceDirect*, (69), 793-798. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.11.022>
- Notinet. (2020). *Presidente cubano publica artículo sobre gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local*. <https://www.notinet.icrt.cu/presidente-cubano-publica-articulo-sobre-gestion-de-gobierno-educacion-superior-ciencia-innovacion-y-desarrollo-local/>
- Núñez Jover, J. (2010). Ensayos sobre política universitaria y posgrado. *Conocimiento académico y sociedad.*, 222.
- Núñez Jover, J., & Figueroa Alfonso, G. (2021). *Desarrollo local: El nuevo contexto cubano*. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Jover/publication/359222573\\_Desarrollo\\_local\\_el\\_nuevo\\_contexto\\_cubano\\_Temas\\_104-105\\_octubre\\_2020-marzo\\_2021\\_pp\\_12-18\\_wwwtemascultcu/links/622fc5c07d417d7842ea5139/Desarrollo-local-el-nuevo-contexto-](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Jover/publication/359222573_Desarrollo_local_el_nuevo_contexto_cubano_Temas_104-105_octubre_2020-marzo_2021_pp_12-18_wwwtemascultcu/links/622fc5c07d417d7842ea5139/Desarrollo-local-el-nuevo-contexto-)



*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

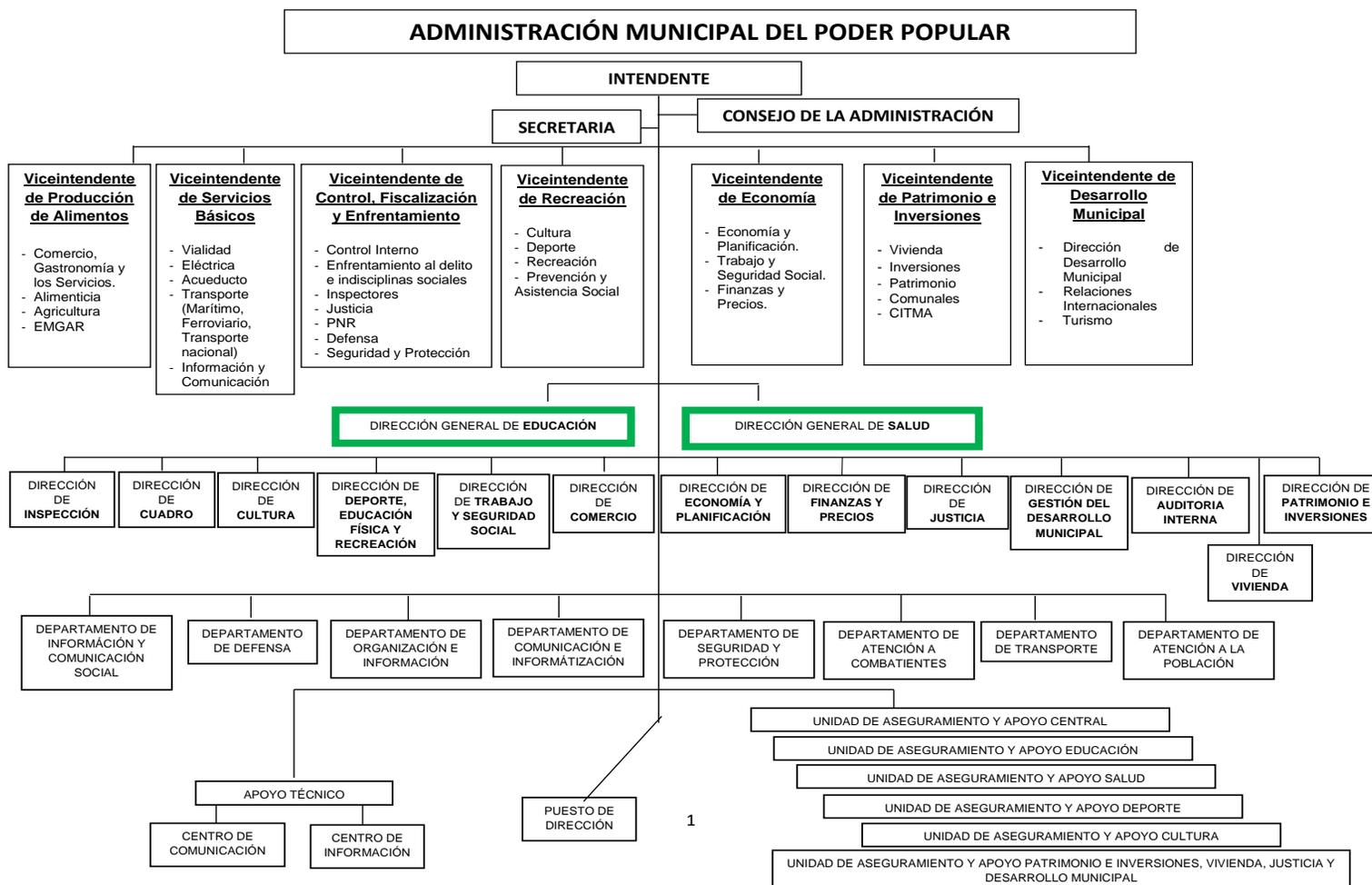
- Radio Cubana. (2020). *Cuando ciencia y Gobierno se hablan, hay respuesta*.  
<https://www.radiocubana.cu/la-opinion/de-la-prensa-cubana/cuando-ciencia-y-gobierno-se-hablan-hay-respuesta/>
- Riasi, A. (2015). Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model. *Business Management and Strategy*, 6(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.5296/bms.v6i2.8334>
- Robaina, D. A. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa* [Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría].  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-01062022000200013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062022000200013)
- Romero, I. (2013). *Diseño del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara* [Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas].  
