Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial

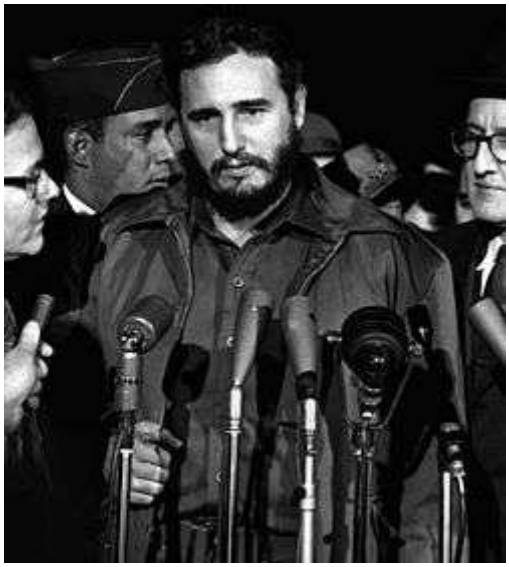
# Título: Perfiles de competencias directivas en los Departamentos del Consejo Municipal de la Administración Cruces.

Autora: Yabelkis Morales Mendoza

Tutora: MSc. Vivian Varens Albelo

Cienfuegos
2022

## Pensamiento



El espíritu autocrítico, la incesante necesidad de estudiar, observar y reflexionar, son a mi juicio características de las que no puede prescindir ningún cuadro revolucionario.

Fidel Castro Rúz

El IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba, Abril 8 de 2010

**Agradecimientos**

A mis padres Agustín y Yamila, por darme la vida, por demostrarme tanta confianza, sacrificarse tanto en mi formación y educarme con los mejores principios, los del amor.

A mis dos principitos Ahustin y Jhostin, por ser el motivo más grande de cada paso que doy, por ser mi universo, por ese amor inocente y hermoso que solo ellos pueden ofrecerme y perdonarme todas las ausencias.

A mi esposo, por ser mi compañero, y por estar a mi lado en cada paso de este proceso, por su apoyo incondicional y amor, sin él este resultado no se hubiese cumplido.

A mi hermano por tanta confianza y preocupación, por estar siempre pendiente incluso desde la distancia.

A mi cuñada Hanny, porque sin ella no hubiese sido posible este logro, por apoyarme con mis pequeños cuando más necesité, por estar siempre presente y dispuesta a ayudar, por ser esa hermanita que siempre quise tener.

A la MSc Vivian Varens Albelo, tutora, que condujo desde el principio esta investigación y siempre estuvo presta a cualquier solicitud sin importar el tiempo y las circunstancias, por el tiempo dedicado, los consejos dados, las recomendaciones y asesorías, por todas las molestias y retrasos.

A la MSc Yaily Pomas García, por la acogida y la paciencia, por estar siempre dispuesta a ayudar.

A la Licenciada Marleni García Ramirez, Jefa del Departamento de Recursos Humanos del CAM de Cruces, por su acogida y atención incondicional, por soportar tantas molestias a deshoras, por nunca decir no y hacer de su tiempo para atender mis inoportunios, por el apoyo y la ayuda en el momento más tenso y extenuante de mi vida.

Al Licenciado Alejandro, trabajador del CAM de Cruces y futuro Jefe del Departamento de Comunicación e Informatización, por la ayuda y la solidaridad en este proyecto.

A mi abuela Monga por tanto cariño y risas cuando más lo necesité.

A mi abuelo Agracilio por ser un viejito tan lindo, por tanta preocupación, y formar parte de mi vida.

A mis abuelos Isidra y Pablo, por haber dejado una huella bien profunda en mi corazón, por dejarme solo buenos recuerdos.

A mis amigas Aidita y Mairene, por demostrarme que siempre están ahí para mi sin importar nada vida.

A mi tía Lázara, por depositar tanta confianza en mí, por ser mi amiga, por esas charlas refrescantes.

A mi Tía Eva y su esposo estar al tanto de mis avances y por el cariño.

A mis suegros Piki y Teresa por el apoyo en la realización de esta investigación y los buenos deseos.

A todos los que de una u otra forma han apoyado y colaborado en la realización de es investigación, mis eternos agradecimientos.

**Dedicatoria**

A mis padres Agustín y Yamila, porque sus corazones y alma están en cada uno de mis resultados, porque sus esfuerzos han incluso superado los míos para lograr este sueño.

A mis dos principitos, Ahustin y Jhostin, quienes son responsables de mis deseos de superación y a quienes dedico todos mis esfuerzos.

A mi esposo Angel, por su paciencia, y apoyo desmedido en este proyecto.

A mi hermanito Kendry, quien siempre quiso superarse académicamente; esta también es tu tesis.

A mi cuñada Hanny, quien se ha convertido en un pilar en mi familia, otra hija, hermana y tía.

...los **QUIERO** una galaxia.

**RESUMEN:**

El presente trabajo está encaminado a la gestión de competencias directivas en cuadros de los Departamentos Independientes del Consejo Municipal de la Administración Cruces, a partir de la aplicación de un procedimiento que permita la confección de perfiles de competencias, en función de garantizar la mejora continua del proceso de gestión de gobierno. Cumpliendo de esta forma con lo establecido por la Ley 139, Resolución 126 /2021, Objetivos de trabajo del Sistema de trabajo con los cuadros, Decreto Presidencial 208/2021, Estrategia Nacional de Cuadros del Estado, entre otros. En la Investigación, fueron utilizadas varias técnicas y métodos, como: análisis y síntesis, lógico e histórico, inductivo, deductivo, la consulta a especialistas, el análisis de documentos, etc, que apoyaron la realización del diagnóstico de la GRH y el diseño de los perfiles correspondientes. Para la selección del procedimiento se aplican técnicas como el análisis y revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, trabajo con expertos, entre otras. Se utilizaron los métodos histórico lógico en el análisis de la documentación y la literatura, análisis-síntesis, inducción-deducción y el enfoque sistémico, métodos estadísticos y herramientas para la toma de decisión y la Tecnología de Diagnóstico para evaluar el nivel de Integración Estratégico de la organización. Como resultados principales se acuerda un procedimiento para confeccionar los Perfiles de Competencias directivas de los cargos analizados. Esta investigación brinda Al CAM de Cruces, una herramienta que va a garantizar la gestión de conocimientos, habilidades etc. en sus cuadros de una forma contínua en función de aplicar la ciencia y la innovación.

Palabras claves: perfil, directivos, competencias, capital humano

**SUMMARY:**

The present work is aimed at the management of managerial competencies in cadres of the Independent Departments of the Municipal Council of the Cruces Administration, based on the application of a procedure that allows the preparation of competency profiles, in order to guarantee the continuous improvement of the government management process. Complying in this way with the provisions of Law 139, Resolution 126/2021, Work Objectives of the Work System with cadres, Presidential Decree 208/2021, National Strategy for State Cadres, among others. In the Investigation, several techniques and methods were used, such as: analysis and synthesis, logical and historical, inductive, deductive, consulting specialists, document analysis, etc., which supported the realization of the GRH diagnosis and the design of the corresponding profiles. For the selection of the procedure, techniques such as bibliographic analysis and review, surveys, interviews, work with experts, among others, are applied. Logical historical methods were used in the analysis of documentation and literature, analysis-synthesis, induction-deduction and the systemic approach, statistical methods and tools for decision making and Diagnostic Technology to evaluate the level of Strategic Integration of the organization. As main results, a procedure is agreed to prepare the Managerial Competence Profiles of the positions analyzed. This research provides the Cruces CAM with a tool that will guarantee the management of knowledge, skills, etc. in their paintings in a continuous way based on applying science and innovation.

Keywords: profile, managers, skills, human capital

**ÍNDICE**

**INTRODUCCIÓN** .....

**CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN** ..... 6

**1.1. La Administración Pública.** ..... 7

**1.2. Papel de los cuadros en las organizaciones y en los logros de los objetivos estratégicos.** .....10

**1.3. La gestión de competencias** .....12

**1.3.1. Algunas definiciones y clasificaciones de competencias**.....12

**1.3.2. Surgimiento y tendencias de la gestión por competencias.** .....14

**1.3.3 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias** .....16

**1.3.3. Gestión de competencias directivas** .....17

**1.4. Grupo de modelos estudiados para gestionar competencias, valoración de los mismos y su vinculación con el logro de los objetivos estratégicos.** .....19

**1.5. El perfil de competencias.** .....21

**1.6. La gestión de competencias en cuadros cubanos** .....23

**Conclusiones parciales del capítulo I:**.....26

**CAPITULO II CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CRUCES Y SUS DEPARTAMENTOS INDEPENDIENTES.**.....27

**2.1. Caracterización del municipio Cruces.**.....27

**2.2.1 Caracterización del CAM de Cruces**.....30

**2.3 Diagnóstico de política de cuadros.** .....37

**2.3 Diagnóstico actualizado del Sistema de trabajo con los cuadros en los Departamentos Independientes del CAM Cruces.**.....44

**2.4 Selección del procedimiento a tener en cuenta para diseñar perfiles de competencias directivas en el CAM de Cruces.** .....47

**CAPÍTULO III: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS DEPARTAMENTOS INDEPENDIENTES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CRUCES.** .....52

**3.1. Elaboración de Perfiles de Competencias Directivas.** .....52

**Conclusiones parciales del capítulo III:** .....67

**CONCLUSIONES GENERALES.** .....68

**RECOMENDACIONES:**.....69

**BIBLIOGRAFÍA:** .....70

**ANEXOS**.....81

## INTRODUCCIÓN

La sociedad en este nuevo milenio, se encuentra inmersa en un profundo proceso de transformaciones caracterizadas por: mercados globalizados, dinámicos y muy exigentes; nuevos conocimientos y tecnologías; productos con alto valor agregado y organizaciones de nuevo tipo basadas en el conocimiento y las nuevas tecnologías. Este escenario socioeconómico constituye de hecho un nuevo paradigma, caracterizado por entornos con una alta dinámica de cambio y que reclaman la incorporación de nuevos elementos de gestión que conduzcan a los incrementos en la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las organizaciones. (Faloh, 2017).

Estas acciones son acometidas en dos direcciones fundamentales, la referida a la renovación de los activos tangibles, y la que considera el desarrollo de los recursos humanos. Ambas no resultan excluyentes.

La primera puede ser copiada, y llevarse a cabo con un proceso inversionista de cambio tecnológico encaminado a lograr niveles superiores. Por lo general, reclama desembolsos financieros que incluyen tanto los destinados a los cambios tecnológicos como los de la formación necesaria, y no siempre pueden ser asumidos con recursos propios de la organización.

En la segunda, o sea, el desarrollo de los recursos humanos, la literatura consultada (Becker, C. 2018), refleja que los mismos son más difíciles de imitar, y aunque también demandan desembolsos financieros, cuando éstos están dirigidos hacia la sustentación de cambios organizacionales pueden ser de menor magnitud, y de esta forma, ser asumidos por los fondos propios de la organización.

Para el presente estudio se entiende por recursos humanos la capacidad de trabajo que poseen las personas dentro de la organización, y que inciden en su desempeño a través del sistema de relaciones que se crea entre ellos y de la interacción que se logra con los activos tangibles y financieros que existan a su disposición.

Por lo tanto, se puede decir que la gestión de los recursos humanos adquiere un carácter medular, y la capacidad de las organizaciones para ser competentes va a estar directamente influenciada por su decisión y habilidad para diseñar los sistemas e incorporar las competencias necesarias para gestionar sus estrategias.

Los cuadros cubanos de la Administración Pública se encuentran enfrascados en las transformaciones y el perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que exige una revitalización en la gestión de sus

conocimientos y habilidades en función de desarrollar competencias, dado que son ellos los encargados de conducir estos procesos de cambios.

Son varios los actores que han dirigido sus trabajos a la gestión de competencias**,** sentando un precedente válido para estudios posteriores donde se puede citar como ejemplo a***,*** (Katz, 1974)***;***(Murray R., 2010)***;*** (Paule, 2016), (Diaz-Canel, 2021); (Varens & Vila, O. L. 2022)evidenciando que en las organizaciones existen carencias en la integración de los procesos internos de la gestión de los recursos humanos y ésta a su vez con las estrategias empresariales y públicas, Terceros agregan que tampoco están en correspondencia con las necesidades del país (CREA, 2010)**;** (Sánchez Rodríguez, 2012)**;** (Romero, 2007a). Y por consiguiente frenan la productividad del trabajo.**;** (Carminero Meleno, 2019)**;** (González Gonzáles, 2020)**;** (Senise Barrio, 2021)**;** (del Sol Tamayo, 2011).

En general, en todos ellos y otros como (Morales, 2006)***;*** (López, 2008)(Blake, 2017)***;*** (Becker, 2006)***;*** (Kaplan R. S., 2007); (Gratton, 2001)***;*** (García, 2020)***,*** (Cuesta, 2014)***;*** (WFPMA, 2014)***;*** (Collins, 2018), han manifestado cierta preferencia a profundizar en la Gestión por Competencias***,*** fundamentalmente las asociadas a los puestos de trabajo no siendo así con las competencias directivas, si en el caso de (Stable, 2012) ; (Simchi-Levi & Kamisky, 2008); (Varens,2020) pero no siempre se contemplan la dinámica de los desarrollos estratégicos de las organizaciones.

Conocer a través de la teoría cuáles son las competencias que exige cada cargo, brinda a la organización la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conducta, habilidades, motivaciones y rasgos de carácter involucrados directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su organización. (Varens, 2015)

En el Partido Comunista de Cuba existen algunas políticas que lo requieren, figurado en los Objetivos de trabajo del PCC 73, 77 y 78 de la Primera conferencia en enero del 2012 (Objetivos de trabajo del PCC, 2012), el VII congreso del PCC en su capítulo 13 surgió en plenaria el lineamiento 258, que específica sobre la preparación de los cuadros. (Informe Central VII) y recientemente en las Ideas, Conceptos y Directrices, del VIII Congreso (PCC F. d.)Donde se insta a garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional.

También lo exige políticas del Estado y del Gobierno, a través del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus reservas, normalizándose la cuarta Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno, donde se establece por vez primera la

gestión por competencias. Siendo necesario establecer nuevos mecanismos y estilos que permitan la determinación de los perfiles de competencia de cada cargo y planes de superación que respondan a las necesidades reales de los directivos según los requerimientos del cargo que desempeñan. (Acuerdo del 22 de julio, 2010).

Posteriormente en el Decreto Ley No 13 “Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas” (Decreto Ley 13, 2021), el Decreto Presidencial 208 “Reglamento Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas” (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2021) y Los Objetivos Generales y Específicos del Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas, (Resolución del 8vo Congreso del Partido, 2021)

Simultáneamente la gestión de competencias en los cuadros es demandada por normativas y legislaciones en el país, como es el caso de las Normas del Sistema del Control interno **(**Resolución 60/ 2011, 2012**),** en su Artículo 10 esencialmente en los Incisos b), g), e); la Ley 116/2013 “El Código del trabajo” el cual incentiva a la capacitación para *elevar los conocimientos, aptitudes y destrezas individuales*, y se reglamenta la comprobación de estos en los puestos y cargos. (Codigo del trabajo, 2014)

Por su parte la (Resolución 29, 2006) del MTSS estimula la gestión de competencias, así como el *Decreto Ley No. 196/2007* del Consejo de Estado esencialmente en el Artículo 10 (Estado, 2007). Conjuntamente el Decreto 323 aprobado el 28 de abril del 2014 por el Consejo de Ministro en su Artículo 64 específicamente en los inciso 19 y 48 exponen que se debe “diseñar e implantar procedimiento que organice el sistema de trabajo con los cuadros”**;** Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la organización, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas.(Decreto 323/2014)

Conjuntamente los requisitos de la ISO 9001:2015 del Sistemas de gestión de la calidad en su requisito 9 se refiere a la evaluación del rendimiento, donde el inciso 9.1 abarca el monitoreo, medición, análisis y evaluación. (Norma Cubana 9001, 2015).

Así mismo, en concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la

economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección, gestión pública y empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país. (NC:3000/2007)

Uno de los principales desafíos que se enfrentan en nuestro país los Consejos Municipales de la Administración es el Perfeccionamiento del sistema de gestión gubernamental y empresarial en función del desarrollo territorial y al Redimensionamiento del sistema empresarial para fortalecer los sistemas productivos locales (*GESEMAP, 2021).*

En correspondencia con ello, una de las líneas de trabajo proyectada en el Sistema Municipal de Preparación de cuadros y reservas 2021-2025 con la participación del CUM es, Capacitar y Asesorar a las estructuras de gobierno idea municipal en los procesos de: implementación de sus estrategias de desarrollo; descentralización territorial de competencias y perfeccionamiento de sus estructuras. (Cruces, 2021).

En este nuevo entorno se encuentran incluidos los Departamentos Independientes surgidos con la nueva estructura, como parte del proceso de implementación de la Ley No 139 “de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (CAM)”, expresado fundamentalmente en el Capítulo VI, artículo 71.1. (Ley 139/2021). Para cumplir con ello y contribuir a garantizar el desempeño de sus funciones se hace necesario conocer las competencias de los cuadros que exigen estos nuevos cargo, por lo que se requiere un procedimiento para elaborar perfiles de competencias directivas, que imbrique estas normativas con los procesos de selección, capacitación y evaluación de sus cuadros enfocados en gestión de competencias según exige la política del PCC y el Sistema de cuadro en el país. Toda esta **Situación Problémica** constatada por la autora condujo a plantear el **Problema de Investigación** siguiente: Necesidad de elaborar los perfiles de competencia en los Departamentos independientes del CAM de Cruces a partir de las nuevas políticas de sistema de trabajo con los cuadros y el sistema de gestión del gobierno.

Se establece como **Objetivo General de la investigación:** Elaborar perfiles de competencia directivas enlos Departamentos independientes del CAM de Cruces.

**Objetivo específico:**

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación que contribuya al conocimiento de las bases conceptuales de la determinación de competencias directivas en cuadros de los Departamentos independientes del CAM de Cruces.

2. Seleccionar un procedimiento para elaborar perfiles de competencias directivas en cuadros de los Departamentos independientes del CAM de Cruces.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la elaboración de perfiles de competencias para los cuadros en los Departamentos municipales del CAM de Cruces.

**Idea a defender:** Un procedimiento para elaborar perfiles de competencias directivas en los Departamentos independientes del CAM de Cruces, contribuirá al trabajo coordinado en la gestión de competencias, impactando en el desempeño de sus funciones e imbricarse con la política del PCC y el Sistema de cuadro en el país.

**Métodos de investigación:**

- Análisis-síntesis de la información: a lo largo de la investigación; en la obtención de la propuesta del procedimiento, con la revisión de literatura y documentación especializada, así como en la experiencia de especialistas consultados,
- Inductivo-deductivo: en la selección del procedimiento para la gestión de competencias en cuadros alineada al cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- Sistémico-estructural: en el análisis teórico y práctico del sistema de competencias en cuadros, desde la GCH; a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis,
- modelación: en la aplicación del procedimiento y las expresiones para determinar la contribución, así como la calidad y resultados del proceso de gestión
- métodos estadísticos: en el estudio de los enfoques para la gestión, procesamiento y valoración de indicadores e hipótesis,
- observación, experimentación y encuestas: en la caracterización y desarrollo del proceso

**Valores aportados por la investigación:**

*Económicos:* Se vincularán al mejoramiento del desempeño de los cuadros según los objetivos estratégicos y objetivos de trabajo anuales de las organizaciones expresados en indicadores de eficiencia y eficacia.

*Sociales:* Se verán reflejados a medida que la gestión por competencias directivas tribute a elevar el desempeño de los cuadros en el cumplimiento más eficaz de su misión y objetivos, con un mayor beneficio social al contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población de Cruces.

*Prácticos:* El procedimiento seleccionado 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 la organización.

**Las variables de la investigación son:**

*Variable Dependiente:* Contribución a la gestión de Gestión de competencias en cuadros de los Departamentos independientes del CAM de Cruces.

*Variable Independiente:* Procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias directivas.

**Métodos de investigación:**

Métodos histórico - lógico. Método de Análisis y Síntesis. La Práctica de Técnicas de Entrevista, Encuesta y Observación. Métodos Estadísticos.

La investigación de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos consta de tres capítulos:

Capítulo I: Describe los aspectos teóricos que apoyan la investigación. Con miras a lograrlo se brinda un marco de actuación para el análisis del estado del arte sobre la gestión del Capital Humano basado en competencias, el papel de los cuadros y el perfil de competencia.

Capítulo II: Contiene la caracterización y diagnóstico de la situación actual de la problemática en el CAM de Cruces, así como elementos de selección, principios y bases del procedimiento a implementar para elaborar perfiles de competencias directivas en cuadros de la misma.

Capítulo III: Elaboración de los Perfiles de Competencia a cuadros directivos del CAM de Cruces.

También brinda Conclusiones generales y recomendaciones derivadas de la investigación. Bibliografía y anexos.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los elementos teóricos que se exponen en el capítulo sustentan las necesidades de gestionar competencias directivas en cuadros de un territorio. Además, se expresa el estado actual del tema y las carencias existentes que se requieren satisfacer. Se tratan temas relacionados con la función y el papel de los cuadros para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, elementos asociados a la gestión por competencias y en la gestión de competencias directivas, la importancia del aprendizaje organizacional en la gestión del conocimiento, concepto esencial para la formación y desarrollo de competencias. Aspectos evolutivos y actuales de la dirección estratégica vinculados con la gestión del capital humano y su enfoque de gestión basado en competencias.En el Grafico 1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial

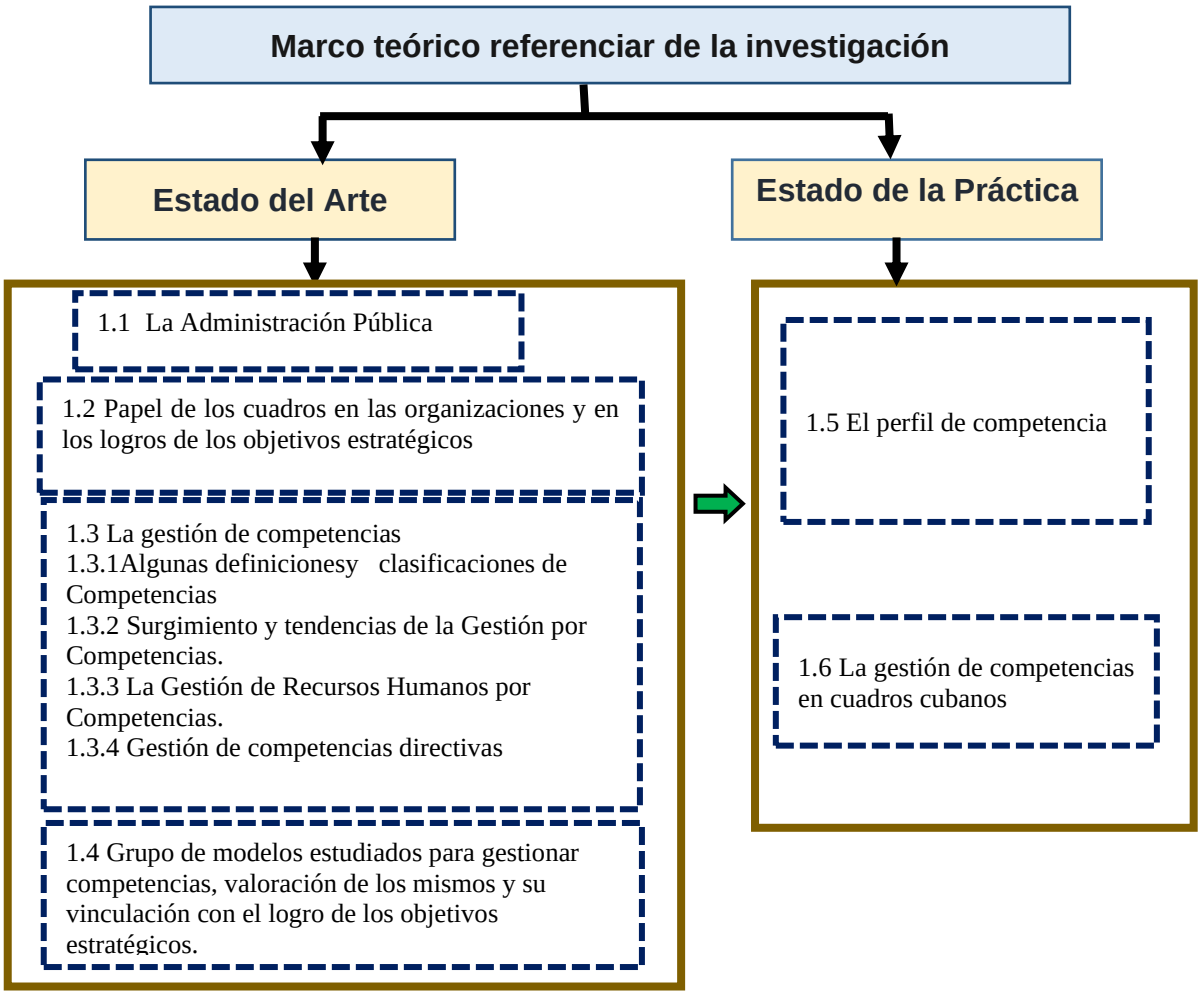



Figura 1: Estrategia seguida para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

### 1.1. La Administración Pública.

El logro de los objetivos establecidos en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas requiere: una administración pública eficiente y eficaz que depende tanto de unas estructuras institucionales que funcionen correctamente como de unos funcionarios públicos capacitados, dedicados y altamente motivados. Para que los países puedan elaborar y poner en práctica reformas encaminadas al desarrollo económico y social es necesario. Actualizar continuamente las cualificaciones de los directivos y fomentar las cualidades de liderazgo, elaborar nuevas estructuras de desarrollo de la carrera profesional en las que se haga hincapié en la movilidad, la integridad y el profesionalismo. (Antonio Iglesias Morell. La administración pública y la gestión empresarial como campos de investigación y perfiles de formación diferenciada de cuadros y directivos, algunas experiencias en Cuba. CETED Universidad de la Habana, 2019)

Actores como Tabares opinan que: “Para integrarse eficazmente en la economía mundial los países tienen que adaptar sus políticas a las circunstancias cambiantes, reestructurar la función del Estado y mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones: (Lourdes Tabares Neyra, Enfoques diferenciados de formación en administración pública y gestión de gobierno: experiencias en Cuba. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21 Oct. 2015)

- La interpretación y adaptación a su contexto nacional, fomentando su capacidad para analizar tendencias futuras con el fin de adoptar una actitud activa, más que reactiva, frente a las cambiantes necesidades de carácter tanto local como mundial.
- El Estado debe estar a la vanguardia de la introducción de cambios y la reparación del camino hacia el progreso.
- La desburocratización y descentralización deben adaptarse a los nuevos enfoques de gestión caracterizados por la apertura, adaptabilidad, participación, flexibilidad, diversidad y capacidad de respuesta.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo, facilitar el cambio y fomentar una nueva imagen de la administración pública.
- La disponibilidad oportuna de datos suficientes, confiables, exactos y pertinentes se ha convertido en un requisito indispensable de la medición, la vigilancia y la evaluación del desempeño del sector público.
- Priorizar el fortalecimiento del desarrollo de los recursos humanos, la elaboración de políticas públicas, y la gestión de los servicios públicos.

Por otra parte Torres y Hernández opinan que: “Para integrarse eficazmente en la economía La Administración Pública en Cuba puede ser concebida dentro del sistema de dirección de

la sociedad cubana y está formada por los Órganos de Gobierno y de la administración a los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar que la economía funcione con ciertos niveles de eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para poder reaccionar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno, para así alcanzar un desarrollo que se sustente en los principios de equidad y justicia social, dirigida hacia el establecimiento de planes de desarrollo locales, y participación plena de las comunidades organizadas en determinada. A pesar de ser un sector amplio y con características muy propias, se presenta dificultad para la identificación y contextualización del concepto de administración Pública, que carece de referencias internacionales en procesos similares al nuestro. (Carlos Cesar Torres Paez, Dariel Hernández Pérez. La administración pública y el desarrollo local en cuba. Conferencia en la Universidad de Pinar del Río, 2021)

En Cuba toda la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República. En su artículo 16 establece que "El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país", y en el artículo 17 sanciona que "El estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración". (Constitución de la Republica, 2019)

Los órganos que conforman la administración pública en Cuba son desde el punto de vista**:**

- Administrativo: Los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejo de Ministros, su Comité Ejecutivo y las entidades administrativas adscritas. Delegaciones y Direcciones territoriales, provinciales y municipales. Consejos de la Administración provinciales, municipales y sus dependencias. Legislativos: Asamblea Nacional del Poder Popular: único órgano con potestad constituyente y legislativa en la República.
- Judicial: Tribunal Supremo Popular y demás Tribunales que la ley instituye (Tribunales Provinciales y Municipales Populares.
- Control: Fiscalía de la República.

La Administración Pública cubana enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución. Este no solo consiste en enfrentar los retos de un entorno internacional globalizado y turbulento, y, al mismo tiempo, asegurar las conquistas del proyecto revolucionario; sino también, en acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a reorientar a la sociedad cubana por derroteros de sostenibilidad, integración y competitividad. En la asunción de este desafío desempeñan un papel fundamental los directivos de la Administración Pública, quienes están interpelados a enfrentar un cambio de

mentalidad en la gestión. Tal cambio precisa la adopción de nuevos paradigmas gerenciales en consonancia con las transformaciones que se desarrollan; coyuntura en la que los procesos de formación de directivos tienen una preponderancia vital. (TABARES NEYRA, LOURDES (2021): Administración pública local. Retos y perspectivas al calor del perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, Editorial Universitaria, La Habana.)

Teniendo en cuenta todos estos argumentos y criterios aportados en investigaciones y estudios referenciados, la autora considera que, desde la perspectiva de la administración pública, vinculada a la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, y a los servicios, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el cargo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

### 1.2. Papel de los cuadros en las organizaciones y en los logros de los objetivos estratégicos.

Según el *enfoque funcional*, de la administración, que es el más generalizado en la bibliografía, (tanto en español como en inglés) se describe a los directivos como: planificadores, organizadores, líderes y controladores y tiene sus antecedentes en los trabajos del empresario y teórico de la administración, el francés Henry Fayol, que en 1916 identificó como funciones de la administración: la planificación, la organización, la coordinación, la dirección, y el control**.** (Espín Alonso, 2011)

Mintzberg identificó 10 roles a través de los cuales describe el trabajo del administrador, la actividad del administrador mientras ejecuta estos roles se encuentra entre la reflexión (piensa, evalúa, analiza) y la acción (participa, asigna, decide), relacionándose con los demás, al interior y hacia afuera de la organización, la unidad de negocio, el área o el departamento, según su nivel. Dichos roles se integran en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios. (Mintzberg, 2013)

I. *Roles interpersonales*. Son tres los roles del administrador que surgen directamente de la autoridad formal e involucran relaciones interpersonales básicas: El administrador como cabeza visible de la organización. El administrador como líder. El administrador como enlace.
II. *Roles informativos.* El administrador como receptor de información. El administrador como difusor de información. El administrador como portavoz.
III. *Roles decisorios.* El administrador como emprendedor. El administrador como controlador de perturbaciones. El administrador como asignador de recursos. El administrador como negociador.

Drucker**,** por su parte, estableció que son cinco las tareas que componen la labor de un administrador: Establecer objetivos. Organizar. Motivar y comunicar. Medir. Desarrollar a su gente y a él mismo (Drucker, 2004).

El papel fundamental de los cuadros en una organización es gestionar la integración del capital humano y ofrecer atención a las dinámicas interpersonales. Así como, orientar su trabajo en la configuración de la cooperación y desarrollo de creación de grupo de trabajos donde se analicen y se desarrollen profesionalmente. El papel más importante de la dirección en este contexto es la propagación del proceso de aprendizaje en todos los ámbitos de la institución**.** (DiBella, Nevis, & Gould, 1996)

A los directivos de una organización se les atribuye la responsabilidad de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración: planificación, organización, dirección y control, así lo creen (Koontz & Weirich, 1987); (Kast Ellit, 2006); (Columbié Santana, 2005); (Teixidó, 2008)

Según plantean (Haesli & Boxall, 2017) ; (Chinchilla & Cardona, 1998); (Wright & MacMahan, 1992);(Gasalla, 2010) la tarea fundamental de la dirección, está en la marcada necesidad de orientar, desarrollar y aunar las habilidades, motivos, competencias y como resultante el comportamiento y desempeño de los trabajadores sobre la base de objetivos y valores comunes en cumplimiento de la misión de la organización.

En su libro *Ciencia, Innovación y Futuro*, Castro expresa " Examinar el ámbito económico y gerencial interno cubano sería incompleto si no se abordara, aunque sea en forma muy sintetizada, la figura del directivo, cuadro centro, o cualquier otra denominación utilizada para distinguir las cualidades de competencia, integridad y visión que deberá tener el líder del cambio organizacional, y de estilos de trabajo y culturales que lleva implícito el

perfeccionamiento empresarial, así como la creación y capacitación del equipo de dirección que deberá acompañarlo en esa importante misión"… los cuadros cubanos para el año 2020 deben ser capaz de gestionar inteligentemente la información como fuente de valor agregado y lograr una adecuada gestión de los activos de conocimiento de la empresa, en función del cumplimiento de sus objetivos (Castro Díaz-Balart, 2001)

La principal tarea de los directivos de las organizaciones será la de maximizar los flujos de información, inteligencia, conocimientos, experiencias y habilidades de sus empleados y lograr que éstos se pongan en función de los objetivos de la empresa. Son, asimismo responsables de realizar inversiones en la educación y formación de sus empleados y de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales éstos puedan solucionar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrentan. Así lo considera (Sánchez Rodríguez, 2012)

Por otra parte (Ramos Díaz, 2017), refiere que los directivos deben incrementar constantemente sus competencias para enfrentar mejor los cambios y aprovechar eficazmente las oportunidades; de ahí que la gestión del conocimiento resulte la clave para convertirse en más eficientes, ya que el conocimiento y las habilidades pueden resultar obsoletos en poco tiempo.

### 1.3. La gestión de competencias

#### 1.3.1. Algunas definiciones y clasificaciones de competencias

(González García, 2011); (Gairín, 2008)**,** han afirmado que el término competencia constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Y es difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace "farragoso" encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables.

El Diccionario de la Real Academia Española, define la competencia como "pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado". Sin embargo, este término abarca mucho más que el hecho de ser apto o idóneo para realizar algo. (Real Academia, 2006)**.**

Se trata, según (Morales Cartaya A. , 2006)**,** del "conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales

y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño 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".

Es por ello que una definición compleja, sistémica e integral de las competencias contiene no solo la dimensión cognoscitiva y la dimensión del hacer, sino también la dimensión del ser, en el proceso de desempeño (Tobón, 2007).

Al apreciar varias definiciones del término competencias dadas por distintos autores, se nos permite resaltar diversos aspectos significativos con respecto a la comprensión de su esencia, entre los que se encuentran:

- Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores combinados, coordinados e integrados entre sí.
- No pueden reducirse al saber, ni al saber-hacer, sino que es necesaria la movilización de las mismas a través de los recursos de los que disponga una persona u organización.
- Están indisolublemente ligadas a la noción de desarrollo y de aprendizaje continuo, unido a la experiencia.
- Conducen al individuo a la resolución de problemas de manera autónoma y flexible.
- Constituyen un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

Existen varias clasificaciones de competencias emitidas por diferentes autores, como es la dada por el holandés Leonard Mertens que las agrupa en competencias básicas, específicas y genéricas.(Mertens, 2002)

Sin embargo, Cuesta las divide en dos grupos: básicas o primarias y secundarias o complejas; introduciendo un enfoque distinto, dirigido a desagregar competencias complejas, en comportamientos observables. (Cuesta Santos A. , 2002)

Según (Cardona & Chinchilla, 1999)**,** existen dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.

De este análisis se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intratégicas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias que llamamos de eficacia personal. Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas.

Después de examinadas varias concepciones del término de competencias directivas, la autora concuerda con la clasificación dada por Varens, Cardona y Chinchilla; El análisis de las mismas la lleva a definir el término competencias directivas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, experiencias, destrezas y capacidades que se ponen de manifiesto en el desempeño de la dirección, que influye en los comportamientos, son observables y habituales, que influyen en la conducta de los subordinados y posibilitan el éxito del directivo en su actividad o función. Por lo que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización.

En nuestro país, la definición de competencia directiva, se manifiesta como resultado del desempeño de un directivo; en el artículo "*El cuadro, columna vertebral de la Revolución"*, el Comandante Ernesto Guevara de la Serna lega a las futuras generaciones de dirigentes de la Revolución, de todos los niveles, trascendentes reflexiones que se mantienen vigentes, en las que se destaca la ética del cuadro revolucionario y donde plasma el concepto de cuadro. (Guevara de la Serna, 1962)

Asimismo el Decreto - Ley No. 196 en su artículo 2 establece la definición de cuadro y ésta lleva implícita las competencias requeridas para la actividad de dirección "como el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por los recursos puestos a su disposición, cuenta con un grupo de cualidades políticas, ideológicas , éticas y un comportamiento acorde a los valores y principios que promulga el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano"**.** (Estado, Decreto Ley 196/1999, Actualizada en el 2007)**.**

### 1.3.2. Surgimiento y tendencias de la gestión por competencias.

La concepción de competencia ha adquirido especial relevancia en el tenor de la gestión del capital humano. Se habla de evaluación de competencias, gestión por competencias, desarrollo de competencias. No es fácil encontrar una definición unívoca de tal concepto,

aunque abundan en la bibliografía disímiles conceptos de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está surgiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos elementos de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas. Así lo esbozan (García-Lombardía & Cardona, 2001).

Según (Oliveros Martín-Varés, 2006) el enfoque en competencias parte del mundo empresarial como un modo de gestionar, de modo eficaz, los recursos humanos. La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y/o personas que la componen. Se presenta como proceso en el que intervienen, interaccionando entre sí, tres momentos: la identificación, el desarrollo y la evaluación de competencias.

Los primeros trabajos sobre *Gestión por Competencias,* fueron atribuidos a Mc Clelland, y enfatizados en 1989 por Daniel Goleman, (Goleman, 1989)**,** así lo colabora (Mertens, 2002);(Cuesta Santos, 2001); (Pereda Santiago, 1999); (Morales Cartaya, 2009) y muchos otros**.** Donde se han ido desarrollando diferentes enfoques en las concepciones teóricas de las competencias.

La principal trascendencia de estos estudios se ha visto reflejada en lograr el reconocimiento del trabajo del hombre como ente fundamental en el desarrollo de las organizaciones (Robbins & De Cenzo, 2009); (Hernández, 1998); (Senger, 2007); (Dessler G. , 2009)

También Cuesta refleja la importancia de percibir las competencias como el nexo de la conducta o desempeños individuales con la estrategia de la organización. (Cuesta Santos, 2012a)

Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada. Interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona. Partiendo del modelo de evaluación de las decisiones directivas de (Pérez Continuo, 2011).

En Cuba la Gestión por Competencias ha adquirido un fuerte impulso en los últimos tiempos. Hoy se cuenta con las normas NC 3000: 2007, (Normalización, 2007) así como el Decreto Ley 320/2014 (Estado, 2014) y el Decreto 323/2014 (Consejo de Ministro, 2014a) que facilitan el desarrollo del Sistema de Gestión Integrada del

Capital Humano mediante un modelo centrado en las competencias laborales. Pero no se tratan las competencias directivas en particular.

### 1.3.3 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La actualidad de las organizaciones está marcada por constantes cambios reconociendo como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión la atención que le dedique a su capital humano, que ha transitado de una administración funcional del personal a una gestión estratégica dentro de la organización. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangible preciado y creador de valor económico en la organización. (Pereda & Berrocal, 2019)

Dentro del conjunto de recursos existentes en la empresa para que esta desarrolle su actividad, se destaca poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como encargados de otros importantes recursos como la tecnología y la calidad. En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles. (López & Pereda, 2019)

Los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (González González, 2013).

La gestión de los recursos humanos (GRH) ha trascendido por disímiles períodos desde la concepción de la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo; hasta ser calificado en la actualidad como un factor fundamental de la actividad empresarial, como activo y más aún como inversión de capital humano realizado por la persona. La gestión de recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. En la actualidad para hablar de GRH no se puede descartar el término competencias lo que evidencia que es una nueva tendencia en la actividad de recursos humanos, la cual es conocida de manera general como el sistema de gestión integrada de capital humano (Carrasco & García, 2014).

La gestión por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de competencias laborales supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. (Luna, 2018)

Es necesario conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “hecho” o el “dato sensorial”, eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, “ahistórico” y “objetivo”. Consecuentemente, el “subjetivismo” de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado (Cuesta Santos, 2005).

### 1.3.3. Gestión de competencias directivas

Vargas y otros autores refieren que la gestión por competencia constituye en un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados. (Vargas & Pérez, 2018)

En palabras de Gary y otros 1996, “uno de los mecanismos clave a través del cual diversos tipos de autoridades tratan de moderar, normalizar e instrumentar la conducta de dirección- para desarrollar el nuevo directivo- ha sido el desarrollo de las competencias de dirección.” Citado por Sonia Agut Nieto (Agut Nieto & Peiró Sila, 2000)

Según Teixido, unas de las primeras investigaciones que se dedicó al establecimiento de las competencias directivas se debe a R.E Boyatzis (1982) quien se interesó por conocer los comportamientos que los directivos consideraban que habían contribuido en mayor manera a su éxito profesional mediante el análisis de incidentes críticos. (Teixido, 2007)

Longo describe que la gestión por competencias directivas abre a las organizaciones públicas posibilidades significativas para la mejora de sus sistemas de gestión de las personas En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gestión pública: el desarrollo de la dirección pública profesional. (Longo, 2001)

Del Sol Tamayo y otros afirman que, la Gestión por competencias directivas constituye una de las herramientas principales en el desarrollo de los recursos humanos que desde el punto de vista estratégico es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, y se refiere fundamentalmente a impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de la organización y al garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas.(del Sol Tamayo & Beber, 2011)

Otros deducen que las competencias directivas posibilitan lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y emanan modernizar la formación y capacitación de los directivos y sus reservas. (Senise Barrio & Fernando Matías, 2010)

Valdés, (2019) asegura que, para el desarrollo de competencias debemos considerar que el directivo en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas que son: El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización; El Consejo o Equipo de Dirección, La Organización propiamente dicha, desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados. Además, agrega que, en sus relaciones con el entorno, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos.

El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización. El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. (Valdés Herrera, 2019)

La autora tras el estudio de aportes de diferentes autores y consultas de varias investigaciones, considera que en esta esfera, las habilidades que se consideran de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las

comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas, pero que aún existen carencias en cómo lograr gestionar en un territorio las competencias directivas en directivos empresariales y públicos que garanticen el logro de la planeación estratégica.

### 1.4. Grupo de modelos estudiados para gestionar competencias, valoración de los mismos y su vinculación con el logro de los objetivos estratégicos.

Han sido varios los modelos elaborados para la gestión de competencias encontrados en la investigación, los cuales representan por asentando un precedente válido para la autora y para estudios posteriores.
Podemos citar a (Barney, 1991), (Gárciga, 2001), (Grant, 1991), (Lopez Nuñez, 2008);(Sirmon & Hitt, 2007); (Teece & Pisano, 1997);(Thompson, 2004); (Ulrich, Becker, & Huselid, 2002)idearon modelos para gestionar competencias laborales y directivas donde expresan el vínculo entre competencias y la estratégica del capital humano, gestionan las competencias con un enfoque estratégico organizacional, es decir como parte de este en la organización pero no así con los planes estratégicos del territorio donde estén ubicadas; además no son aplicables simultáneamente para el sector público y el empresarial, son específicos solo para uno de ellos. No consideran la planeación estratégica del territorio.