<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/5568/Irina%20Romero%20Silot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sabato, J. A., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración* (3), 15-36.
- Sabato, J. A., & Mackenzie, M. (1982). *La producción de tecnología. Autónoma o transnacional*. Editorial Nueva Imagen. <https://repositorio.esocite.la/640/1/Sabato-Mackenzie1982-ProduccionTecnologia.pdf>
- Saborido Loidi, J. R., & Alarcón Ortiz, R. (2018). La integración de la universidad: Experiencias de Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(3), 288-307.
- Sharma, R. (2017). Competitiveness analyses of competitive advantage using Porter Diamond model. *International Business Journal*, (27).
- Thomas, H. (2011). *Tecnologías para la inclusión social en América Latina: De las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas*.  
<http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/175%20C hap%20%20Thomas%20Tecn%20para%20la%20soc%20inclus%20en%20LA%202012.pdf>
- Varens Albelo, V. (2012). *Modelo para Gestionar Competencias en Cuadros de Subordinación local en Cienfuegos*. (Tesis de Maestría) Universidad Carlos Rafael Rodríguez.
- Varens Albelo, V. (2020). Gestión del Conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estatégica del territorio. *Conrado*.
- Varens Albelo, V., & Sarduy áÁvalo, L. (2013). La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. *Una experiencia en Cienfuegos. MES.*, 18.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000400142](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400142)
- Varens Albelo, V., & Vila Pérez, O. L. (2022). Gestión del Conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estatégica del territorio. *Revista Conrado*, 18(87).  
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2513/2439>

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

Vessuri, H. (2014). Los límites del conocimiento disciplinario. Nuevas formas de conocimiento científico. *Perspectivas latinoamericanas en el estudio social de la ciencia, la tecnología y la sociedad*.