También el modelo de gestión basado en competencias directivas a considerar fue el creado por Luna y Pérez, para favorecer la gestión de calidad. A partir de la identificación de las percepciones de los directivos docentes en cuanto al perfil directivo, la gestión de calidad y las competencias, se pueden definir los parámetros para la construcción del modelo de gestión, pero solo para los directivos educacionales y además no tiene en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni los del territorio. (Lunas Bermúdez & Pérez Cardenas, 2011)

Del mismo modo es importante destacar el modelo de gestión de competencias de Benguría, donde hace referencia a un personal con capacidad de liderazgo, como también de una sensibilización de la organización, para poder evidenciar resultados satisfactorios en el cliente, el personal y la comunidad. Sin embargo no considera las proyecciones de su entorno que pueden influir o aportar a ello.(Benguría, 1997)

Por su parte el presentado por Romero responde a intereses y contextos particulares de la época en desarrollo e implementación de competencias y con métodos y enfoques normativos, prospectivos, estratégico, estratégico situacional, reingeniería y comunicacional, pero son referente a competencias laborales y solo del sector empresarial,

tiene en cuenta las oportunidades y las amenazas, pero solo con interés de la organización y no de un territorio. (Romero, 2007b)

Santillana por su lado estableció seis modelos de gestión de competencias directivas con diferentes enfoques, pero todos dirigidos a directivos del sector educacional dentro de ellos esta; El modelo Científico Racional- Enfoque Burocrático; El modelo de desarrollo institucional - Enfoque Interaccionista; El modelo de Acoplamiento flexible - enfoque Anarquía organizada; El modelo Sociocrítico- Enfoque sociopolítico; Modelo Sistémico - Enfoque departamental; Modelo Eficientista– Enfoque escuela. En todos ellos existe falta de conexión con los intereses estratégicos de otras del sector público, es poco aplicable al sector empresarial pues son muy específicos de educación y no contempla la proyección de objetivos estratégicos de donde está situada la institución educativa. (Santillana, 2002)

Vargas, concibió un modelo de gestión de la capacitación bajo el enfoque de organización que aprende, dirigido a los actores locales vinculados a la actividad turística, que contribuya al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local. El mismo en su gestión de competencias en directivos y trabajadores del sector estatal vinculados a la actividad turística para contribuir al turismo sostenible de la localidad, tiene en cuenta los elementos y demandas de desarrollo turístico de un determinado territorio, pero no tiene aplicabilidad a otros sectores pues es muy específico del turismo (Vargas Fernández, 2013)

Otros autores han creado modelo que posibilitan la gestión de competencias directivas con diferentes enfoques: formación de capacidades (Fleitas Triana S. , 2008); (Palomino Limia, 2006); (Hernández, 2014); (Marey Vega, 2009); incremento de la calidad (Caminero Melero, 2012) y de procesos (Jauregui Ricardo, 2008); (Cardona P. y.-L., 2009) y (Huber, 1996).

En todas ellas se han evidenciado que, en las organizaciones existen carencias en la gestión de competencias directivas y ésta a su vez con las estrategias empresariales y públicas, en correspondencia con las necesidades del país y como consecuencia frenan la productividad del trabajo.

Todo esto hace que la presente investigación, aborde la gestión por competencias directivas desde la óptica del aprendizaje organizacional continuo de los directivos contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, y contribuyendo a la planeación estratégica de la provincia centrada en su gestión de dirección.

## 1.5. El perfil de competencias.

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (Poblete, 2018). Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias. (Cuesta Santos, 2010a). Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los Perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas.
No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él. Para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa. (Cuesta Santos, 2010b)

Cuesta Santos, (2012b) define la configuración del perfil de competencias, como 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 ese profesiograma o 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. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Competencias del puesto:

Qué hace él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la Competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias. Cómo lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Para qué lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

Requisitos y responsabilidades:

Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes). Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).

Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo:

¿Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales?

¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen profesiograma, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH [Cuesta Santos, 1997], donde se puedan observar el lugar y papel de los profesiogramas, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo

polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical. (Bordas Moré, 2017)

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los trabajadores que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el profesiograma resultante. Poner un tiempo a prueba el profesiograma es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo. Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido. (Soltura Laserria, 2019)

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. (Stable Rodríguez, 2017)

### 1.6. La gestión de competencias en cuadros cubanos

Cuba se halla enfrascada en transformaciones, perfeccionamiento de la actividad gubernamental y el reordenamiento económico, lo que exige una revitalización en la gestión de los conocimientos y habilidades de los encargados de las funciones de dirección como agentes conductores de estos procesos de cambios. (Cartaya, 2017)

Además, los escenarios actuales de las organizaciones cubanas, a partir de los lineamientos de la Política de la Revolución y el Partido, emanados de su VII Congreso, así como los Objetivos de trabajo del PCC, promueven evoluciones favorables para que la función de recursos humanos tienda a la aplicación de un sistema de gestión integrada de capital humano. En este escenario se encuentran los directivos cubanos o *Cuadro* como lo definió el Che “Cuadro columna vertebral de la Revolución”. (Portal Cubarte, 2021)

También, las propias exigencias de la obra revolucionaria han requerido que los cuadros posean una cultura integral de dirección adecuada, aspecto priorizado por la máxima dirección de la Revolución desde inicio del triunfo revolucionario. Las ideas expresadas por el compañero Raúl Castro Ruz en su discurso pronunciado el 26 de Julio de 1997 están referidas a las competencias directivas “El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente” (Varens Albelo & Sarduy Avalo, 2013)

En el Partido Comunista de Cuba existen algunas políticas que lo demandan, figurado en los Lineamiento VI del VII Congreso “exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las centro es, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismo económico- financiero sin excluir los administrativos, haciendo esto más racionales en sus objetivos y propósitos”. (PCC, 2016)

Del mismo modo en los Objetivos de trabajo del PCC No 73, 77 y 78 correspondiente al Capítulo III: Política de Cuadros de la Primera conferencia el 23 de enero del 2012 Donde se insta a garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, Incentivar en el estilo de dirección de los cuadros mayor agilidad y creatividad en la toma de decisiones. Y asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados. (CENSA, 2018)

El Sistema Único de Preparación y Superación de los Cuadros de Dirección Estatal y sus reservas se creó en el 2012, por la necesidad de garantizar el constante perfeccionamiento del proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, de manera que se asegure continuamente la necesaria correspondencia que debe existir entre los contenidos, métodos y formas organizativas de la enseñanza de dirigentes con las necesidades concretas que se derivan del sistema de objetivos económicos, políticos y sociales trazados por el Partido, para lo cual se deben llevar a cabo los estudios e investigaciones necesarios, que se haga un uso racional y efectivo de los recursos materiales y humanos disponibles y se logre una estructuración de calificación de los cuadros que responda a las necesidades presentes y perspectivas del Estado. (González & Gorguet, 2017a).

El mismo define los términos de Capacitación de dirigentes como la actividad especializada dirigida a profundizar los conocimientos, crear capacidades y desarrollar habilidades para que estos cuadros cumplan con mayor efectividad sus funciones de dirección. Comprende la preparación y la superación, la Preparación como la primera etapa en la capacitación de los trabajadores a los efectos de brindarle los conocimientos básicos y las experiencias elementales que les permitan desempeñar en un futuro sus primeras funciones como cuadros, de acuerdo con el plan perspectivo de trabajo de cada centro y la *Superación* como el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar capacidades y hábitos de dirección en los cuadros que ya están desempeñando funciones como tales y que tienen posibilidades de perfeccionar sus aptitudes a los efectos de mejorar el desempeño de sus cargos actuales o asumir mayores o nuevas responsabilidades.(González & Gorguet, 2017b).

Al mismo tiempo la Asamblea del Poder Popular aprueba la Ley 116/2013 “El Código del trabajo” en el cual se incentiva a la capacitación para elevar los conocimientos, aptitudes y destrezas individuales, además de proteger al trabajador para este derecho y se reglamenta la comprobación de estos en los puestos y cargos. (Cubadebate, 2018)

Por su parte la (Resolución 29, 2006) del MTSS estimula la gestión de competencias, aprobando el Reglamento trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos donde se procura un mejor desempeño (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Conjuntamente el Decreto 323 aprobado el 28 de abril del 2014 por el Consejo de Ministro en su Artículo 64 específicamente en los inciso 19 y 48 exponen que se debe ”diseñar e implantar procedimiento que organice el sistema de trabajo con los cuadros**”;** Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la organización, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje, así como orientar y controlar este aspecto en las empresas. (*Consejo de Ministro,* 2014b)

**Conclusiones parciales del capítulo I:**

Luego de analizar la bibliografía consultada, se puede concluir que:

1. El avance impetuoso de la tecnología condiciona que las organizaciones fundamenten su crecimiento en el constante aprendizaje compartido…
2. 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.

3. Las características propias del sistema económico-social cubano, la institucionalización y el Modelo económico que se actualiza motivan que estas competencias directivas deben estar debidamente identificadas para fundamentar las acciones de formación y desarrollo.

## CAPITULO II CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CRUCES Y SUS DEPARTAMENTOS INDEPENDIENTES.

En el presente capítulo se realiza la caracterización del municipio de Cruces perteneciente a la provincia de Cienfuegos y la caracterización de los 8 departamentos Independientes del Consejo Municipal De La Administración (CAM) Cruces, así como el diagnóstico de la situación actual que presenta en cuanto a la Gestión del Capital Humano y el trabajo con los cuadros; antecedente fundamental para el diseño de los perfiles de competencias directivas.

### 2.1. Caracterización del municipio Cruces.

El municipio de Cruces está ubicado en la parte más noroeste de la Provincia de Cienfuegos y contemplado como tal en la división político administrativa de 1976. Está situado en los 22 0 20 l de latitud norte y a 80 0 16 l de longitud oeste, delimitado por el norte con el municipio de Ranchuelo de la provincia de Villa Clara, por el sur con Palmira, por el este con Cumana yagua y por el oeste con Santa Isabel de las Lajas. Cuenta con una extensión 197,7 Km.2 y una población de 32 04 habitantes distribuidas en 5 Consejos Populares y 53 Circunscripciones, con una densidad de población: 162,1 Habitantes / km.$^2$, y 10 400 Núcleos Familiares.

La economía del Territorio es básicamente agrícola. Principalmente los cultivos varios destacándose los frutales, viandas, vegetales y hortalizas. La industria es de poco peso en la economía local, básicamente perteneciente a la rama alimentaria. En el sector agropecuario el que más domina es el no estatal. La economía municipal cuenta con tres empresas de producción fundamentales, La Empresa Agropecuaria Maltiempo, Granja Agro-Industrial Batalla de Maltiempo y Granja Agro-Industrial Marta Abreu. Además existen tres empresas de servicios la UEB de Comercio y Gastronomía, UEB Alimenticia y UEB Acopio.

La Asamblea Municipal del Poder Popular cuenta con 53 Delegados distribuidos en 5 Consejos Populares 3 Urbanos con 26 Circunscripciones y 2 rurales con 15 Circunscripciones e igual número de Delegados, y 3 asentamientos rurales con 12 Circunscripciones. Los Consejos Populares Urbanos son Las Nubes, San José e Isla de Pino y dos Consejos Populares Rurales Potrerillo y El No – Chicharrones, así como son asentamientos rurales Marta Abreu, Mal tiempo y Paradero de Camarones.

<u>Estructura organizativa de la entidad:</u>

A nivel municipal en el territorio existe una plantilla de cuadros de 136 cargos, la que se mantiene cubierta como promedio al 99,2 % con 1 cargos vacantes. Dentro de esta estructura las mujeres representan alrededor del 70.5 %, los negros y mestizos el 33,5 % y

los jóvenes menores de 40 años el 36.3 %. Militan en las filas del Partido o la UJC un 63 %, son graduados universitarios el 73.2 %, Anexo 1.

Se cuenta con una reserva de 249 efectivos dentro de la cual las mujeres representan como promedio el 74.3 %, los negros y mestizos el 44.5 % y los jóvenes menores de 40 años el 56.3 %, Anexo 2.

A nivel Municipal el Poder Popular de Cruces cuenta con una estructura organizativa compuesta por la Presidencia de la Asamblea que contempla el Presidente (a), Vicepresidente (a) y Secretario (a), y el Departamento de Atención a la Población; y un Consejo de la Administración Municipal compuesto por el Intendente, tres Coordinadores de Programas y Objetivos, un Secretario, una Dirección de Cuadros, un Departamento de Organización y Planificación, un Departamento de Seguridad y Protección, trece Direcciones Administrativas, Un grupo de Proyectos, Un centro de Información, un Departamento de Organización e Información, un Departamento de Atención a Combatientes, y un Departamento de Atención a la Población, Anexo 3; Sin embargo con la nueva estructura, serán de nueva creación cuatro Departamentos Independientes, Un Departamento de Información y Comunicación Social, un Departamento de Defensa, un Departamento de Comunicación e Informatización, y un Departamento de Transporte.

Cargos decisorios o principales:

Total, de cargos decisorios 21 Cubiertos: 21. De ellas Mujeres. 12 para el 57%, Anexo 4.Por rango de edad de menos de 41 años. 6 para el 28,5%. De 41 a 50 años: 8 para el 38% De 51 a 60 años: 6 para el 28,5% De 61 a 70 años: 1 para un 4.7%, Anexo 5. Por el color de la Piel: blancos 13, negros 5; mestizos 3, Anexo 6. Por nivel de preparación: Superior 15; Media Superior 6, Anexo7.

El municipio cuenta con 249 reservas, se realizan análisis con las entidades más comprometidas en la selección y completamiento de las reservas y se ha logrado que al menos cada cargo cuente con una reserva, se continúan haciendo los análisis desde las comisiones de cuadros para completar la plantilla de cuadros y reservas aprobados en la nomenclatura, así como de su preparación individual para lograr objetividad en las mismas y que sean inmediatas para asumir las responsabilidades.

Estado medioambiental:

El territorio es vulnerable ante desastres naturales como ciclones tropicales. También puede sufrir afectaciones por desastres tecnológicos. En el caso de ocurrir intensas lluvias se producen inundaciones dentro de la cabecera municipal, en el Consejo Popular Isla de Pino,

provocando que muchos de estas zonas queden incomunicadas, mientras que los ciclones tropicales provocan derrumbes parciales y totales, así como afectaciones a la infraestructura vial, telefónica y eléctrica, siendo la zona del Consejo Popular Potrerillo la de mayor vulnerabilidad.

Además, se cuenta con un portal digital del Gobierno electrónico que permite a los ciudadanos interactuar con la página del Gobierno local propiciando que los pobladores participen de forma más activa en los procesos que el municipio realiza. Se encuentra en línea Directa con los Presidentes de Consejos Populares, los planteamientos de la población y la atención a la población

El desarrollo municipal al que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de sus necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país.

Es por ello que el diseño de la estrategia de desarrollo a nivel local tiene como objetivo establecer las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo municipal sostenible, mejorando la calidad de vida de la población. Esta no sustituye el proceso de descentralización donde se definen las competencias y facultades a los diferentes niveles de la división político administrativa, sino que, mediante las estructuras de gobierno e instituciones, el municipio adquiera mayor autonomía, suficientes recursos materiales y financieros en función del desarrollo. Esta constituye un instrumento para la articulación entre la planificación del desarrollo, el ordenamiento territorial y los distintos niveles de gobierno, con un proceso participativo.

La estrategia se sustenta en los siguientes principios:

Autonomía local: niveles de autonomía local que posee el gobierno en sus distintos niveles, para articular los actores locales e integrar los intereses nacionales, sectoriales, y locales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos.

Participación y articulación de los actores locales: Incluye la participación activa de los actores en la gestión del desarrollo local, a partir de la articulación de redes y demás espacios de intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la transparencia de la comunicación abierta.

Carácter continuo, integral y flexible: Se expresa en el carácter cíclico y sistémico en la implementación del sistema de trabajo, a partir de las acciones de monitoreo, evaluación y control constante.

Institucionalidad y legalidad: Conjunto de instrumentos jurídicos que tiene que acompañar y legitimar el proceso de la gestión estratégica del desarrollo municipal.

El objetivo es que el municipio logre:

- Fortalecer la institucionalidad municipal.
- Garantizar los compromisos del territorio con la economía supramunicipal y dinamizar el desarrollo local sostenible, aprovechando de manera oportuna los potenciales productivos y de servicios del sector estatal y no estatal.
- Contribuir a la conformación de un sistema de gestión estratégica del desarrollo local integrado, articulando lo vertical - sectorial y lo horizontal- territorial, que supere la lógica de acciones y proyectos aislados y avance hacia una visión general del desarrollo.
- Fomentar la participación y el control popular en la consecución de la agenda propuesta.
- Desarrollar capacidades relacionadas con conocimientos prácticos, profesionales, técnicos, gerenciales y herramientas para la reanimación productiva y de servicios del territorio, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- Incorporar en la gestión los enfoques transversales de sostenibilidad, equidad, inclusión justicia social, población y género.
- Contribuir a la conservación y gestión del patrimonio natural y cultural.
- Aprovechar y desarrollar el potencial humano, la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de impulso.

### 2.2.1 Caracterización del CAM de Cruces

El CAM DE Cruces tiene su ubicación en la calle Esquerra número 617 entre Padre las Casas y serafín Sánchez; Tiene como objetivo esencial satisfacer, entre otras, las necesidades de la economía, de la salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social.

El Consejo de la Administración es designado por la Asamblea Municipal del Poder popular, a la que se le subordina y rinde cuenta, su composición, integración, y funciones se establecen en la Ley. El mismo es presidido por el Intendente y tiene carácter colegiado, desempeña funciones ejecutivo-administrativas y dirige la Administración Municipal. (Tomado de la Sección Sexta Administración Municipal. Artículos 201,202, 203).

De los Límites de competencia y obligaciones de la Administración Municipal:

La Administración Municipal, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores que la integran y las entidades que se organicen para la satisfacción de las necesidades locales, actúan dentro de los límites de sus respectivas competencias y tienen la obligación de observar estrictamente la Constitución de la República, las Leyes, los Decretos Ley, los Decretos, los acuerdos de la Asamblea Nacional del Poder Popular, del Consejo de Estado, del Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo, las disposiciones que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en asuntos de su competencia que requieran ser regulados, y los acuerdos del Consejo de Gobierno Provincial y de la Asamblea Municipal del Poder Popular a la que se subordina.

El Consejo de la Administración Municipal, para asegurar la realización de sus actividades propias, de carácter administrativo, de personal y servicios, disponen de administraciones internas, con la estructura y funciones aprobadas por el Consejo de Ministros y las bases organizativas para el perfeccionamiento de las administraciones provinciales y municipales del poder popular.

El CAM cuenta con un organigrama compuesta por el Intendente, la Secretaria del Órgano de la Administración, un Coordinador de Programas y Objetivos (Defensa), un Coordinador de Programas y Objetivos (Construcciones), un tercer Coordinador de Programas y Objetivos (Distribución), una Dirección de Cuadros, un Departamento de Organización y planificación, un Centro de Información, un grupo de proyectos, y un Departamento de Seguridad y Protección, Anexo 8.En el Organigrama, cada cargo cuenta con un código identificado con la letra B (Código del CAM) seguido de un número diferente para cada cargo, identificando a los mismos. (Ejemplo: B1; B2; B3; Bn…)

El Consejo de Administración de Cruces cuenta con un Comité de Competencias con un total de 11directivos; Una presidenta, una Vicepresidenta, una Secretaria Ejecutiva y 8 Miembros, Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Comité de competencias en el CAM Cruces.

COMITE DE COMPETENCIAS.

Entidad: CAM Cruces Fecha de creación.15-2-20

| **N** | **Nombres y Apellidos** | **Cargo en la entidad.** | **Cargo en el comité.** |
|---|---|---|---|
| 1 | Gema Margarita Homen López | Intendente Municipal del Poder Popular Municipal de Cruces. | Presidenta |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | Cintia Beatriz Pérez Lanza | Directora Centro Universitario Municipal Cruces. | Vicepresidenta |
| 3 | Diana Benavides Sosa | Especialista de Preparación y superación de la Dirección de Cuadros del Municipio Cruces. | Secretaria Ejecutiva |
| 4 | Yanei Avalos Martínez | Representante de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cruces. | Miembro |
| 5 | Barbará Valdez González | Directora Escuela Municipal del Partido Cruces. | Miembro |
| 6 | Danay Yera Amador | Directora del Órgano de Cuadros Poder Popular Municipal de Cruces. | Miembro |
| 7 | Marialis Alfonso Posada | Especialista del CITMA Poder Popular Municipal Cruces. | Miembro |
| 8 | Aleida de la Rosa Sosa | Profesora que atiende la capacitación en el Centro Universitario Municipal de Cruces. | Miembro |
| 9 | Marvis Monzón Cabrera | Representante Dirección Municipal de Finanzas y Precios en Cruces. | Miembro |
| 10 | Daniel Castellanos Tur | Jurídico de la contraloría Municipal de Cruces. | Miembro |
| 11 | Adrian Pérez Avalos | Representante Dirección Municipal de Trabajo y seguridad Social de Cruces. | Miembro |

Fuente: Elaboración Propia.

La Administración Municipal creada por la Asamblea Municipal, tiene la Misión de Dirigir a las estructuras de dirección administrativa y otras entidades que cumplan funciones de la administración en el territorio, económicas, de producción, y servicios, 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 Municipal del Poder Popular. (Tomado del reglamento del CAM, Capítulo II, Artículo 11).El CAM de Cruces cuenta además con funciones comunes y funciones específicas, que han sido mencionadas en el Anexo 8 y Anexo 9:

Características de los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces.

En el Consejo Municipal de la Administración Cruces, actualmente cuenta con 4 Departamentos Independientes, que se caracterizan por una elevada calidad humana y profesional

1. Departamento de Organización e Información.
2. Departamento de Seguridad y Protección.

3. Departamento de Atención a Combatientes.
4. Departamento de Atención a la Población

1. Departamento de Organización e Información Actualmente se cuenta con una plantilla aprobada de 7 trabajadores, pero solo existen 3 en plantilla cubierta, lo cual representa un 42.8% de completamiento. (Tabla 2.2**,**)
Este Departamento cuenta con un cuadro que es el Jefe del Departamento con un nivel de preparación Nivel Superior. Licenciada en Química. Siendo Mujer (M), De 51 años de edad, y de piel blanca. Este cargo se subordina a la Intendente. Y a él se le subordinan dos técnicos, Anexo 10.
2. Para el Departamento de Seguridad y Protección, cuenta con una plantilla aprobada de 1 trabajador, con 1 en plantilla cubierta, para un completamiento del 100%. (Tabla 2.2**,**)
Este Departamento cuenta con un Cuadro, que es Jefe del Departamento, con un nivel de preparación Nivel Superior, Contra Inteligencia Militar (CIM). Siendo Hombre (M), De 66 años de edad, y de piel blanca. (Es cuadro desde el 2012, pero se desempeña como Jefe de Departamento de Seguridad y Protección desde el 2020.) Este cargo se subordina a la Intendente. Y no tiene subordinado, Anexo 11.

3. Para el Departamento de Atención a Combatientes (Es una Dirección), **se** cuenta con una plantilla aprobada de 3 trabajadores, con 2 en plantilla cubierta, lo cual representa un 66.6% de completamiento. (Tabla 2.2**,**)
En la Entidad, Atención a Combatientes no tiene un Departamento, sino una Dirección con el mismo nombre (Dirección de Atención a Combatientes) pero si está creado y cuenta con un Cuadro, que es el Director, con un nivel de preparación Nivel Superior, Ingeniero en Telecomunicaciones. Siendo Hombre (M), De 80 años de edad, y de piel mestiza. (Desde el año 1977 comenzó a ser cuadro ejerciendo como jefe de cátedra en una unidad militar, luego en el año 1993 comenzó a trabajar en la Administración Municipal Cruces como funcionario, para luego en el año 2005 ocupar finalmente la plaza de director del Departamento de Atención a Combatientes, donde actualmente se sigue desempeñando.) Este cargo se subordina a una dirección provincial que radica actualmente como subordinación al consejo de la administración. Cuenta con un subordinado (un técnico), Anexo 12.

4. Para el Departamento de Atención a la Población**,** se cuenta con una plantilla aprobada de 2 trabajadores, con 2 en plantilla cubierta, para un completamiento del 100%. (Tabla 2.2**,**)
Este Departamento no existe en el Consejo de Administración, pero si está creado, aunque pertenece a la Secretaría de la Asamblea, cuenta con un Cuadro que es el Jefe de

Departamento con un nivel de preparación de 12 grado. Siendo Mujer (F), De 61 años de edad, y de piel blanca. Trabajó en el combinado textil, luego en la Asamblea ejerce como Jefe de Departamento desde el año 2003 hasta el año 2012 sin ser cuadro. (Es cuadro desde el año 2012). Este cargo se subordina a Secretaria de la Asamblea. Tiene un subordinado, técnico en atención a la población, Anexo 13.

Tabla 2.2: Estructura actual aprobada en plantilla de los Departamentos Independientes creados en el CAM de Cruces.

| **Estructura actual aprobada en plantilla.** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **#** | **Unidades organizativas.** | **Cargos en plantilla** | **Cubiertos** | **% de completamiento** |
| **1** | Departamento de Organización e Información | 7 | 3 | 42.8 |
| **2** | Departamento de Seguridad y Protección | 1 | 1 | 100 |
| **3** | Departamento de Atención a Combatientes | 3 | 2 | 66.6 |
| **4** | Departamento de Atención a la Población | 2 | 2 | 100 |

Fuente: Elaboración Propia.

A estos se les agregarán de nueva creación 4 Departamentos Independientes completando un total de 8, estos son:

5. Departamento de Información y Comunicación Social.
6. Departamento de Defensa.
7. Departamento de Comunicación e Informatización.
8. Departamento de Transporte.

Cuyas funciones están siendo llevadas actualmente por coordinadores o personal capacitado. A continuación, se caracterizan y como se observó se enumerarán consecutivamente seguida a la anterior

5- Para el Departamento de Información y Comunicación Social**,** se propone una plantilla de 6 trabajadores, para una diferencia de 6. Sin embargo, dichas funciones están siendo llevadas por una Especialista Superior Territorial de Política. (Tabla 2.3)

Este Departamento será creado próximamente, sin embargo, por el momento cuenta con una Especialista Superior Territorial de Política, que desarrolla esas funciones (no es cuadro), con un nivel de preparación Nivel Superior. Técnico Medio en Contabilidad. Siendo mujer (F), De 51

años de edad, y de piel blanca. Este cargo se subordina al Vicepresidente y no cuenta con subordinados, Anexo 14.

6- Para el Departamento de Defensa, se propone una plantilla de 3 trabajadores, para una diferencia de 3. Sin embargo, dichas funciones están siendo llevadas por un Especialista Superior territorial de Política. (Tabla 2.3)
Este Departamento será creado próximamente, sin embargo, por el momento cuenta con un Especialista Superior territorial de Política que desarrolla esas funciones (no es cuadro), con un nivel de preparación Nivel Superior. Licenciado en Contabilidad. Siendo hombre (M), De 32 años de edad, y de piel blanca. Este cargo se subordina a un Coordinador de Programas que atiende la actividad de Defensa y otras esferas como control interno e inspectores de multa. No tiene subordinado, Anexo 15.

7- Para el Departamento de Comunicación e Informatización, se propone una plantilla de 2 trabajadores, para una diferencia de 2. Sin embargo, dichas funciones están siendo llevadas por un Especialista C en Ciencias Informáticas. (Tabla 2.3)
Este Departamento será creado próximamente, sin embargo, por el momento, el cargo cuenta con un Especialista C en Ciencias Informáticas que desarrolla esas funciones (no es cuadro), con un nivel de preparación de Nivel Medio superior. Licenciado en Agronomía. Siendo hombre (M), De 26 años de edad, y de piel blanca. Este cargo se subordina a un Coordinador de Programas que atiende la actividad de Informática (Telecomunicaciones). Y No tiene subordinado, Anexo 16.

8- Para el Departamento de Transporte, se propone una plantilla aprobada de 4 trabajadores, para una diferencia de 4. Sin embargo, dichas funciones están siendo llevadas por un Coordinador de programas y objetivos. (Tabla 2.3)
Este Departamento será creado próximamente, sin embargo, por el momento cuenta con un Coordinador de programas y objetivos que atiende esta actividad, con un nivel de preparación de Nivel superior. Técnico Medio en Contabilidad. Siendo hombre (M), De 55 años de edad, y de piel Mestiza. Este cargo se subordina al intendente y no cuenta con subordinados, Anexo 17.

Tabla 2.3: Estructura de plantilla que se propone para los Departamentos de nueva creación en el CAM de Cruces.

| **Estructura de plantilla que se propone.** | | | |
|---|---|---|---|
| **#** | **Unidades organizativas.** | **Cargos propuestos** | **Diferencia** |
| | Departamento de | 6 | 6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **5** | Información y Comunicación Social | | |
| **6** | Departamento de Defensa | 3 | 3 |
| **7** | Departamento de Comunicación e Informatización. | 2 | 2 |
| **8** | Departamento de Transporte | 4 | 4 |

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 2 se muestran las características de los cuadros de los 4 Departamentos Independientes creados en el CAM de Cruces

Figura 2. Características de los cuadros de los 4 Departamentos Independientes creados en el CAM de Cruces

Fuente: Elaboración Propia. (Encuestas a cuadros del CAM).

**2.3 Diagnóstico de política de cuadros.**

En los controles internos y externos realizados a la Dirección de Cuadro se identificaron un grupo de dificultades que constituyen regularidades, entre ellas:

1- Falta actualización de los registros primarios del área de cuadros, (registro de la reserva, registro de movimiento, registro de sanciones, nomenclatura, etc.)

2- Falta calidad en los procesos de selección de los cuadros, sobre todo por no haber hecho todas las consultas necesarias.

3- Falta calidad en algunos procesos de entrega y recepción del cargo, al no cumplirse con todos los requerimientos que exige el procedimiento aprobado.

4- Faltó calidad en la confección de los certificados de evaluación de los cuadros, sobre todo en el complemento textual que no se ajusta a lo que establece la metodología, lo que demuestra falta de preparación de los evaluadores.

5- No se cumple con lo establecido para el control de la documentación clasificada que se genera en el área de cuadros, pues no cuentan con ningún archivo con llave, condición que se requiere para estos menesteres.

6- Se aprecia atención a las actividades de funcionamiento por parte de la Dirección del CAM y logran presencia sistemática del nivel superior en las reuniones de las comisiones de cuadros de las direcciones municipales.

Para diagnosticar y evaluar el trabajo con los cuadros y sus reservas esencialmente en las acciones de capacitación realizadas en el período del 2019-2020; se realizó una medición del impacto de la Preparación y Superación de los mismos, tras haber trascurrido dos años y medios de la implementación del Sistema Municipal. Fue objeto de medición; los Diplomados de Administración Pública, Dirección y Gestión Empresarial impartidos en la Escuela Provincial del PCC, pudiéndose apreciar avances después de la preparación y superación de sus cuadros en el período analizado. Como resultado se formaron directivos con mayores habilidades para desarrollar con eficiencia y eficacia las tareas y demás actividades que su cargo demanda, como gestor de cambios para la transformación de la Administración Pública cubana acorde con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución. Se pudo evidenciar una mejora de las funciones de su cargo, mostrando logros en cuanto a:

1. Integrar las dimensiones económicas, organizacional, y profesional personal en los procesos y decisiones que tome en su nivel de acción.
2. Propiciar los cambios que permitan la transformación en los diferentes ámbitos de actuación, para contribuir efectivamente a la actualización del modelo económico.
3. Diseñar e implementar estrategias y políticas en su esfera de acción, en correspondencia con las estrategias y políticas del país.
4. Identificar problemas, analizar sus causas, proponer alternativas de soluciones científicamente argumentadas que permitan mejorar el desempeño en su área de acción y asegurar el seguimiento, retroalimentación y la evaluación de impacto de las soluciones adoptadas.

5. Seleccionar y utilizar las herramientas del trabajo de dirección que resulten más efectivas, en correspondencia con las situaciones específicas a que se tenga que enfrentar en el desempeño de sus funciones.

Durante el último proceso evaluativo del cual se tienen datos (resultados del trabajo de los cuadros del año 2019-2020); ysiguiendo la metodología aprobada en el 2017, se puede observar que la Plantilla de cuadros aprobada en el territorio era de 138 cargos, encontrándose cubierta por 138 cuadros, evaluándose 120 que representa el 100% de los previstos a evaluar, no se evaluaron 18 cargos en el municipio. La categoría de la evaluación fue de, Muy Bien 17, Bien 88, Regular 14 y evaluados de Mal 1 de la Dirección Municipal de Comunales, Anexo 18, Anexo 19, Anexo 20.

Todo este proceso permite valorar cuantitativamente cada indicador por separado y su promedio general y tener una valoración cualitativa del desempeño de los cuadros que refleja resultados concretos; por lo que resulta un elemento de diagnóstico importante que permite trazar pautas para la preparación y superación.

Los aspectos señalados fueron, la capacitación de las reservas en cuanto a las acciones concebidas para potenciar el desarrollo perspectivo teniendo en cuenta el cargo para el cual se prepara. Ha faltado trabajar con mayor intencionalidad en la preparación de las reservas de cuadros para lograr objetividad. NO se ha logrado que el plan de trabajo individual se convierta en una herramienta de trabajo que refleje en la planificación los días de preparación con la reserva y la auto preparación propia del cuadro.

Los elementos antes mencionados nos sirvieron para definir variables que nos posibilitan tener un diagnóstico estratégico, que sirve de brújula y sostén al Sistema, permitiendo conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proceso de la preparación y superación de los cuadros en el territorio.

<u>Debilidades:</u>

1. Falta de sistematicidad en el diagnóstico de necesidad de aprendizaje.
2. Escasez en la determinación de competencias en los perfiles de los cargos.
3. Insuficiente uso en los planes de capacitación de modalidades de formación más centradas en el componente práctico.
4. Resistencia al cambio que impide la aplicación de conocimientos transferibles.
5. Limitadas condiciones materiales y técnicas para el trabajo de los Órgano de Cuadros y especialistas.

6. Falta de exigencia de algunos cuadros hacia el cumplimiento de las acciones de preparación que deben desarrollar sus subordinados.

Amenazas:

1. Sectores emergentes de la economía con condiciones favorables hacia los cuales se mueve personal de experiencia y con buena formación (cuadros y reservas que salen del sistema después de ser capacitados)
2. Elevada carga de trabajo, lo que constituye una limitación para el desarrollo de la superación sistemática de cuadros y reservas.

Fortalezas:

1. Existe voluntad política y conciencia dentro de los cuadros principales del territorio de las dificultades que existen y de la necesidad de seguir transformando la preparación de los cuadros, con énfasis en los jóvenes
2. Existen dentro de nuestros cuadros magníficos profesionales con experiencia pedagógica que constituyen un potencial importante con que cuenta la provincia para la preparación.
3. Existe un alto nivel de actualización en los cuadros fundamentales de la provincia, que adquieren a través de conferencias y otras actividades que reciben sistemáticamente del nivel superior.
4. Estrechos vínculos con los Centros Universitarios Municipales y las escuelas del Partido que cuentan con claustros categorizado y con experiencia en la preparación de cuadros.
5. La existencia de abundante materiales de consulta en soporte digital con que cuenta el territorio para respaldar las acciones de preparación y superación.

Oportunidades:

1. La existencia de un Claustro para los diplomados de AP y DGE con profesores donde más del 90% son doctores y máster.
2. Contar con una investigación para la evaluación del impacto de la preparación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.
3. Vigencia de la política de cuadros, orientada por el Partido, así como las indicaciones del Consejo de Estado aprobadas el 22 de julio del 2010.
4. La función estatal de la CUM en la labor de dirección, supervisión y control de la actividad.

Este Diagnóstico Estratégico del Proceso de preparación y superación de cuadros en el territorio, se puede evidenciar en el Anexo 21.

Mediante la Matriz DAFO (por columnas), se estableció el análisis del entorno en cuanto a las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas, y las Oportunidades, en el Consejo de la Administración Municipal Cruces, reflejando las posibles estrategias a adoptar por la entidad. Finalmente, se puede observar que la entidad, se encuentra ubicada en el Cuadrante1-1: Estrategias ofensivas, es la posición en la que toda empresa y/o entidad quisiera estar, Debe adoptar estrategias de crecimiento, evidenciándose en la Figura 3.

| | | Oportunidades | | | | Amenazas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| Fortalezas | 1 | X | X | X | X | X | |
| | 2 | X | X | X | X | X | |
| | 3 | X | X | X | X | | X |
| | 4 | X | X | X | X | | X |
| | 5 | X | X | X | X | | X |
| | 6 | X | | X | X | X | |
| Debilidades | 1 | | | X | | X | |
| | 2 | X | X | X | X | X | |
| | 3 | | | X | X | | |
| | 4 | X | X | X | X | | X |
| | 5 | | | X | | X | X |
| | 6 | X | X | | | X | X |

Figura 3: Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (Matriz DAFO) del Consejo de la Administración Municipal Cruces

Fuente: Elaboración Propia

Realizando un examen de los actores principales que intervienen en el proceso, se clasifican y se componen como se manera en las figuras 4, 5, 6, 7 y 8 respectivamente.

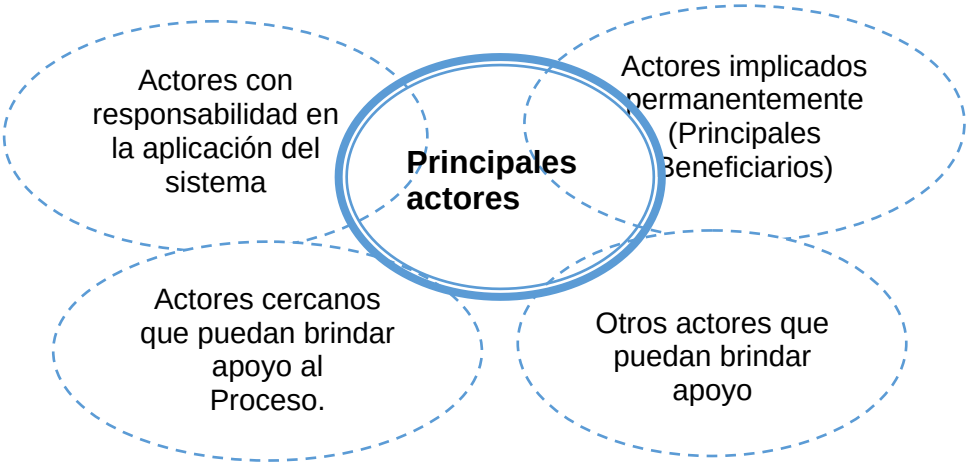



Figura 4: Actores principales que intervienen en el proceso

Fuente: Elaboración Propia

| Actores con responsabilidad | | | |
|---|---|---|---|
| CAM | Dirección de Cuadros del CAM | Dirección de Cuadros del CUM | Direcciones Municipales |

Figura 5: Actores con responsabilidad en la aplicación del Sistema e implicados permanentemente.

Fuente: Elaboración Propia.

| Principales Beneficiarios | | |
|---|---|---|
| Cuadros | Reservas del Sistema del Poder Popilar Municipal | Entidades de subordinación municipal |

Figura 6: Principales Beneficiarios de la aplicación del Sistema.

Fuente: Elaboración Propia.

| Actores cercanos que puedan brindar apoyo al proceso | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CITMA | Escuelas y Centros de Capacitación | PCC | MININT | Otras |

Figura 7: Actores cercanos que puedan brindar apoyo al proceso

Fuente: Elaboración propia.

| Otros Actores que puedan brindar apoyo | |
|---|---|
| **Entrenadores del sistema empresarial** | **Cuadros de experiencia** |

Figura 8: Otros actores que puedan brindar apoyo al proceso.

Fuente: Elaboración Propia.

En la declaración de las estrategias de capacitación, éstas fueron divididas en tres grupos: el primero dedicadas a las estrategias generales, aquí nos referimos a las que se imparten debido a cambios de políticas en el país; un segundo grupo dirigido a los temas prioritarios para la capacitación en el período y un último grupo a las estrategias por contenidos de la preparación y superación de cuadros**.** Figura 9.

| Declaración de las Estrategias de Capacitación | | |
|---|---|---|
| **Grupo 1**<br>**Estrategias Generales: se imparten debido a cambios de políticas en el país** | **Grupo 2**<br>**Temas prioritarios para la capacitación en el período** | **Grupo 3**<br>**Estrategias por contenidos de la preparación y superación de cuadros** |

Figura 9: Declaración de las estrategias de Capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Diagnóstico actualizado del Sistema de trabajo con los cuadros en los Departamentos Independientes del CAM Cruces.

Actualmente el Organigrama de la institución está sufriendo cambios por una nueva estructuración a raíz de la implementación de la Ley No 139 “de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal (CAM)”que favorecen la creación de nuevos departamentos independientes, siendo necesario elaborar los perfiles de competencia para lograr una exitosa contratación de cuadros competentes que dirijan dichos Departamentos.

Es imperativa la necesidad de evitar el uso desmedido de las excepcionalidades para ocupar cargos de cuadros; en el Anexo 22 se muestra el documento utilizado para la realización de dichas excepcionalidades. Los perfiles de competencia para dichos cargos deben ser de obligatorio cumplimiento para la contratación de estos. El diagnóstico refleja la necesidad de captar nuevos directivos que ocupen los cargos de cuadro dentro de los nuevos Departamentos Independientes creados, pero siempre con un alto nivel de competencia.

La Decisión de contratación de personal sin experiencia en el cargo, (o en las funciones que desempeñará), no puede estar basada únicamente en años de experiencia en Dirección, porque las aptitudes y competencias que exigen los cargos nunca son los mismos.

Saber dirigir, no significa tener las competencias necesarias para ejercer las funciones que estará desempeñando en el nuevo cargo. Dentro del CAM de Cruces la autora es del criterio de que esta es una de las problemáticas a diagnosticar, Anexo 23.

Si bien conocemos que en ocasiones el uso de ciertas excepcionalidades, son necesarias dentro de la institución, se debe tener en cuenta que el uso desmedido entorpece el sistema privando a nuevos cargos de personal competente y por ende a resultados poco favorables en el desempeño de los mismos; mostrando a la población la falta de preparación y competencia que presentan los cuadros directivos que están al frente del Municipio.

Todo lo anterior mencionado se puede justificar en la necesidad de hacer una buena selección de las reservas, pues si estos tampoco cumplen con los requisitos establecidos para ocupar el cargo que se les será atribuido en posteridad de ser necesario, pues en el momento de asumir el mismo, obviamente no cumplirán con estos, y por ende solo mediante una excepcionalidad, podrán ocupar dicho cargo.

Ha sido notorio el hecho de que muchas de estas reservas, al ser llamadas para asumir los cargos correspondientes para el que fueron captados y preparados sistemáticamente, no quieren responder al llamado, siendo imposible completar la funcionalidad con el nivel de competencia que exigen dichos cargos.

Los perfiles de Competencia, deben ser cumplidos totalmente como ya se ha mencionado y justificado anteriormente si se quiere lograr un alto nivel de competencia en los cargos, y es esencial que las reservas captadas y/o existentes de los diferentes cargos, también cumplan con los requisitos que el mismo exige, además de comprometerse totalmente con la Entidad a responder al llamado e incorporarse a asumir las funciones del cargo de ser necesario.

Los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces fueron analizados y examinados sus condiciones actuales, al ser entrevistados los cuadros de los 4 Departamentos Independientes creados, se pudo llegar a la conclusión siguiente:

- No están identificadas las competencias directivas para estos cargos.
- Se basan en requisitos para decidir la contratación.
- Las reservas son captadas, sin tener en cuenta los requisitos y competencias que exige el cargo.
- Se hacen ¨EXCEPCIONALIDADES¨ a quienes van a ocupar el cargo de Jefe del Departamento si estos no cumplen los requisitos exigidos por el mismo, tales como nivel de escolaridad y nivel ocupacional.