## ANEXOS:

### Anexo 1: Organigrama de la ERMP de Cienfuegos.



*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos*  
*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

**Anexo 2:** Resultados del proceso de evaluación correspondientes a los años 2020-2021.

**Año 2019**

Total de Cuadros de la Entidad	Cuadros a evaluar	Evaluados	% de Evaluados	Del total de Cuadros evaluados:								Promedio de calificación por indicadores (según certificado de evaluación)			
				Muy Bien	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	1.1	1.2	1.3	2.1
12	12	12	100	2,25	18,8	8,63	71,9	1,02	8,5	0,1	0,8	8	8	8	8

**Año 2020**

Total de Cuadros de la Entidad	Cuadros a evaluar	Evaluados	% de Evaluados	Del total de Cuadros evaluados:								Promedio de calificación por indicadores (según certificado de evaluación)			
				Muy Bien	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	1.1	1.2	1.3	2.1

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos*

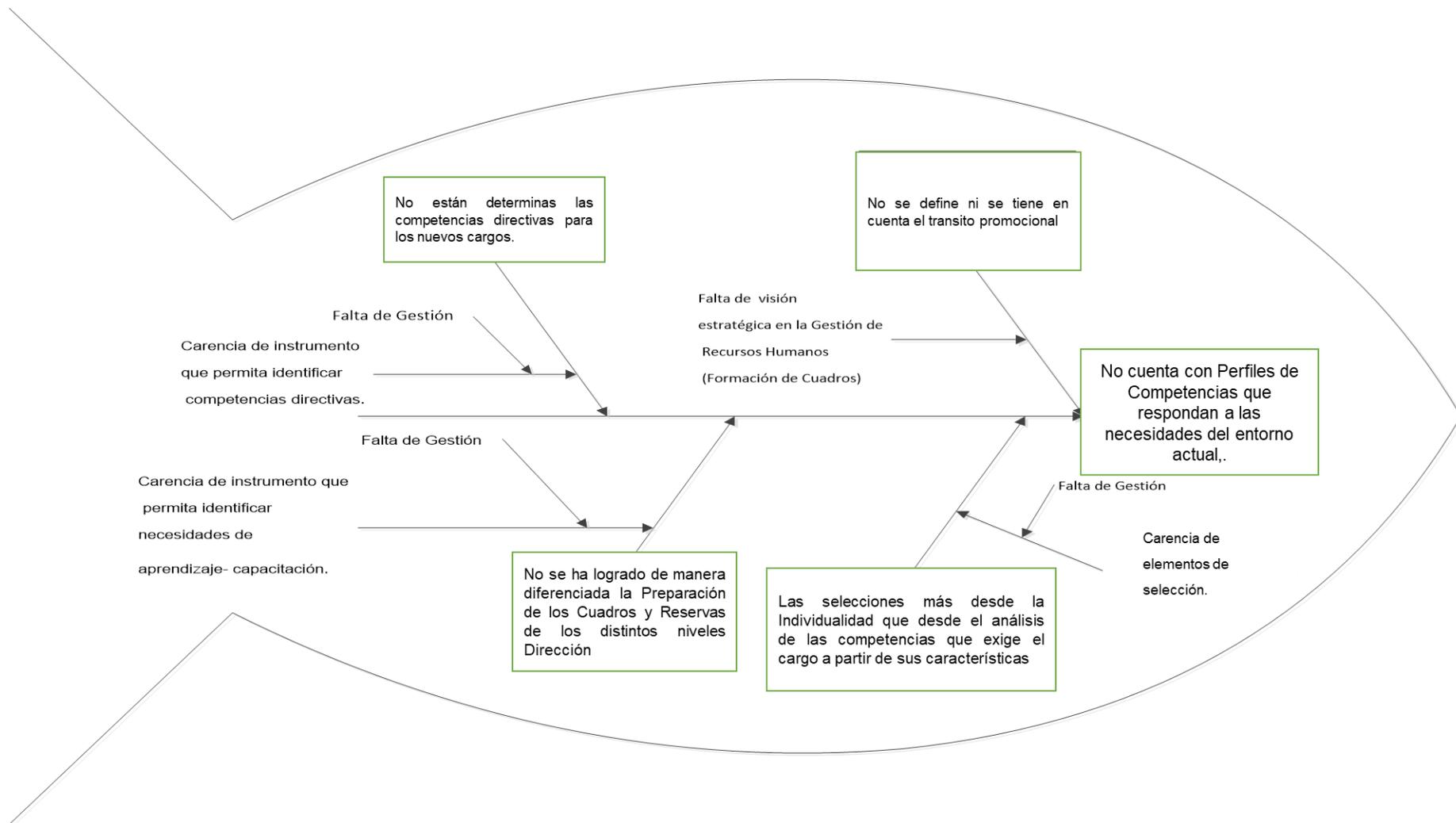
*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