A través del Diagrama Causa-Efecto, Anexo 24, y con la información recopilada hasta el momento, se puede precisar y crear un diagnóstico del proceso de gestión del capital humano para los cuadros del Consejo Municipal de la Administración Cruces.

Como resultado de la utilización de los siguientes métodos de diagnósticos:

- Matriz DAFO.
- Observación (participación en reuniones del Consejo de la Administración, Asamblea de trabajadores y jornada de superación de cuadros).
- El estudio de documentos (Expedientes de cuadros, Actas del Consejo de Dirección, Evaluaciones de cuadros).
- Conversatorios y debates con los principales directivos.

Se lleva a la identificación de los siguientes elementos mostrados en la Figura 10.

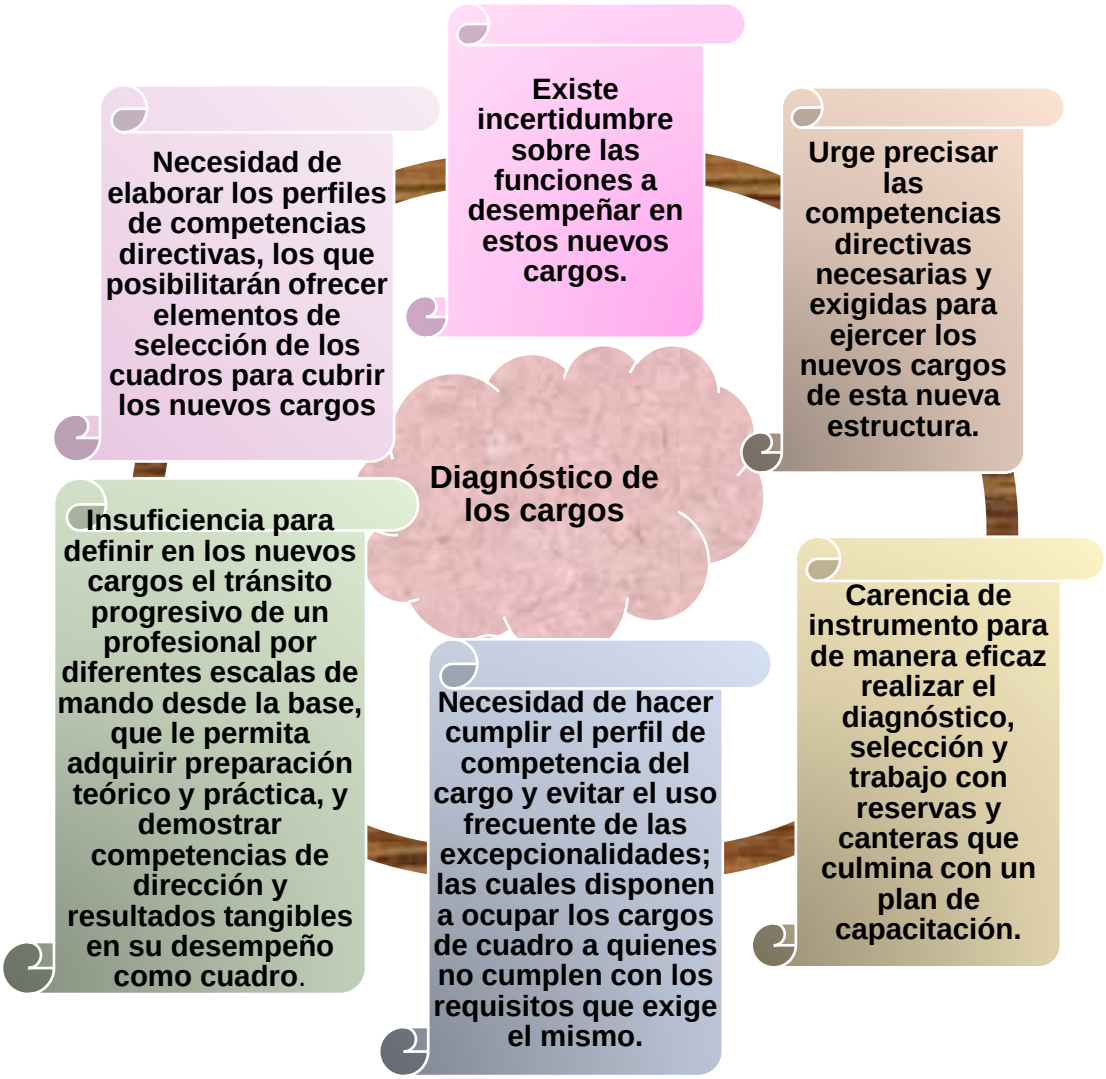



Figura 10: Resultado del diagnóstico de la situación actual del Sistema de trabajo con los cuadros en los Departamentos Independientes del CAM de Cruces.

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a lo anterior y para contribuir a elevar la calidad el proceso de gestión por competencias en el Consejo de la administración Municipal de Cruces, ofreciéndole respuesta a los lineamientos 04,138 y 200 aprobados en el Sexto Congreso del PCC, a la Ley 139, al Decreto 13, al Decreto Presidencial 208, Decreto 72, a los Objetivos Generales y Específicos del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y con la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros actualizada en el 8vo Congreso del PCC, se propone la aplicación de un procedimiento para determinar las competencias directivas en los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces, el cual deberá ser entendible, explícito, sencillo, corto y manuable a la hora de trabajarlo.

## 2.4 Selección del procedimiento a tener en cuenta para diseñar perfiles de competencias directivas en el CAM de Cruces.

Para la selección del procedimiento a aplicar para el diseño de perfiles de competencias directivas en el CAM de Cruces, se hace necesario el estudio de varios procedimientos que antecedieron a esta investigación y que aportaron saberes para su realización. (En la Tabla No. 2.4. se muestra la relación de ellos).

Tabla No. 2.4. Estudios de procedimientos que antecedieron a esta investigación.

| **Nombre del procedimiento** | **Autor** |
|---|---|
| Procesos de gestión humana basados en competencias | Mery Gallego Franco Asesora del grupo Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubalse. Cuba |
| Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". | Abdiel Quiñones Martínez. Trabajo de Diploma. 2008 UCF |
| Procedimiento para detectar las competencias directivas existentes en dicha Universidad | MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat Doctor en Ciencias, en la Universidad de Holguín.2007 |
| Una propuesta metodológica para el diseño e implementación del Sistema de Recursos Humanos por Competencias a partir de las Competencias Esenciales de la Organización | Daisy Aranguiz Díaz Velis Consultora[1] Miriam Gonzalez Directora de Recursos Humanos[2] Maidely Suarez García y Cloris Caballero Rodríguez. Consultora. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Villa Clara |
| Procedimiento para el análisis de las competencias | Julia Guach Castillo. Especialista del Grupo Creatividad, Competencia y Desarrollo. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Calle 15 esquina B Vedado. |
| Procedimiento metodológico para la identificación de las competencias | Alfredo Oscar Cabrera Atienza. Tesis de grado 2011, UCF |

| | |
|---|---|
| directivas necesarias en los cuadros y reservas de subordinación local en el municipio de Rodas. | |
| "Procedimiento metodológico para identificar competencias directivas existentes en la Empresa Avícola de Cienfuegos | Mildaris Oropesa Varens Tesis de grado 2011, UCF |
| Preparación y superación de los cuadros como el motor de todo el sistema de formación de cuadros | Carlos Martínez Mollineda Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela" en Villa Clara, Cuba y Belkis Pedraza Muñoz Universidad Central "Marta Abreu", Cuba.208 |
| Procedimiento para la confección del perfil de competencias del director de la escuela primaria. | MSc. Virginia Pérez Payrol. Profesora Titular de la Universidad de Cienfuegos. Cuba |
| *Propuesta de competencias directivas en la ueb tabaco torcido de exportación santa clara .tesis presentada en opción al título académico de Máster en dirección.Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,Cuba.* | Pérez Rodríguez, i. 2017. |
| . Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización, (28), pp. 43-54. | Pereda Marín , s., Berrocal Berrocal, f. & López Quero, m. 2002 |
| Propuesta de competencias directivas para los cuadros del Kurhotel "Escambray" de Topes de Collantes | Lázara Alicia Benítez Toledo, 2019 |
| Procedimiento que identifica necesidades de superación para desarrollar competencias en cuadros de la Empresa Provincial de Industria Alimenticia de Cienfuegos | Vivian Varens Albelo, Tesis de Maestria, aspirante a Máster en Administración de Negocio. UCF |
| Modelo de Gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos | Dr. Raúl Alpizar Fernández. Profesor titular de la UCF. Tesis Doctoral. |

| | |
|---|---|
| en la Universidad de Cienfuegos. | |
| Elaboración de un plan de capacitación en función de desarrollar competencias directivas en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía en Palmira | María Vivian Mata Santana, aspirante a Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, CUM Palmira.. |
| Tecnología de gestión de recursos humanos. | Cuesta santos, a. 2005 |

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado y gracias a la bibliografía consultada, se llegó a la conclusión que para la realización de los perfiles de competencias directivas, es necesario identificar previamente los componentes de la competencia, las características de la organización y las personas que estarán implicadas, además de definir con anterioridad lo específico de sus necesidades, determinadas por las características de los procesos que realizan. Por otro lado, vemos que las limitaciones están asociadas al carácter discontinuo que se aprecia en las tareas de formación y desarrollo, lo que restringe la naturaleza de mediano y largo plazo del proceso.

Cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir algunos de los fundamentos teóricos que pueden sustentar el perfeccionamiento de la gestión por competencias y con énfasis en la importancia de contar con perfiles atemperados a los nuevos cambios estructurales y organizativos.

Teniendo en cuenta las exigencias que supone la legislación del país en documentos rectores como son leyes, decretos ley, normativas, resoluciones, políticas del PCC, del Consejo de Estado y el Gobierno que rigen la política del sistema de trabajo con los cuadros en cuanto a su accionar e implementación y su influencia en las esferas económica, política y social, se decide gestionar competencias en cuadros de los Departamentos Independientes del CAM de Cruces, siendo necesario la elaboración previa de los perfiles de competencias para estos cuadros.

Por esta razón y dándole salida a la problemática conceptual y práctica identificada en la fundamentación teórica de la investigación documental se decide seleccionar el Procedimiento de la autora Varens Albelo en el 2020el cual 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, el mismo posibilita:

- Las relaciones de cooperación de los directivos intermedios y directivos ejecutivos de la administración pública.

- El perfeccionamiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación la a través de la gestión del conocimiento.
- Está compuesto por un conjunto de pasos lógicos con herramientas incluidas de fácil utilización y lenguaje claro.
- Está atemperado con las competencias genéricas, aprobados en el 8vo Congreso del PCC y las adoptadas por la Dirección Nacional de cuadro.
- Está aprobado por el reglamento interno del sistema de trabajo con cuadros y reservas del Estado y del Gobierno en la provincia.
- Además de ser este procedimiento parte del modelo para gestionar competencias de los cuadros de subordinación local en Cienfuegos.

El procedimiento detalla paso a paso el proceso describiendo que es lo adecuado para cada momento, el empleo de los instrumentos que se aplican y sus procesadores estadísticos. Además, ofrece la posibilidad de usar una ficha tipo como perfil de competencias ponderada y validada por expertos nacionales y del territorio, no siendo la misma una obligatoria para su aplicación en las entidades por lo que da margen a la creatividad y a la adaptabilidad.

Determina que debe existir un lenguaje acorde a los actores y decisores (directivos de entidades). Puede aplicarse sin la presencia de un especialista y potencia el rol del facilitador del directivo en las organizaciones. No cuestiona las incompetencias o falta de competencias, se habla de competencias existentes y competencias necesarias. No se niega ni cambia nada de lo establecido, lo enriquece.

De esta forma se supera el abismo entre los que hacen ciencia y los que gestionan, especialmente para propiciar mejoras continuas en el proceso de desarrollo de las competencias. 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.

**Conclusiones parciales del capítulo II.**

Se hizo una caracterización muy global del municipio de Cruces; Se especificó al CAM y a sus 8 Departamentos Independientes con sus respectivos Cuadros:

Se diagnosticó la política de cuadros y se realizó un diagnóstico actualizado del Sistema de Trabajo con los Cuadros de los Departamentos del CAM.

Por otro lado, se analizaron Estudios de Procedimientos que antecedieron esta investigación y que sirvieron de base para su realización. Hasta finalmente, llegar a la selección del procedimiento a tener en cuenta para diseñar los perfiles de competencia directivas en el CAM de Cruces.

## CAPÍTULO III: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS DEPARTAMENTOS INDEPENDIENTES DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE CRUCES.

En el empeño de gestionar competencias en los cuadros, es esencial la elaboración de perfiles de competencias directivas en el Consejo de la Administración Municipal de Cruces, pues representa la columna vertebral de este proceso, para lo cual se diseñan los perfiles de competencia de los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces; para ello se aplica en este capítulo el procedimiento de Varens, 2020, el cual es entendible, explícito, sencillo y corto; dando además margen a la creatividad y a la adaptabilidad.

### 3.1. Elaboración de Perfiles de Competencias Directivas.

El procedimiento seleccionado se divide en tres etapas y siete pasos que serán declaradas a continuación en figura 11.

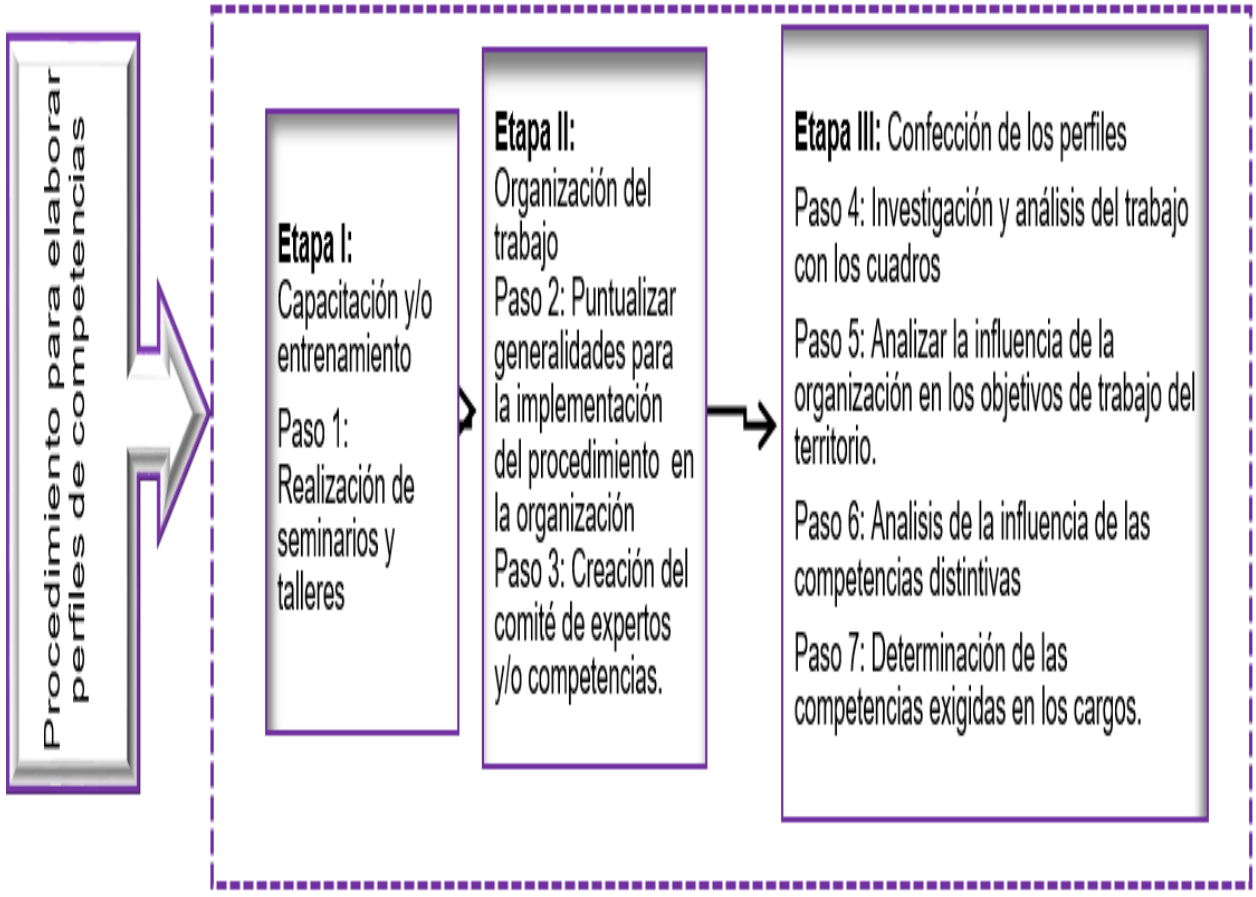



Figura 11 Procedimiento para la elaboración de Perfiles de Competencias Directivas.

Fuente: Varens Albelo en el 2020

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento en 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces.

Capacitar al Presidente, Intendente y especialistas de Órganos de Cuadro, Coordinadores de Objetivos y Programas, Secretaria de CAM, Intendente, y sus otros ejecutivos a partir de un seminario.

Paso 1: Realización de seminarios y talleres.

La capacitación se realiza en marzo del presente año (2022) a partir de un seminario con el objetivo de explicar el procedimiento paso a paso. Se explica, además, que se ha 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, explicadas en el capítulo anterior.

En abril, en el Salón de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cruces, se realizó un seminario enfocado a la Administración y la Dirección, en la que participaron cuadros y reservas seleccionadas, ejecutado por el Lic. Aldo Lázaro Placeres y el Lic. Nolivio López Diaz, profesor asistente del CUM.

Luego en mayo, en el Salón de la Asamblea del Poder Popular de Cruces, se realizó un taller enfocado a la Administración y Dirección, en la que participaron Cuadros y Reservas seleccionadas, ejecutado por el director de Cuadro del CAM.

La necesidad constante de superación de cuadros directivos del CAM de Cruces, crea el espacio para que estas actividades sean desarrolladas anualmente.

En esta etapa, se definen las generalidades de la implementación del Procedimiento en el Consejo de la Administración Municipal de Cruces.

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

Al ser capacitados los actores implicados, se decide llevar a la Comisión de cuadro la propuesta de diseñar los perfiles de competencia de los cuadros directivos de los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces. Es entones que,en junio tras el resultado de dicha comisión, es aprobado la propuesta, decidiéndose implementar el procedimiento de la autora Varens Albelo, aprobándose además el sistema de trabajo, el cronograma necesario para su implementación y los recursos necesarios a emplear.

Paso 3: Creación y/o comité de competencias.

En el Consejo de la Administración Municipal de Cruces existe un Comité de competencias el que fue mostrado anteriormente en el Capítulo 2 de esta investigación, se analizó a cada miembro para conocer si cumplían con los requisitos exigido en el procedimiento:

- 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 profesional sobre el tema.
- Poseer capacidad de análisis, pensamiento lógico, y espíritu de trabajo en equipo.

Se acuerda que todos sus miembros cumplen con dichos requisitos y de esta manera queda activado el Comité de competencias el que exhibe en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: COMITÉ DE COMPETENCIAS.

Entidad: CAM Cruces Fecha de creación.23-5-22

| **N** | **Nombres y Apellidos** | **Cargo en la entidad.** | **Cargo en el comité.** |
|---|---|---|---|
| 1 | Gema Margarita Homen López | Intendente Municipal del Poder Popular Municipal de Cruces. | Presidenta |
| 2 | Cintia Beatriz Pérez Lanza | Directora Centro Universitario Municipal Cruces. | Vicepresidenta |
| 3 | Diana Benavides Sosa | Especialista de Preparación y superación de la Dirección de Cuadros del Municipio Cruces. | Secretaria Ejecutiva |
| 4 | Yanei Avalos Martínez | Representante de la Asamblea Municipal del Poder Popular Cruces. | Miembro |
| 5 | Barbará Valdez González | Directora Escuela Municipal del Partido Cruces. | Miembro |
| 6 | Danay Yera Amador | Directora del Órgano de Cuadros Poder Popular Municipal de Cruces. | Miembro |
| 7 | Marialis Alfonso Posada | Especialista del CITMA Poder Popular Municipal Cruces. | Miembro |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | Aleida de la Rosa Sosa | Profesora que atiende la capacitación en el Centro Universitario Municipal de Cruces. | Miembro |
| 9 | Marvis Monzón Cabrera | Representante Dirección Municipal de Finanzas y Precios en Cruces. | Miembro |
| 10 | Daniel Castellanos Tur | Jurídico de la contraloría Municipal de Cruces. | Miembro |
| 11 | Adrian Pérez Avalos | Representante Dirección Municipal de Trabajo y seguridad Social de Cruces. | Miembro |

Fuente: Elaboración Propia.

Esta etapa tiene como objetivo, confeccionar el perfil de competencia de los diferentes cargos, a través de la definición de las competencias necesarias que necesitan cumplir los mismos. Etc.

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

Los últimos cambios estructurales, funcionales y normativos de la Administración Municipales, están regido por los Decretos 69 y 72, y las Leyes 132, 138, y 139. La autora conjuntamente con el Comité de Competencia realiza un estudio del paquete jurídico ya mencionado y ejecutando un análisis comparativo se logra identificar las pautas entre lo establecido y estas nuevas exigencias.

Paso 5: Determinación de las Competencias Distintivas del CAM de Cruces.

Los perfiles de competencias que se buscan adecuar, dependerán fundamentalmente de las funciones que desarrolle cada cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de la entidad en particular. Por tanto serán diseñados los perfiles de competencias de los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces, en dependencia de los objetivos que persiga. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo.

A raíz de la información obtenida hasta el momento tras la investigación de la autora conjuntamente con el Comité de Competencias, se identifican a criterio de los mismos, las competencias directivas distintivas del CAM de Cruces, estando estas 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 competencias de los cuadros definidas en el 8vo Congreso del PCC por el Presidente de la República DrC. Miguel Díaz-Canel Bermúdez.

Luego de todo el trabajo realizado se obtuvieron 22 competencias directivas distintivas del CAM de Cruces, Tabla 3.2, las que fueron conceptualizadas y operacionalizadas con la ayuda de la técnica de Tormenta de Ideas y bajo el Criterio del comité de competencias, especialistas de cuadros y profesores de la Universidad que dominan y han trabajado el tema.

Tabla 3.2: Competencias directivas distintivas del CAM de Cruces organizadas por orden de prioridad.

| No | **Competencias Directivas** |
|---|---|
| | **Competencias Estratégicas** |
| 1 | Pensamientos estratégicos:<br>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:<br>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:<br>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:<br>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:<br>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 | Desarrolla la política de cuadros y reservas:<br>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:<br>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:<br>Toma decisiones eficaces bajo incertidumbre, no espera indicaciones ni que le digan lo que tiene que hacer.<br>Piensa, analiza contextos, actúa, convoca, planifica y dirige en pos de solucionar los problemas acontecidos. |
| 9 | Manejo de Conflictos:<br>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 | Aplica técnicas de Negociación:<br>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 planeación Organizado y liderazgo:<br>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:<br>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. Sistematiza, reúne y utiliza el |

| | |
|---|---|
| | conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión. |
| 3 | Comunicación:<br>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 | Logra trabajo en equipo, colaboración e integración:<br>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:<br>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. |
| | **Competencias de Eficacia Personal** |
| 1 | Dinámico:<br>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:<br>Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada |
| 3 | Carismático:<br>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. |
| 4 | Innovación y Creatividad:<br>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:<br>Medita y analiza ante de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones |
| 7 | Autocrítica:<br>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 |

Fuete: Elaboración propia.

Estas competencias distintivas fueron usadas como documento básico en la implementación del resto de las etapas y pasos del procedimiento.

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

Establecidas las competencias directivas de los cargos, se llegó al punto de culminación de la confección de los Perfiles de Competencias, por lo que se vinculan por medio de una matriz de relación con los Objetivos de Trabajo del CAM de Cruces como se muestra en la Tabla 3.3

Tabla 3.3: Matriz de Relación Competencias Directivas-Objetivos de Trabajo del CAM de Cruces.

| **Objetivos de Trabajo del CAM de Cruces** | **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 de nutricionales requeridos por la población. | X | X | X | X | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | |
| 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 |
| Exigir por la formación | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| de valores y la elevación de la cultura general integral de la población. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | X | X | X | X |
| **TOTAL** | **6** | **6** | **6** | **6** | **4** | **4** | **6** | **6** | **5** | **5** | **6** | **6** | **6** | **5** | **5** | **6** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | **5** | |

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

- De 1 al3Objetivos de Trabajo con una misma competencia directiva exigida, representa el 20% de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de dichos Objetivos de Trabajo.
- El 4 y5 Objetivos de Trabajo con una misma competencia directiva exigida, representa el 80% de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de dichos Objetivos de Trabajo.
- El 6 Objetivos de Trabajo con una misma competencia directiva exigida, representa el 100% de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo, atendiendo al cumplimiento de dichos Objetivos de Trabajo.

Al obtener los resultados de la Matriz de relación entre los Objetivos de Trabajo del CAM de Cruces y las Competencias Directivas, se puede evidenciar los objetivos que presentan mayor cantidad de requisitos para dichas competencias directivas, Anexo 25.

- Controlar la gestión económica del territorio en función de elevar la eficiencia.
- Controlar la estabilidad y calidad de los servicios.
- Controlar la preparación de la economía para la defensa y la garantía de la seguridad nacional.

Con relación a las competencias directivas y en comparación con los objetivos de trabajo, Anexo 26, obtuvieron:

- Obtuvieron 6 puntos las competencias directivas…… 1,2 ,3 , 4, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16
- Obtuvieron 5 puntos las competencias directivas…… 9, 10, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22
- Obtuvieron 4 puntos las competencias directivas…… 5, 6

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:

- 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 niéveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | | | |
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATEGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL** | | | |
| 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 niéveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | | | |
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATEGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL** | | | |
| 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.**

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 |
| | **Competencias Estratégicas** | | | |
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATEGICAS** | | | |
| 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 | | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | | | |
| 2 | Responsable | | | |
| 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 Cruces.

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:

$Cc= (1 – Vn / Vt) * 100$ donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

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 la identificación, requerimientos, misión, funciones, actividades a realizar, con qué frecuencia realizarlas, el flujo de información, las competencias directivas necesarias y el nivel de exigencias (Alto, Medio, Bajo) en cada caso.

Se considera exigencia Alto cuando coinciden los resultados de las tres fuentes de información; Medio, en el caso de coincidir dos de ellos, y Bajo cuando es referido por solo una fuente.

Quedando al fin diseñado los Perfiles de Competencia Directivas de los 8 Departamentos Independientes del CAM de Cruces,(Anexo 28, Anexo 29, Anexo 30, Anexo 31, Anexo 32, Anexo 33, Anexo 34, Anexo 35).

**Conclusiones parciales del capítulo III:**

En el presente Capítulo, fueron diseñados 8 Perfiles de Competencias de los Departamentos Independientes del CAM de Cruces, siendo utilizado para dicho diseño, el procedimiento de Varens Albelo, 2020.

## 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: definición de competencias, los tipos que existen, competencias directivas etc., 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 implementar un procedimiento que permitiera gestionar competencias en los mismos a partir de planes de capacitación que respondieran a necesidades reales, escogiéndose el propuesto por Varens Albelo, 2020.

3. Se aplicó el procedimiento escogido, a través del cual se confeccionaron los Perfiles de Competencias Directivas de los cargos directivos a los que se les aplico el proceso, se determinaron las competencias existentes de los cuadros evaluados, así como el análisis de la brecha, lo que permitió la confección de planes individuales y colectivos de capacitación favoreciendo así los procesos de cambio e innovación durante y después de los procesos de formación, generados a partir de la gestión por competencias.

4. Con lo antes expuesto, se puede afirmar que se le da respuesta al problema de investigación planteado, al aplicar un procedimiento que permite gestionar competencias directivas en cuadros directivos en el Consejo de la Administración Municipal de Cruces (CAM), lo cual constituyó el objetivo general de la presente investigación, quedando de esta forma cumplimentado

.

**RECOMENDACIONES:**

1. Que el CAM de Cruces realice un análisis anual que permitan mantener actualizado el trabajo con los cuadros, para garantizar la mejora continua del mismo.

**BIBLIOGRAFÍA:**


Agut Nieto, S., y Peiró Sila, J. M. (2000). Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la organización. Valencia.

Ávila, P. (2018a). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012.

Ávila, P. (2018b). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012.

Barney, J. (1991). Special theory forum the resource- based Model of the firm: Origins, implications, and prospects. Journal of management review, 17(1), 97-98.

Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do

Becker, C. (2018). Formación de los Recursos Humanos y Competencia . We Go From Here? Journal of Management, (32), 898-925.

Benguría. (1997). Liderazgo y organizaciones que aprenden. . Universidad de Deusto, Bilbao.

Blake, O. J. (2017). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires: Macchi.

Bordas Moré, B. (2017). Diseño y aplicación de un procedimiento para la obtención de Perfiles de cargos por competencias y evaluación de las mismas En la dirección de recursos humanos de la corporación Copextel. CUJAE. (Tesis de grado). Facultad de Ingeniería Industrial.

Caminero Melero, J. M. (2012). Análisis de competencias directivas. Palencia: Universidad de Valladoli.

Cardona, P. y.-L. (2009). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Ediciones Universidad de Navarra.

Cardona, P., & Chinchilla, M. (abril - mayo de 1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard-Deusto Business Review, (89).

Carminero Meleno, J. M. (2019). Análisis de competencias directivas. Palencia: Universidad de Valladoli.

Carrasco y García, H. (2014). Guía técnica para gestionar competencias. . Revistas especializadas Peruanas SAC Cervantes, 485 – 502.

Cartaya, A. M. (2017). Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Castro Díaz-Balart, F. (2001). Ciencia, innovación y futuro. La Habana: nstituto Cubano del Libro.

CENSA. (2018). Objetivos institucionales—CENSA Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. CENSA.

Cesar. C & Hernández. D. (2021). La administración pública y el desarrollo local en cuba. Conferencia en la Universidad de Pinar del Río

Chinchilla, N., & Cardona, P. (julio-agosto de 1998). Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deus-to Business Review.

Collins, C. (2018). Can you say what your strategy is. ¿ Harvad Business , 82 – 90.

Columbié Santana, M. (2005). "La capacitación de los directivos del sector público: la experiencia de Cuba". (M. d. superior, Ed.) Folleto Gerencial.

Constitución de la República, (2019). Artículo 16 y 17

CREA. (2010). Confederación de empresarios de Aragón. www.crea.es.

CREA. (2010). Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. EXPTE. AA-2010-08 Colabora: AGE Formación y Consultoría.

Cruces. (2021). Sistema Municipal de Preparación de cuadros y reservas 2021-2025.

Cuba. Consejo de Estado. (2010). Acuerdo del 22 de julio. Sistema Nacional del Trabajo con los cuadros y sus reservas del Estado y del Gobierno.

Cuba. Consejo de Ministro. (2014a). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto 323/2014.

Cuba. Consejo de Ministro. (2014b). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto 323/2014.

Cuba. Gaceta Oficial. (2014). Decreto 323/2014.

Cuba. Gaceta Oficial. (2021). Decreto Presidencial no.208/ 2021. Aprueba el Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. (GOC-2021-280-030)

Cuba. Ministerio de Justicia. (2014). Codigo del trabajo, A. N. Gaceta Oficial 29 extraordinaria 17 de junio.

Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social. (2006). Resolución 29, 2. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. Cuba: Gaceta Oficial de la República.

Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social. (2012). Resolución 60/ 2011. Normas del Sistema de Control Interno. Cuba: Controloría General de la República.

Cuba. Ministerio del trabajo y seguridad social.(2021) Resolución del 8vo Congreso del Partido “Evaluación del cumplimiento de la Resolución del 7mo Congreso del Partido acerca de los Objetivos de Trabajo de la Primera Conferencia, relacionados con el funcionamiento, la actividad ideológica y la vinculación con las masas”.

Cubadebate. (2018). Gaceta Oficial publica nuevo Código del Trabajo. http://www.cubadebate.cu/noticias/2014/06/17/gaceta-oficial-publica-nuevo-codigo-del-trabajo-pdf/

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

Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Editorial ISPJAE.

Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Ed.Academia.

Cuesta Santos, A. (2010a). Tecnología de gestión de recursos humanos, tomo I y II. : Editorial Academia.

Cuesta Santos, A. (2010b). Tecnología de gestión de recursos humanos, tomo I y II. Editorial Academia.

Cuesta Santos, A. (2012a). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología. La Habana: de enero - marzo.

Cuesta Santos, A. (2012b). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología.

Cuesta, A. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. Editorial La academia.

Decreto Ley 13, Consejo de Estado. (2021). Decreto Ley 13 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Habana, Cuba: Gaceta de la REpublica de Cuba No.

del Sol Tamayo, V. S. (2011). Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la empresa azucarera Colombia. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/.

del Sol Tamayo, V. S., & Beber, R. P. (2011). Procedimiento para el desarrollo de competencias directivas en la empresa azucarera Colombia en Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimaprimera edición. Pearson Educación.

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021a). Sistema de Gestión del Gobierno basado en Ciencia e Innovación para el desarrollo en Cuba (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas) Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas.

DiBella, A., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understading organizations learning systems capability. Journal Management Studies, 361-379.

Drucker, P. F. (2004). What makes an Effective Executive. Harvard Business Review.

Espín Alonso, R. (2011). Modelo del nivel integración del sistema de dirección de la empresa (NISDE) Basado en la lógica difusa compensatoria. (Tesis en opción a mastser en Dirección) CUJAE, Facultad de Ingenería Industrial., La Habana.

Estado, C. d. (2007). Decreto Ley 196/2007 Sistema de tarbajo con los cuadros. República de Cuba: Gaceta oficial No 054 Extraordinaria del 20 de noviembre del2007.

Estado, C. d. (2014). Decreto Ley 320/2014. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Faloh, R. (2017). Conocimiento e innovación: las nuevas formas de trabajo. Conferencia en Seminario IBERGECYT´ 2010.

Fleitas Triana, S. (2008). Modelo para los procesos de formacion del Capital Humano CUJAE.

Gairín, J. A. ( 2008). Gestión del conocimiento y toma De decisiones en las organizaciones educativas. universidad de deusto; deustuko Unibertsitatea.

García, V. (2020). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales. . La Habana: Tesis doctoral.Fac. y Dpto. Ingenería Industrial.CUJAE. .

García-Lombardía, P., y Cardona, C. M. (2001). las competencias directivas más valoradas. (I. B. School, Ed.) IESE Occasional Papers, Copyright© 2001.

Gárciga, R. (2001). formulación estratégica. Félix Varela.

Gasalla, J. (2010). Marketing de la formacion de directivos: el nuevo directivo en la cultura del aprendizaje. Ed.Pirámide.

GESEMAP. (2021). Presentación de GEDEL sobre la profesionalización de la gestión del desarrollo local y institucionalización de la alianza estratégica “gobiernos locales – universidad – sistema empresarial – comunidad”, Habana, 2022, Congreso Internacional

Goleman, D. (1989). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós.

González García, A. &. (2011). Tendencias del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Cuba. Gestión del Conocimiento . Energía para el desarrollo, 2-5.

González Gonzáles, J. (2020). Función directiva y desarrollo de competencias directiva. https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-la-administracion/

González Martín, R., & Gorguet Pi, M. (2017b). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba.

González Martín, R., y Gorguet Pi, M. (2017a). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba.

González, D. G. (2013-2014). Evaluar el impacto de la preparación y superación de cuadros de los Diplomados.

Grant, G. (1991). The resource-based Theory of competitive advantage: Implications for strategic Formulation. California Management Riew(spring), 114-135.

Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano. Ed. Prentice Hall.

Guevara de la Serna, E. (1962). El cuadro, columna vertebral de la revolución. La Habana: Ciencias Políticas.

Haesli, A., & Boxall, P. (2017). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization -retention and codification-recruitment configurations. International Journal of Human.

Hernández, A. (2014). Procedimiento para gestionar competencias en los directivos de la UNEFA. (Tesis en opció a Master en Dirección), Universidad Bolivariana de Venezuela, Nueva Esparta.

Hernández, C. (1998). Glosario Administrativo. Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED.

http://lema.rae.es/drae/?val=ESTANDAR.

http://www.censa.edu.cu/index.php/2015/11/20/objetivos/
http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmiyci.htm

Huber, G. (1996). A guide for executives in technology critical organizations. International Journal of Technology Management, 11(7/8): 821-832.

Iglesias. A. (2019). La administración pública y la gestión empresarial como campos de investigación y perfiles de formación diferenciada de cuadros y directivos, algunas experiencias en Cuba. CETED Universidad de la Habana

Jauregui Ricardo, D. (2008). Metodología para la determinación de competencias en empresas cubanas. Tesis en opción a master en Recursos Humanos, CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.

Kaplan, R. S. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

Kast Ellit, I. (2006). TheDeterminants of Organizational Knowledge creation in the context of R&D Cooperation. The Role of Absorptive Capacity. . Ed. DRUID.

Katz, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva. Biblioteca Harvard(edición original en 1955.

Koontz, H., & Weirich, H. (1987). Elementos de Administración. McGraw Hill.

Longo, F. (2001). Modernizar la Gestión Pública de las Personas: los desafíos de la flexibilidad". Creating Public Value, 19.

Lopez Nuñez, A. F. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.

López Nuñez, A. F. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Tesis en opción a Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.

López, M., & Pereda, S. y. (2019). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y Organización(28).

Luna, D. P. (2018). Aproximación a un modelo basado en competencias directivas para favorecer la gestión de calidad del colegio distrital General Gustavo Rojas Pinilla. Universidad Javeriana. , Facultad de Educaión. Bogota. Colombia: Línea de investigación de políticas y gestión de sistemas educativos.

Lunas Bermúdez, D., & Pérez Cardenas, N. (2011). Aproximación a un modelo de gestión basado en competencias directivas para favorecer la gestión de calidad del Colegio Distrital General Gustavo Rojas Pinilla. Bogota: Pontificia universidad javeriana facultad de educación licenciatura en pedagogia infantil linea de investigacion de políticas y gestión de sistemas educativos.

Lurdes. T. (2015). Enfoques diferenciados de formación en administración pública y gestión de gobierno: experiencias en Cuba. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Marey Vega, Y. (2009). Modelo de planificación de carreras y formación de reservas de cuadros para el cargo de administrador de la red minorista de CIMEX. Las Tunas. Tesis en opción a Master en Recursos Humanos , CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.

Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y Experiencias. Cinterfor.

Mintzberg, H. (2013). Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better. Berrett-Koehler Publishers.

Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Tesis en opción a doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE, Ingeniería Industrial.

Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la Empresa cubana. Editora Política.

Murray R. (2010). Human resources mangement in Swadish Center Government in Farmham D. y Horton, S. Macmillan Business: Human resources flexibilites in the public servic.

NC, ISO 3000, N. (2007). Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Norma Cubana: ISO 9001, (2015). Sistemas de gestión de la calidad

Normalización, O. d. (2007). Normas Cubanas NC 3000:2007 "Sistema de gsetión integrada de capotal humano

Objetivos de trabajo del PCC, P. d. (2012). Materiales de la Primera conferencia del PCC. Cuba.

Oliveros Martín-Varés, L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior 2006. Revista Complutense de Educación , 17(1), 101-118.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Cuba. Resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social núm. 29, de 25 de noviembre de 2020. https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=112483&p_country=CUB

Palomino Limia, J. (2006). Proceso de formación de los cuadros con enfoque de competencias laborales. (Tesis en opción de Master en Recursos Humanos), CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.

Paule, Y. (2016). Aplicación del Modelo de Arquitectura Estratégica Basada en Competencias Organizacionales de la Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados "Adalberto Pesant". (Tesis de Maestría) , CUJAE, CETDIR, Facultad de Ingeniería Industrial,, La Habana.

PCC. (2016). Folleto de los lineamientos del VII Congreso. Cuba: Materiales del Congreso.

Pereda Santiago, M. y. (1999). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Pereda, S., & Berrocal, F. y. (2019). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y Organización(28), 6-9.

Pérez Continuo, T. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto.

Poblete, M. y. (2018). Perfil directivo de competencias para la gestión del Cambio en centros educativos. Barcelona.: Simposio estrategias de formación para el cambio Organizacional. .

Portal Cubarte. (2021). El Cuadro, columna vertebral de la Revolución http://cubarte.cult.cu/centro-che-cuba/el-cuadro-columna-vertebral-de-la-revolucion/cubarte.cult.cu/centro-che-cuba/el-cuadro-columna-vertebral-de-la-

revolucion/

Ramos Díaz, J. L. (2017). Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la Republica se Cuba. (Tesis doctoral) CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.

Real Academia, E. (2006). Diccionario (RAE).

Robbins, P., y De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación.

Romero, M. (2007a). Convergencia y divergencia en las políticas de ciencia y tecnología e innovación. Revista española de Ciencias Públicas, II.

Romero, M. (2007b). Convergencia y divergencia en las políticas de ciencia y tecnología e innovación. Revista española de Ciencias Públicas, II.

Sánchez Rodríguez, A. (2012). Capital humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba de 1989 a 2011. (Tesis en opción a Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Valladolid.

Santillana, J. (2002). Formación para el desempeño de la función directiva. Editorial Santillana y Richmond. S.A.

Senger, P. (2007). La quinta disciplina. Boston.

Senise Barrio, M. E. (2021). Dirección de recursos humanos. .

Senise Barrio, M. E., & Fernando Matías, R. (2010). Dirección de recursos humanos. Editorial Copicentro Granada, S.L.

Simchi-Levi, D., & Kamisky, P. (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. 3. (M.-H. ed., Ed.) The McGraw-Hill/Irwin Series Operations and Decision Sciences. , 497. Obtenido de ISBN: 978-0-07-110750-1

Sirmon, D., & Hitt, M. y. (2007). Managing fim resource in dynamic envionments to create value: Looking inside black box. Academy of Management Review, 32(1), 273-292.

Soltura Laserria, A. (2019). Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización: Tecnología para la Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional. http//www.gestec.disaic.cu/PONENCIAS.

Stable Rodríguez, Y. (2017). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación. Tesis en opción a Doctor en Ciencias Técnicas., Ciudad de La Habana.

Stable, Y. (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. Instituto superior de tecnología y ciencias aplicadas.

Tabares. L. (2021). Administración pública local. Retos y perspectivas al calor del perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, Editorial Universitaria

Teece, D., & Pisano, G. Y. (1997). Dynamic competencies and strategic management. Strategic Management. Journal.

Teixido, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Revista GROC, 11- 13.

Teixidó, J. (2008). Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y Desarrollo. Ponencia al x congreso interuniversitario de organización de instituciones Educativas, Barcelona.

Thompson, A. y. (2004). Administración Estratégica. McGraw Hill.

Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular: acción Pedagógica . www.cife.ws.

Ulrich, D., Becker, B., & Huselid, M. A. (2002). Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa. . Editorial Gestión 2000.

Valdés Herrera, C. (2019). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones. http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacion-y-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones.

Varens Albelo, V. (2020). Gestión del Conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estratégica del territorio. Conrado.

Varens Albelo, V. (septiembre de 2015). Identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas.Una experiencia en Cienfuegos.

Varens Albelo, V., & Sarduy Avalo, L. (2013). La identificación de necesidades de superación para desarrollar competencias directivas. Una experiencia en Cienfuegos. MES.

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

Vargas Fernández, T. (2013). Modelo de capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. Facultad de Ciencias Económica, Universidad de Pinar del Rio.