				Muy Bien	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	1	2	3	4
12	12	12	100,0	2,36	19,7	9,13	76,11	0,47	3,94	0,04	0,25	4,6	4,8	4,3	4,5

**Año 2021**

Total de Cuadros de la Entidad	Cuadros a evaluar	Evaluados	% de Evaluados	Del total de Cuadros evaluados:								Promedio de calificación por indicadores (según certificado de evaluación)			
				Muy Bien	%	Bien	%	Regular	%	Mal	%	1	2	3	4
12	12	12	100,0	0,78	6,51	10,56	88,02	0,56	4,69	0,07	0,78	4,6	4,8	4,3	4,5

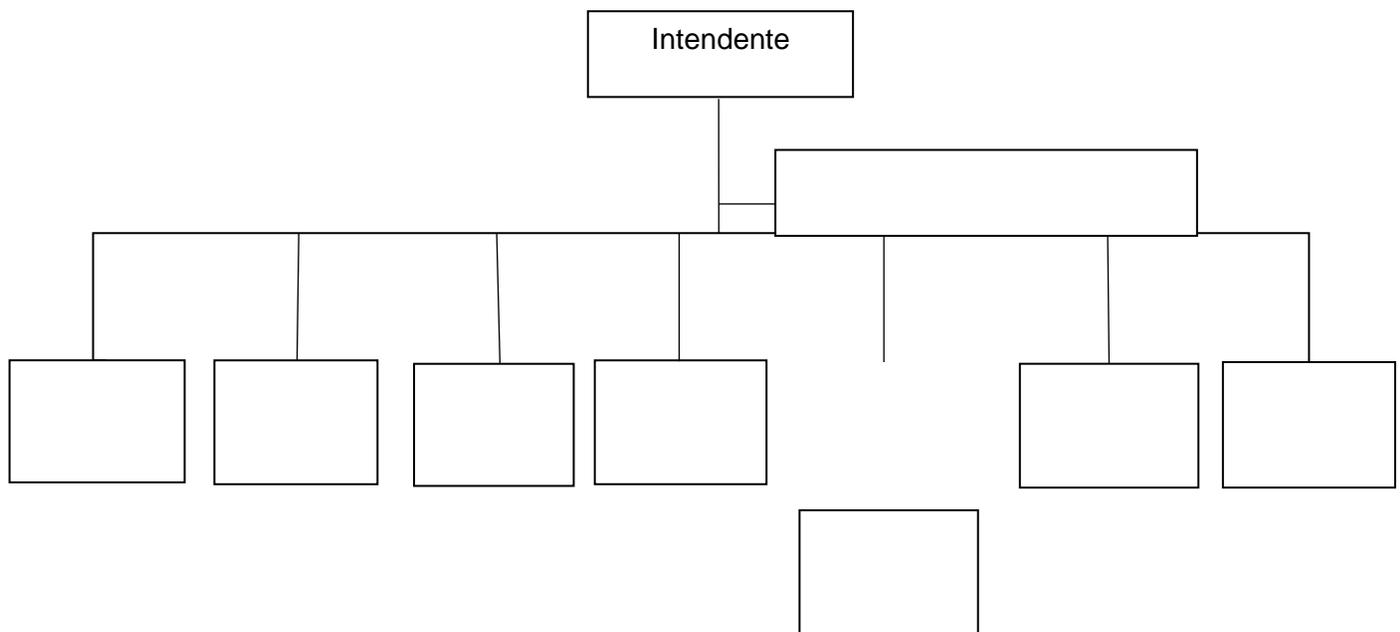
**Anexo 3: Diagrama Causa – Efecto.**



Anexo 4: Perfi

PERFIL DE COMPETENCIA DIRECTIVAS

<b>1. IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTO DEL CARGO</b>
<b>Denominación del cargo:</b> Intendente
<b>Categoría del cargo:</b> Directivo Superior
<b>Unidad Organizativa:</b> Consejo de la Administración Municipal Cienfuegos
<b>Tránsito Promocional:</b>
<b>2. REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>
<b>Nivel de escolaridad requerido:</b> Nivel Superior
<b>Conocimientos específicos:</b> De todos los programas y objetivos que se desarrollan en el territorio.
<b>Tránsito promocional:</b> Haber rotado por cargos de dirección en las entidades de donde proviene y haber sido Vice Intendente.
<b>Experiencia mínima en dirección:</b> <u>1-5</u> años
<b>Rango de edad idóneo:</b> <u>hasta 50</u> años
<b>3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO</b>



#### **4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Misión:** Organizar y dirigir la Administración Municipal para lo cual se asiste de las entidades administrativas correspondientes, económicas, de producción y servicios de su nivel de subordinación, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo, recreativo y de otros servicios de la colectividad del territorio, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social. Rinde cuentas de su gestión a la Asamblea del Poder Popular correspondiente.

#### **Funciones, Atribuciones y Obligaciones (exigidas por el Decreto Presidencial 208):**

##### **Funciones específicas:**

- a. Cumplir y hacer cumplir, en lo que le concierne la Constitución y las leyes, y las decisiones adoptadas por los organismos de la Administración Central del Estado, de acuerdo con sus facultades rectoras;
- b. Implementar disposiciones, procedimientos y principios metodológicos, en aquellas cuestiones de trascendencia Local y actividades subordinadas, en el marco de las disposiciones legales vigentes;
- c. Dirigir las entidades de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivo y recreativo de la población; y tareas relativas a la prevención y atención social.
- d. Controlar, exigir y fiscalizar el cumplimiento por las entidades radicadas en su territorio y subordinadas a otras instancias, de las regulaciones dictadas por el Estado y el Gobierno en todo lo que corresponde a las políticas, plan económico, ejecución del presupuesto y demás planes aprobados para el desarrollo local, y a su funcionamiento económico-social, de acuerdo con lo establecido en la ley;
- e. Dirigir y participar en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas;
- f. Atender a la formación y desarrollo de los recursos humanos, incluida la formación vocacional y orientación profesional de los estudiantes en correspondencia con los procedimientos establecidos y de acuerdo con las necesidades del territorio;
- g. Dirigir el proceso de gestión de la información a su nivel;

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración*

*Municipal de Cienfuegos*

*Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

- h. Atender y apoyar a las organizaciones sociales y demás asociaciones relacionadas con actividades propias de Gobierno y coadyuvar a su desarrollo y al logro de sus objetivos;
- i. Atender e informar a la población sobre los aspectos de interés público en el ámbito de su competencia, por todos los medios posibles y en especial, por la prensa plana, radial y televisiva;
- j. Garantizar la protección del medio ambiente y los recursos naturales del territorio, en estrecha relación con el desarrollo económico y social sostenible y asegurar el bienestar, seguridad y supervivencia de la población, y
- k. Exigir y controlar el cumplimiento de los planes de desarrollo, y de ordenamiento territorial y urbano.
- l. Convocar y presidir las reuniones del Consejo de la Administración y disponer el contenido del orden del día para las reuniones.
- m. Disponer la notificación de los acuerdos adoptados por el Consejo de la Administración, a las partes interesadas; a las vinculadas con su cumplimiento y por otras vías de divulgación, cuando se considere necesario.
- n. Organizar, dirigir y controlar la labor correspondiente al Consejo de la Administración y velar por la aplicación de su Reglamento durante su funcionamiento cotidiano.
- o. Convocar las reuniones que resulten imprescindibles para la coordinación y chequeo de las decisiones del Consejo de la Administración, asegurando que las reuniones operativas o de cualquier otro tipo que se realicen, no sustituyan el papel que le corresponde al Consejo de la Administración o vaya en detrimento del funcionamiento e importancia de dicho órgano.
- p. Decidir sobre la atención a los planteamientos, quejas y solicitudes formulados por la población y procurar su solución.
- q. Proponer a la respectiva Asamblea del Poder Popular, cuando corresponda, la designación y sustitución de los dirigentes que son de su nomenclatura, escuchando el parecer de los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado o entidades nacionales, y las autoridades que correspondan.
- r. Proponer a los jefes correspondientes la liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de la Administración Municipal, según lo previsto en la Ley.
- s. Emitir criterios sobre las propuestas presentadas por los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado, sobre la promoción, liberación o aplicación de medidas disciplinarias a dirigentes o funcionarios de las entidades de otra subordinación radicadas en su territorio.

- t. Atender las tareas relacionadas con el orden interior que le sean asignadas
- u. Presentar al Consejo Provincial, previo acuerdo del Consejo de Administración Municipal, las políticas que contribuyan al desarrollo integral del municipio, y otras que por decisiones de órganos superiores afecten los intereses de la comunidad o extralimiten las facultades de quien lo adoptó.
- v. Revocar o modificar las decisiones que sean adoptadas por las autoridades administrativas municipales a él subordinadas, que contravengan la Constitución, las leyes y demás disposiciones vigentes o que afecten los intereses de la comunidad o los generales del país.
- w. Crear comisiones o grupos temporales de trabajo.

#### **5. FLUJO DE INFORMACIÓN.**

##### **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.**

Se brindará información en un resumen de cómo marcha el cumplimiento de la línea estratégica de desarrollo territorial la cual está basada en los programas y objetivos de cada entidad implicada según el flujo de información que corresponda (Resumen cualitativo del plan de trabajo individual).	<b>Directamente</b>	<b>Indirectamente</b>
	Intendente	
	Todas las vicetendencias	Otros

##### **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.**

Se brindará información en un resumen de cómo marcha el cumplimiento de la línea estratégica de desarrollo territorial la cual está basada en los programas y objetivos de cada entidad implicada según el flujo de información que corresponda (Resumen cualitativo del plan de trabajo individual).	<b>Directamente</b>	<b>Indirectamente</b>
	Intendente	Todos organismos y entidades de subordinación local
	Todas las vicetendencias	Otros

#### **6. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS**

No	Competencia directiva	Nivel de competencias que exige el cargo		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>			
1	Pensamiento estratégico	X		
2	Motivación al logro	X		

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meycel C. Menéndez Cutiño*

3	Capacitación Política_ Ideológica y profesional	X		
4	Adaptación al cambio y proactividad		X	
5	Desarrollo del RH		X	
6	Desarrollo de la política de cuadros y reservas	X		
7	Preocupación por el orden, la eficiencia y la eficacia	X		
8	Solución de problemas y toma de decisiones.	X		
9	Manejo de Conflictos		X	
10	Aplicación de Técnicas de Negociación	X		
	<b>COMPETENCIAS INTRATÉGICAS</b>			
1	Capacidad de planificación, organización y liderazgo	X		
2	Compromiso con la organización	X		
3	Comunicación		X	
4	Trabajo en equipo, colaboración e integración	X		
5	Administración del Tiempo	X		
	<b>COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>			
1	Dinámico	X		
2	Responsable	X		
3	Carismático	X		
4	Innovación y Creatividad			
5	Disciplinado	X		
6	Cuidadoso con autocontrol	X		

*Perfiles de competencias para cargos de primer nivel del Consejo de la Administración  
Municipal de Cienfuegos  
Autor: Meyel C. Menéndez Cutiño*

7	Autocrítico		X	
---	-------------	--	---	--

Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_

Elaborado por: \_\_\_\_\_