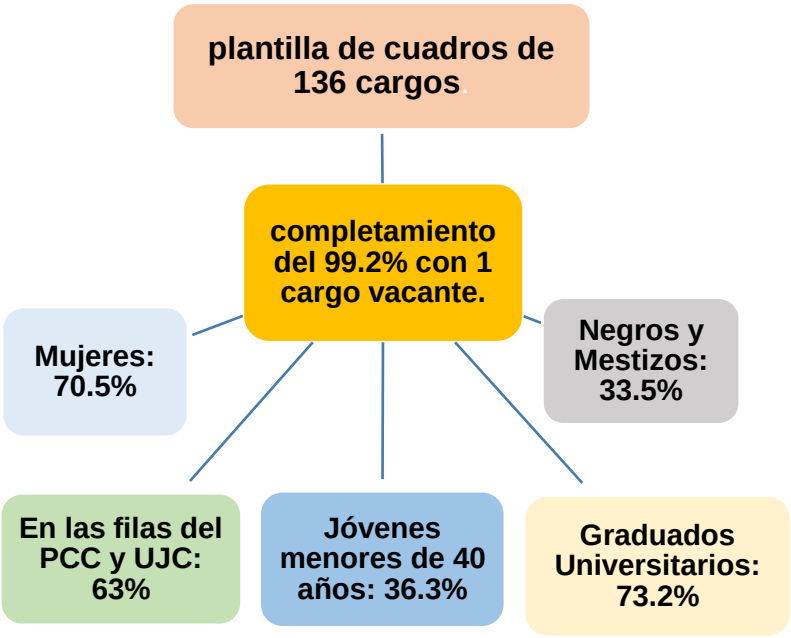
Vargas, M. B., & Pérez, V. (2018). De las competencias personales a las Competencias profesionales. En pedagogía social y educación social: una mirada al futuro., 30- 44.

WFPMA, B. Y. (2014). Creating people advantage 2014-2015. Boston:: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).

Wright, P., & MacMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. Journal of Management, 295-320.

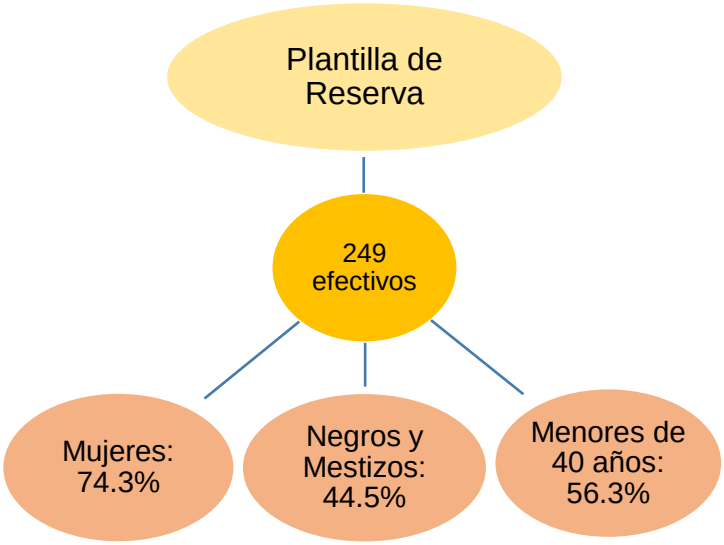
## ANEXOS

**Anexo** 1: Plantilla de cuadros de 136 cargos



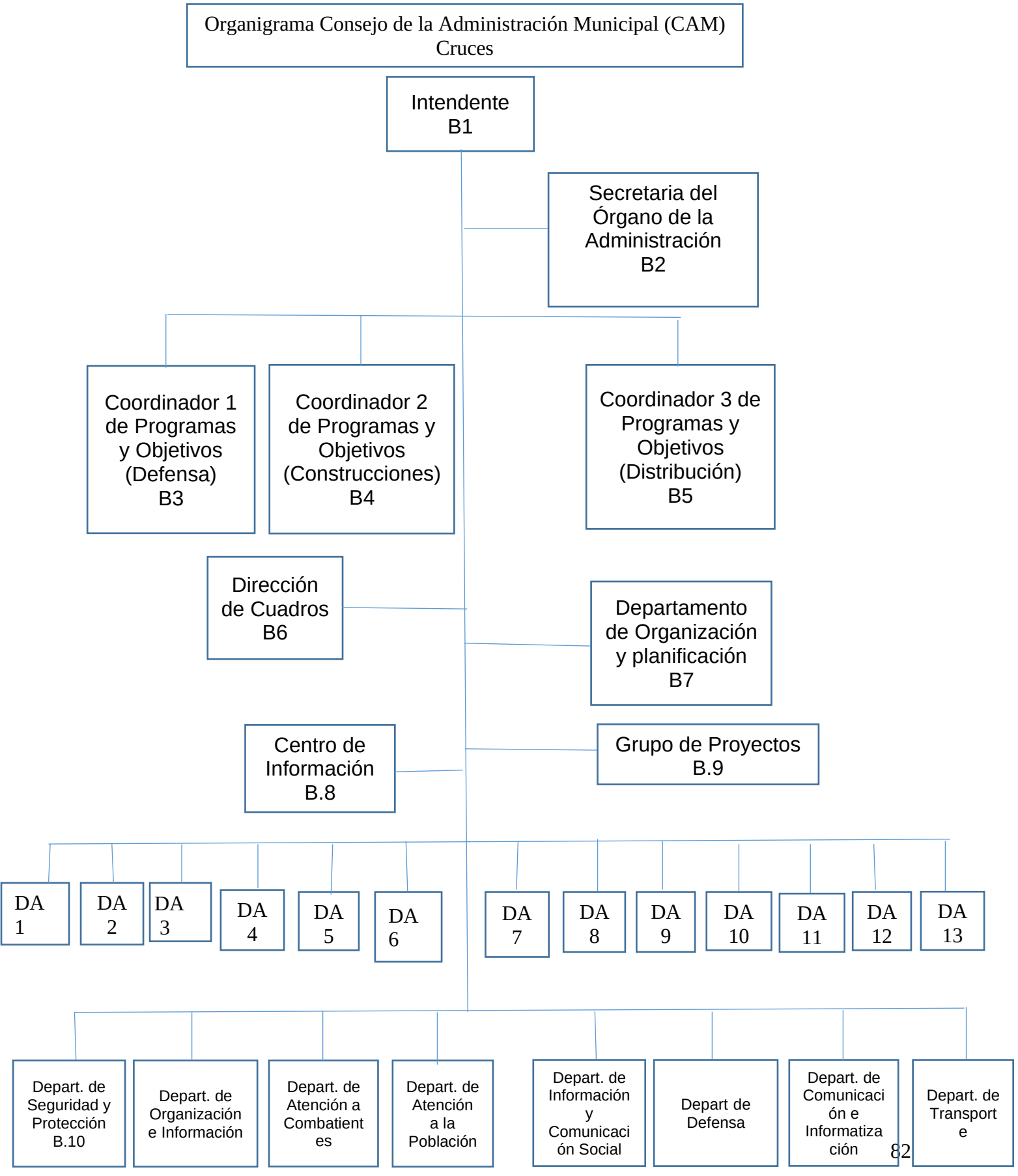

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 2:** Plantilla de reserva de 249 efectivos.

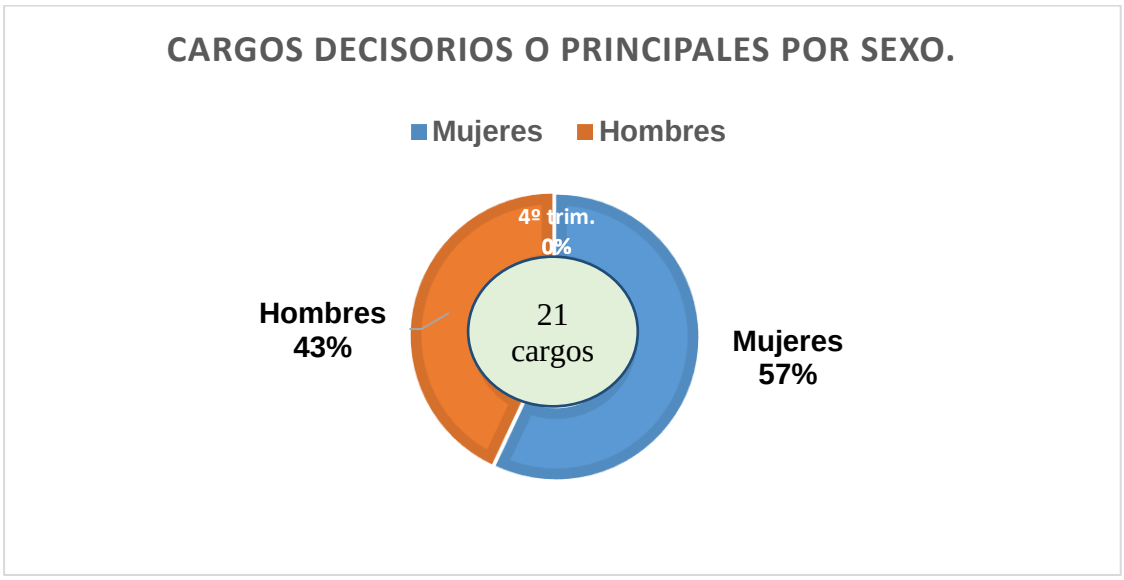



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Organigrama Consejo de la Administración Municipal (CAM) Cruces

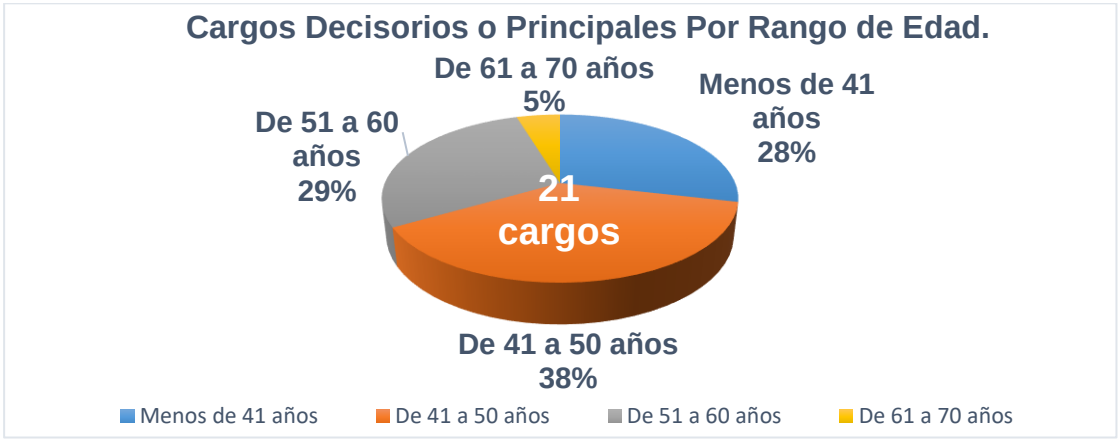


Fuente: CAM de Cruce
**Anexo 4:**Cargos Decisorios por Sexo. Fuente: Elaboración Propia.



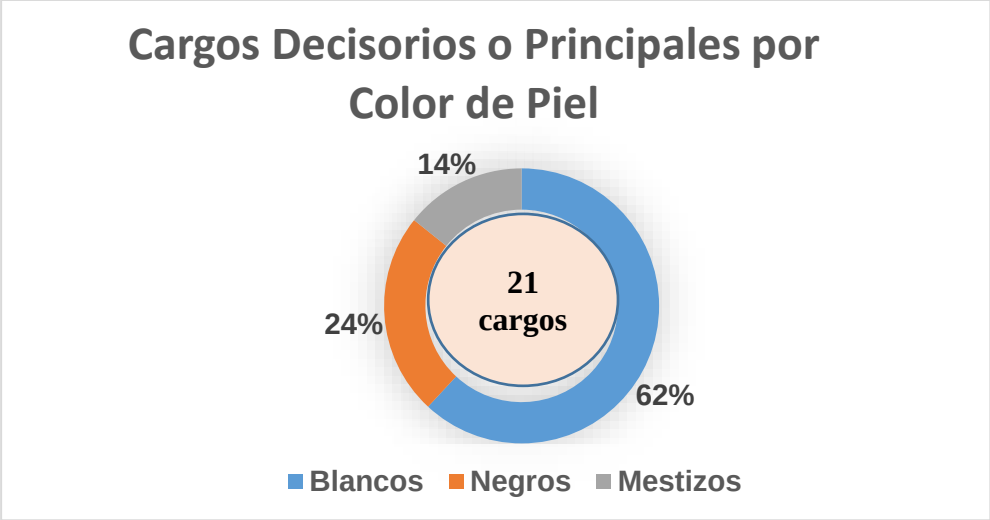

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 5.** Cargos Decisorios por rango de edad. Fuente: Elaboración Propia.




Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 6:** Cargos Decisorios por color de Piel




Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 7:** Cargos Decisorios o Principales Por Nivel de Preparación.

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 8:** Funciones Comunes del Consejo de la Administración Cruces.
Para cumplir la misión a la Administración Municipal, le corresponde como funciones comunes.

a) Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la Constitución de la República, las leyes y demás disposiciones normativas, así como en los acuerdos y ordenanzas de la Asamblea Municipal del Poder Popular correspondiente.
b) Asesorar a sus entidades subordinadas y, en materia de su competencia, a la Asamblea Municipal del Poder Popular y al Consejo de la Administración Municipal, así como a las demás entidades e instituciones del municipio que lo requieran.

c) Dirigir y controlar según proceda la aplicación de las políticas aprobadas que estén relacionadas con sus funciones y el desarrollo integral del municipio.
d) Cumplir con las actividades de preparación de la economía para la defensa nacional, así como el cumplimiento de las medidas de seguridad y orden interior, de la defensa civil y los planes relacionados con estas actividades y exigir su cumplimiento, en correspondencia con sus atribuciones.
e) Participar en la elaboración el plan territorial del desarrollo económico social y en interés de la defensa.
f) Promover el desarrollo local y asegurar que los planes de las entidades subordinadas estén en correspondencia con las políticas aprobadas.
g) Elaborar y mantener actualizado el Plan de Reducción de Riesgo de Desastres y sus aseguramientos según correspondan.
h) Elaborar los anteproyectos de presupuesto y del plan económico para las actividades a su cargo y una vez aprobados, controlar y evaluar su ejecución sistemáticamente.
i) Atender y controlar a las entidades que les están subordinadas, y contribuir al desarrollo de la autonomía e iniciativa económica de estas y el desarrollo del perfeccionamiento empresarial.
j) Instruir, asesorar y controlar a sus entidades subordinadas sobre el funcionamiento de los consejos de dirección.
k) Cumplir las normas establecidas por el sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno, en el ámbito de su competencia, controlar y asesorar su aplicación en las entidades subordinadas.
l) Aplicar y evaluar de acuerdo con lo establecido, las políticas de empleo, laboral, salarial y de seguridad y salud del trabajo, en el ámbito de su competencia.
m) Rendir cuenta e informar de su gestión por medio de su director al consejo de la Administración Municipal en la fecha y sobre los aspectos que por este o el Intendente municipal se les solicite.
n) Informar al Consejo de la Administración Municipal o al Intendente Municipal según corresponda, sobre temas relevantes en el ejercicio de sus funciones.
o) Informar por medio de su director, a la Asamblea Municipal del Poder Popular cuando se le solicite, sobre aspectos que inciden directamente en la localidad.
p) Participar en las reuniones de rendición de cuenta del delegado a sus electores que se considere por la Asamblea Municipal del Poder Popular, el Consejo de la Administración Municipal y el Intendente Municipal.
q) Atender, solucionar o dar respuestas pertinentes y fundamentadas a los planteamientos, quejas, denuncias, y solicitudes que les dirijan los ciudadanos, o se tramiten por los diputados a la Asamblea Nacional y los delegados a la Asamblea Municipal del Poder Popular, y cumplir con los términos establecidos.
r) Asegurar el funcionamiento eficiente de los servicios y trámites que se prestan a la población.

Fuente: Tomado del Reglamento del CAM, Capítulo II, Artículo 13.

**Anexo 9:** Funciones Específicas del Consejo de la Administración Cruces.
Para cumplir la misión a la Administración Municipal, le corresponde como funciones específicas:

a) Promover en el marco de sus atribuciones el desarrollo de producciones y servicios que aumenten o creen fondos exportables o sustituyan importaciones.
b) Proponer y participar, según el procedimiento establecido en la elaboración de propuestas de inversiones, controlar la ejecución de las que estén a su cargo, su oportuna puesta en explotación y evaluar el aprovechamiento eficiente de las capacidades instaladas.
c) Exigir y controlar un adecuado Sistema de Control Interno que garantice el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros, evaluar los resultados económicos financieros en la administración y la gestión de las entidades subordinadas, de acuerdo con la Ley, las políticas de desarrollo aprobadas y los objetivos que se definan para cada etapa.
d) Participar en la fijación de precios y tarifas de los productos y servicios que estén en el ámbito de sus facultades, proponer su modificación cuando sea necesario y exigir su cumplimiento cuando sean aprobados por la autoridad competente.
e) Cumplir las normas y procedimientos establecidos para la creación, acumulación y financiamiento de las reservas movilizativas, de las que haya sido designada como depositaria.
f) Cumplir con las disposiciones y medidas que se deriven de la política ambiental nacional y las particularidades del patrimonio natural y cultural del territorio.
g) Implementar en el marco de sus atribuciones, los avances científicos y tecnológicos encaminados a la elevación constante de la eficiencia en la esfera y actividades de su competencia, en correspondencia con la política y los planes específicos que se establezcan.
h) Comunicar aquellos asuntos vinculados con su esfera de actividad que requieran del conocimiento público y generalizado.
i) Evaluar sistemáticamente y ejecutar, en lo que corresponda, las tareas relativas a la prevención y la asistencia social en su territorio.
j) Evaluar y ejecutar, en lo que corresponda, las tareas relativas al enfrentamiento a las indisciplinas, el delito, las ilegalidades y las manifestaciones de corrupción administrativa.
k) Exigir el cumplimiento de las actividades y medidas del sistema de seguridad y protección en el órgano de dirección de la entidad y de las que les están subordinadas.
l) Fomentar el ahorro y la correcta utilización de los portadores energéticos.
m) Fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en su gestión y seguridad.
n) Implementar y controlar el cumplimiento de las normativas asociadas a la gestión documental y la memoria histórica de su ámbito de competencia.
ñ) Las demás que les asignen las disposiciones normativas, los órganos superiores y la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Fuente:Tomado del Reglamento del CAM, Capítulo II, Artículo 13.

**Anexo 10:** Características del Departamento de Organización e Información.

| **1-Departamento de Organización e Información** (EXISTE) | |
|---|---|
| Jefe Departamento (Cargo actual) | |
| Nivel Superior. Licenciada en Química | |
| Edad | 51 años |
| Sexo | F |
| Color de piel | B |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina a la Intendente. Y a él se le subordinan dos técnicos. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 11:** Características del Departamento de Seguridad y protección.

| **2-Departamento de Seguridad y Protección** (EXISTE) | |
|---|---|
| Jefe de Departamento (Cargo actual) | |
| Nivel Superior. Contra Inteligencia Militar (CIM) | |
| Edad | 66 años |
| Sexo | M |
| Color de piel | B |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina a la Intendente. Y no tiene subordinado. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 12:** Características del departamento de Atención a Combatientes.

| **3-Dirección de Atención a Combatientes** (EXISTE) | |
|---|---|
| **Director** | |
| Nivel Superior. Ingeniero en Telecomunicaciones | |
| Edad | 80 años |
| Sexo | M |
| Color de piel | M |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina a una dirección provincial que radica actualmente como subordinación al consejo de la administración. Cuenta con un subordinado (un técnico). |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 13:** Características del Departamento de Atención a la Población.

| 4-Departamento de Atención a la Población (EXISTE) | |
|---|---|
| Jefe de Departamento (Cargo actual) | |
| 12 Grado | |
| Edad | 61 |
| Sexo | F |
| Color de piel | B |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina a Secretaria de la Asamblea. Tiene un subordinado, técnico en atención a la población. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 14:** Características del Departamento de Información y Comunicación Social.

| **5-Departamento de Información y comunicación social**(No EXISTE) |
|---|

| Características de la Persona que lleva las funciones del cargo actualmente. | |
|---|---|
| Especialista Superior territorial de política (Cargo actual que desarrolla esta función y no es cuadro) | |
| Técnico medio en Contabilidad | |
| Edad | 51 años |
| Sexo | F |
| Color de piel | B |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina al Vicepresidente y no cuenta con subordinados. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 15:** Características del Departamento de Defensa.

| **6-Departamento de Defensa**(No EXISTE) |
|---|

| Características de la Persona que lleva las funciones del cargo actualmente. | |
|---|---|
| Especialista Superior territorial de Política (Cargo actual que desarrolla esta función) | |
| Nivel Superior en Contabilidad | |
| Edad | 32 |
| Sexo | M |
| Color de piel | B |
| Subordinaciones | Este cargo se subordina a un Coordinador de Programas que atiende la actividad de Defensa y otras esferas como control interno y orgimpositores de multa. No tiene subordinado. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 16:** Características del Departamento de Comunicación e Informatización.

| 7-Departamento de Comunicación e Informatización (No EXISTE) | |
|---|---|
| Características de la Persona que lleva las funciones del cargo actualmente. | |
| Especialista C en Ciencias Informáticas. (Cargo actual) | |
| Nivel Medio superior .Agronomía | |
| Edad | 26 años |
| Sexo | M |
| Color de piel | B |
| Subordinacion | Este cargo se subordina a un Coordinador de Programas que atiende la actividad de Informática (Telecomunicaciones). Y No tiene subordinado. |

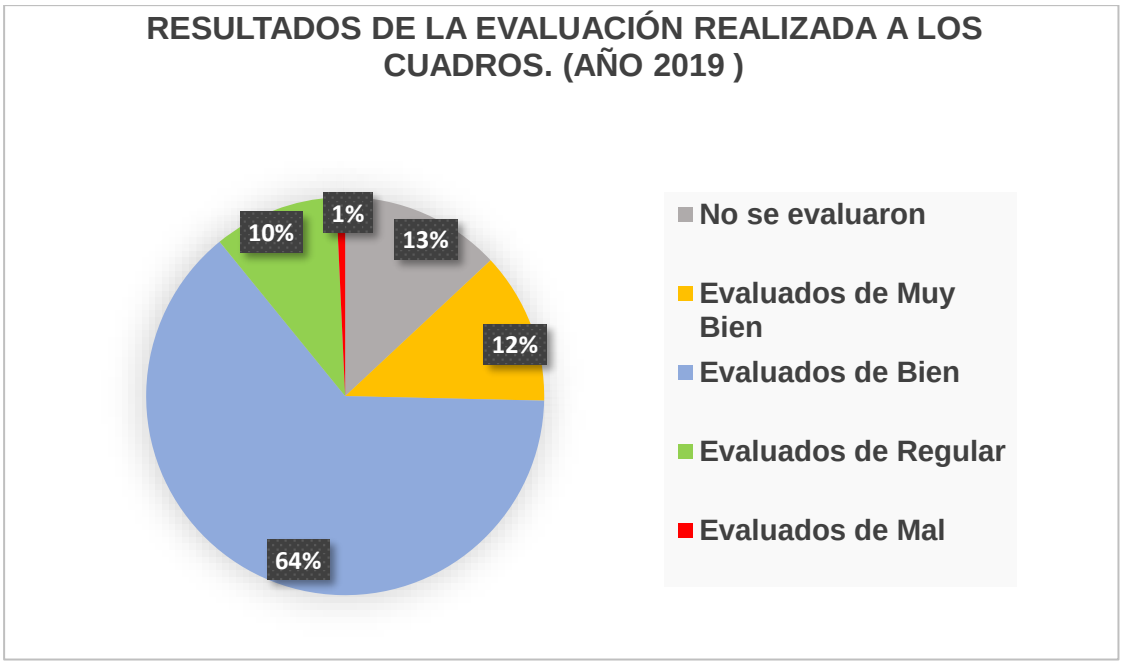
Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 17:** Características del Departamento de Transporte.

| **8-Departamento de Transporte**(No EXISTE) | |
|---|---|
| Características de la Persona que lleva las funciones del cargo actualmente. | |
| Quien atiende esta actividad es un Coordinador de programas y objetivos (Cargo actual) | |
| Nivel Superior. Técnico Medio contabilidad | |
| Edad | 55 años |
| Sexo | M |
| Color de piel | M |
| Subordinacion | Este cargo se subordina al intendente y no cuenta con subordinados. |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 18:** Resultados de la evaluación realizada a los cuadros en el año 2019-2020.




Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 19:**Metodología aprobada en el 2017 para el Proceso de Evaluación de los Cuadros del Estado y del Gobierno.

METODOLOGÍA
"PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS CUADROS DEL ESTADO Y DELGOBIERNO"
INTRODUCCIÓN

La evaluación del cuadro es un proceso continuo que se realiza anualmente e incluye el seguimiento sistemático a los resultados de su trabajo, a los señalamientos y recomendaciones realizadas, así como la valoración de sus cualidades personales.

En ella se reflejan las opiniones que sobre el cuadro tiene el jefe directo, teniendo en cuenta el control y análisis periódico del cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas asignadas; el comportamiento ético; las relaciones con sus superiores y subordinados y el resultado alcanzado en relación con la preparación y superación. Entre otros aspectos se tiene en cuenta el criterio de las consultas realizadas a las organizaciones políticas o cualquier otra de las que actúan en la entidad u otra instancia.

Modelo de Certificado de Evaluación del Cuadro: contempla la calificación cualitativa del jefe directo sobre el evaluado, teniendo como guía para ello siete indicadores. Las precisiones de las valoraciones a expresar en cada uno de ellos se desarrollan en el complemento textual de la evaluación, donde se exponen, de manera clara, los

principales resultados alcanzados, las deficiencias fundamentales y la proyección con el cuadro.

Es importante que todos los que intervienen en el proceso, conozcan y dominen las disposiciones legales relativas a la evaluación de los cuadros y en especial, lo referido al contenido del modelo, para que a través del conocimiento personal sobre los cuadros, la revisión de los documentos y las consultas necesarias, puedan valorar y completar con rigor y profundidad, el correspondiente certificado.

CUESTIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

En el proceso de evaluación de los cuadros se tendrán en cuenta las indicaciones siguientes:

1. Para desarrollar el proceso de evaluación es necesario dominar el contenido de esta metodología, es recomendable que siempre que se evalúe, sea consultada.

2.Los jefes de los órganos, organismos, entidades nacionales y de los gobiernos provinciales, asambleas municipales y consejos de la Administración municipales del Poder Popular, teniendo en cuenta los términos de inicio y conclusión del proceso de evaluación de los cuadros, señalados en el plan anual de actividades del Gobierno, emiten la correspondiente resolución contentiva del cronograma general de las actividades para desarrollar el proceso en todas sus entidades subordinadas o atendidas, pertenecientes al sistema presupuestado y empresarial.

3. En cuanto a las asambleas municipales y los consejos de la Administración municipales del Poder Popular, los jefes facultados al dictar la resolución correspondiente deben tener en cuenta los plazos establecidos en el cronograma del Gobierno provincial, para rendir a la Dirección de Cuadros de esta instancia, la información del desarrollo y resumen del proceso en sus respectivas entidades.

4. Los jefes de las entidades (empresariales y presupuestadas), son los encargados de la organización, realización y control de esta actividad en su ámbito de acción y para llevarla a cabo no requieren dictar una resolución propia, sino deben adecuar el cronograma general a las particularidades de cada entidad y garantizar el cumplimiento de las fechas de comienzo y terminación del proceso.

5. El periodo de trabajo a evaluar es de enero a diciembre del año. Se evalúan los cuadros que hayan laborado 6 meses o más en el cargo que ocupan o en igual término por la sumatoria del tiempo desempeñado en el cargo de dirección que ejercía con anterioridad, si fuese el caso.

6. Si el tiempo laborado abarca menos de 6 meses, el evaluador, excepcionalmente, puede evaluar, si posee los conocimientos necesarios del cuadro y los resultados de su trabajo, en cuyo caso tiene en cuenta los criterios del jefe anterior de este y cualquier otra información que pueda recopilarse al respecto.

7. La evaluación es sistemática y constituye una responsabilidad de los jefes directos realizarla a todos sus cuadros subordinados que les corresponda ser evaluados en el periodo. Deben ser objetivos e imparciales (apartar la influencia proveniente de las relaciones y afectos personales con el evaluado y evitar comparaciones entre los cuadros), medir básicamente los valores, cualidades y capacidades personales, los resultados de trabajo y no los esfuerzos, el clima político que fomenta en la entidad, además, las deficiencias en el desempeño, así como el estado de su desarrollo, cuyos criterios al respecto deben considerarse para determinar su proyección tanto inmediata como estratégica.

8. Los evaluadores deben contar con la mayor información acerca de los cuadros subordinados y para ello tienen en cuenta, entre otros aspectos, los análisis sistemáticos y oportunos que les hayan efectuado durante el periodo a evaluar sobre sus desempeños y el cumplimiento de las tareas asignadas. Estos argumentos deben estar contenidos en el registro correspondiente, con los señalamientos y recomendaciones realizados u otras particularidades que se consideren importantes. Dicho registro puede llevarse como sea más factible al evaluador (en soporte de papel o digital). Este control permite conocer los avances en el desempeño del cuadro y desarrollar acciones respecto a las deficiencias presentadas, así como contar con los elementos necesarios y significativos para la evaluación. También deben estudiar los expedientes de Cuadro y laboral, así como los resultados de la evaluación anterior.

9. En el proceso de evaluación del cuadro se consultan a las organizaciones políticas (el Partido y la UJC, si fuese el caso); de ser preciso a cualquier otra de las que actúan en la entidad (Ej.: Asociaciones de economistas; juristas u otras) y al jefe superior si el cuadro pertenece a su relación de cargos.

Además, es obligatorio contar con la opinión de los trabajadores a través de la Organización Sindical y en consecuencia, informar al colectivo laboral los elementos principales contenidos en la evaluación del cuadro. También, en los casos que se consideren necesarios buscar información con las organizaciones de masas de la comunidad para conocer la actitud mantenida por el cuadro en la zona de residencia.

Lo anterior, junto al intercambio con el evaluado y los análisis en la Comisión de Cuadros (si procede), contribuyen a reducir el componente subjetivo que pudiera tener el jefe evaluador.

10. El jefe máximo a cada nivel puede decidir el análisis en comisión de cuadros de las evaluaciones que considere (puede realizarse en la comisión de cuadros de la entidad donde labora el cuadro evaluado) motivado por: falta de correspondencia entre las calificaciones y los resultados reales alcanzados; cuando implique algún movimiento o medida disciplinaria; poca experiencia como evaluador, entre otras. De igual forma puede determinar los cargos decisorios que se analizan, si fuese el caso.

11. En el modelo Certificado de Evaluación del Cuadro, se reflejan los resultados que se aprecian de los indicadores generales, los señalamientos, las recomendaciones y conclusiones, así como las proyecciones con el cuadro. Este documento forma parte del contenido del Expediente de Cuadro.

12. El evaluado debe conocer su evaluación, cuyo resultado se le notifica y entrega una copia del correspondiente Certificado. Al evaluador le corresponde prepararse para aclararle cualquier duda o aspecto discrepante.

13. No se realizarán modificaciones en la forma ni en el contenido del modelo. El jefe máximo de cada entidad, de considerarlo necesario o de su interés, puede adicionar en el complemento textual la valoración de otros elementos en correspondencia con las características y especificidades del sector, rama, sub-rama o actividad.

14. El resumen del proceso de evaluación se analiza en las comisiones de cuadros correspondientes, las que deben valorar críticamente, con énfasis en los aspectos cualitativos, los resultados obtenidos, de lo cual el Jefe de la entidad informa al Jefe facultado del nivel superior.

15. A partir de los señalamientos y recomendaciones de las evaluaciones aprobadas por los jefes, junto a otras informaciones o aspectos reflejados, se adoptan decisiones por el jefe facultado, acerca de las proyecciones de los movimientos a realizar, la integración de la reserva, las acciones de preparación, la atención y estimulación u otras propuestas.

16. Las reclamaciones presentadas por el evaluado ante el jefe inmediato superior de quien lo evaluó, deben ser atendidas por este, con la calidad y celeridad requeridas y cumpliendo los términos establecidos.

SOBRE EL CONTENIDO DEL CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL CUADRO
PRECISIONES SOBRE EL LLENADO DEL MODELO:

La información que contiene el Certificado de Evaluación del Cuadro debe quedar registrada a tinta, con letras legibles, o de forma digital. Es necesario respetar los formatos de los modelos, por lo que no deben modificarse. El certificado correspondiente, debe firmarse por el jefe directo que confecciona la evaluación y por el evaluado.

Sobre las casillas del modelo

Datos Generales (primera página):

Esta información la llena el órgano de cuadros o la persona designada con acceso a la documentación del cuadro.

Debe ponerse el nombre completo de la entidad y el organismo a que pertenece o que la atiende.

En el encabezamiento de esta hoja se recogen algunos datos de identificación del cuadro: período a evaluar, nombres y apellidos, todo lo cual se explica por si solo.

1. Denominación del cargo y unidad organizativa: Se consigna el nombre del cargo que ocupa el cuadro, tal como aparece en la plantilla de la entidad y la denominación de la unidad organizativa a la que pertenece Ej.: Director de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento de Desarrollo de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento Independiente de Producción; Jefe de la Sección de Mantenimiento del Departamento Técnico, etc.

Categoría del Cuadro: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda, la categoría a la que pertenece el cargo (Directivo Superior, Directivo Intermedio o Directivo Ejecutivo).

2. Nivel educacional vencido: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda al nivel educacional vencido, especificando el título obtenido, según el caso. Si es de secundaria básica, se marca la casilla “Medio”, igualmente se marca esta casilla si el estudio es de Obrero calificado. Si los estudios realizados son de enseñanza preuniversitaria, técnica profesional (técnico medio) o facultad obrero-campesina, equivalentes a doce grado, se marca la casilla “Medio superior”. Si es universitario se marca la casilla “Superior”.

Graduado de: Se consigna tal como aparece en el título que lo acredita, Ej.: Obrero calificado en la Especialidad de Elaboración de Alimentos; Bachiller en Ciencias y Letras o Técnico Medio en Electrónica. Si es universitario y además, tiene formación académica posgraduada se pone el (los) Título(s). Ej.: Ingeniero Industrial, Arquitecto, Licenciado en Derecho, en Contabilidad, en Pedagogía,…etc.;

Especialista en o Máster en o Doctor en Ciencias (Militares, Jurídicas, Sociales o Pedagógicas).

3. Experiencia como Cuadro: En el cargo actual, si el evaluado ha desempeñado en varias ocasiones ese mismo cargo aunque en diferentes entidades, se suman los tiempos. Ej.: un Director de Empresa en diferentes provincias. En la casilla “como cuadro” se suman todos los tiempos que ha ejercido en cargos de cuadro, independientemente del lugar donde ejerció, incluso si fuera en diferentes sectores, rama o actividad.

4. Es reserva: Marcar con una cruz en la casilla SI, si es reserva, y en la casilla NO, si no lo es. De ser afirmativo se consigna el nombre del cargo del cual es reserva y la fecha en que se aprobó y se inscribió en el registro correspondiente.

5. INDICADORES A EVALUAR Y ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN CADA UNO:

1. Resultados del trabajo.

Cumplimiento con eficiencia y eficacia de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones del cargo y tareas asignadas; reconocimientos por sus resultados de trabajo; disposición y entrega, La influencia del cuadro en el estado de la contabilidad, el comportamiento de los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, la correcta contratación económica y la marcha de los procesos vinculados a la inversión extranjera; la atención, en su ámbito de acción, al cumplimiento de las tareas de los programas priorizados del Estado y del Gobierno, así como en los resultados generales del área o entidad que dirige, valoración del clima político que fomenta en el colectivo de trabajadores, evaluación de su papel en el desarrollo y uso de la informatización, la comunicación social, así como la innovación científica y tecnológica, además, la participación en las tareas de la defensa.

2. Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo, cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral.

Grado de conciencia y responsabilidad en el desempeño de sus funciones, respeto a la legalidad y cumplimiento de las leyes y otras disposiciones. Si se le aplicó en el período algún tipo de medida disciplinaria. Exigencia consigo mismo y con los subordinados, ser consecuente con lo que dice y hace, cualidades políticas ideológicas, la modestia y sencillez que demuestra en su conducta, ser solidario, austero, leal a los principios revolucionarios y la ética. Resultados de las investigaciones realizadas si fue objeto de denuncias y anónimos.

3. Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.

Cumplimiento con calidad, por el evaluado, de lo establecido en el Decreto Ley No. 13/2020 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas” y en el Decreto Presidencial 208/2021, que es su Reglamento, según el alcance de su responsabilidad específica respecto a la aplicación de este sistema en su ámbito de acción. Incluye la valoración sobre la gestión con eficacia de los procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras, el trabajo con los jóvenes, la responsabilidad ante la preparación de los subordinados y la autosuperación.

4. Efectividad en el Sistema de Control Interno.

La influencia de los cuadros en los resultados de controles y auditorías, la ocurrencia de hechos de corrupción, delitos, ilegalidades y otras indisciplinas, valorando la responsabilidad del evaluado en estos; la exigencia, cuidado y buen uso de los recursos bajo su mando, la existencia y cumplimiento de los sistemas de control interno, así como de los planes de determinación de riesgos.

5. Cumplimiento de la disciplina informativa.

La calidad, veracidad y objetividad en los informes que brinda. Cumplimiento de los plazos establecidos, así como el uso adecuado de la información. Correspondencia entre el resultado del área o entidad que dirige y lo expresado por el evaluado en sus rendiciones de cuenta ante los diferentes órganos colegiados de dirección.

6. Capacidad de dirección y laboral.

a) Capacidad para planificar, organizar, ejecutar y controlar las tareas.

El cumplimiento por el evaluado de la Instrucción 1 sobre la planificación y su control a los subordinados, teniendo en cuenta los procesos con mayores dificultades o las entidades que más atención necesitan.

b) Capacidad para tomar decisiones, trasmitir y aplicar adecuadamente las políticas y orientaciones.

Valorar si muestra capacidad de análisis y autonomía en las decisiones que adopta o se manifiesta indeciso ante situaciones que implican determinación. Cómo logra trasmitir adecuadamente las orientaciones y tareas.

c) Aptitud para lograr una adecuada comunicación interpersonal.

Posibilidades para expresarse adecuadamente de forma oral y por escrito. Capacidad para escuchar. Relaciones personales con los superiores y

subordinados, el trato y respeto hacia estos, compañeros de trabajo y otras personas.

d) Atención a los subordinados.

Valorar la comunicación sistemática sobre los problemas personales o de trabajo de los subordinados, solidaridad o cooperación con ellos, los resultados en la atención, educación permanente y preparación que brinda a estos en las funciones para el cargo y el control de su ejecución.

e) Atención a la población y participación en la transformación de las comunidades.

Valorar la gestión eficaz y eficiente de los planteamientos y demandas de los ciudadanos relacionados con las actividades de la entidad que dirige; la participación y apoyo que brinda en la solución de problemas de la comunidad en la que está ubicada su entidad.

f) Capacidad Laboral

Dominio y conocimiento de la actividad que realiza o dirige.

g) Capacidad para formar y desarrollar equipos de trabajo efectivos.

Evaluar su capacidad para enfrentar junto a su equipo, las adversidades, con optimismo y fe de victoria.

7. Resultados que obtiene en su preparación.

Cumplimiento de su autopreparación, el plan de preparación y la aplicación en su labor cotidiana, de los conocimientos adquiridos.

Escala para calificar los indicadores:

ESCALA

MUY BIEN BIEN REGULAR MAL

MB B R M

Para calificar cada indicador, la escala de valores adoptada se conforma asignando una calificación de: Muy Bien, Bien, Regular y Mal. Cada uno se califica de manera independiente.

En la tabla que se expone a continuación, aparecen los criterios a otorgar y la apreciación para calificar los indicadores.

CALIFICACIÓN APRECIACIÓN PARA CALIFICAR

Criterios

MUY BIEN MB Predomina el cumplimiento sobresaliente y logra óptimos resultados.

BIEN B Logra el cumplimiento adecuado y resultados satisfactorios.

REGULAR R Alcanza el cumplimiento aceptable del indicador en ocasiones y en otras no logra el nivel necesario.

MAL M No cumple el indicador.

NO EVALUADO NE No está implícito entre las funciones del cuadro.

Para calificar cada indicador, debe leerse cuidadosamente cada uno de ellos y los elementos a tener en cuenta, comprender a qué cualidad se refiere y cómo se manifiestan en el desempeño del cuadro que se evalúa. Cuando en el cuadro evaluado no está implícito entre sus funciones determinado indicador, en la casilla NE se marca con una X.

6. Complemento textual de la evaluación:

Se confecciona por el jefe directo del cuadro. Este se inicia expresando cómo el evaluado ha cumplido los señalamientos y recomendaciones recibidas en el período anterior.

En la parte textual se debe exponer con precisión, la valoración acerca de las funciones y actividad que desempeña el cuadro o las descritas en los elementos implícitos para cada indicador.

Se reitera la importancia de concretarse en lo fundamental, a valorar los siguientes elementos en el complemento textual:

•Cómo ha superado los señalamientos que se le realizaron en evaluaciones anteriores y la atención brindada a las recomendaciones.

•Medidas disciplinarias aplicadas y su seguimiento.

•Cumplimiento de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones y tareas.

•Resultados de las auditorías, supervisiones, inspecciones, controles y verificaciones fiscales, evaluando el grado de responsabilidad del cuadro evaluado.

•Comportamiento ético, ejemplaridad y cualidades de dirección.

•Cumplimiento con calidad de los procesos del Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, según el alcance de la responsabilidad específica que le compete en su ámbito de acción.

•Si se otorgan calificaciones de muy bien o mal en los aspectos, se deben argumentar los motivos de tales calificaciones.

•Cualquier otro asunto que se desee aclarar sobre los elementos vinculados a la actividad en que se desempeña el cuadro.

•Posibilidades de ocupar cargos de superior o igual complejidad considerando el desarrollo del cuadro en relación con periodos anteriores. Si es reserva se reflejará su desempeño como tal en correspondencia con lo establecido en los "Procedimientos para el trabajo con las reservas de cuadros".

Si no alcanza el espacio disponible, se pueden anexar tantas hojas como sean necesarias, encabezándolas con el nombre del cuadro, numerándolas y firmándolas por el evaluador y el evaluado.

7. Señalamientos:

Destacar aquellos elementos en los que presenta insuficiencias. Los señalamientos se plasmarán de forma clara y precisa a partir de las dificultades que presenta el cuadro, con argumentaciones que no sean contradictorias, justificativas o en forma de recomendaciones. Ejemplos: - No cumplió el plan de producción aprobado; - No ha logrado identificar la reserva de cuadros con las condiciones y características objetivas requeridas.

8. Recomendaciones:

Se exponen con el mayor detalle posible las recomendaciones que se le hacen en correspondencia con los señalamientos realizados y otros asuntos a atender por el cuadro. No significa que por cada señalamiento se requiera hacer una recomendación, tampoco deben realizarse referentes a incumplimientos de funciones y obligaciones que le son inherentes por razón del cargo o de la categoría de cuadro.

9. Conclusiones:

Se argumenta, de manera precisa, a modo de conclusión, el desarrollo del cuadro evaluado, los resultados del trabajo, que pueden ser positivos o negativos, si tiene señalamientos relacionados con la idoneidad, violaciones de los principios éticos o de disciplina y valorar si es necesario realizar algún movimiento.

Al plasmarse la conclusión a la que se ha llegado, el evaluador debe tener en cuenta los factores del ambiente laboral, social o familiar que pueden estar influyendo en el evaluado a los efectos de proponer o ejecutar las acciones que sugiera la situación.

Nota: El espacio sobrante al final del complemento textual, señalamientos, recomendaciones y conclusiones de la evaluación, tanto en el modelo como en las hojas anexas, debe rayarse en el momento en que el evaluado la firme, para evitar que se adicione cualquier otra cuestión que no haya sido discutida oportunamente.

10. Resultado de la Evaluación: se evalúa cualitativamente Muy Bien, Bien, Regular o Mal, el resultado general del cuadro en el período, correspondiéndose con las valoraciones dadas a los diferentes indicadores. Para ello, se analiza el desarrollo del cuadro a partir de sus cualidades, del desempeño práctico en el cargo que ocupa, de la preparación y experiencia alcanzada y sobre esta base, se fundamentan las conclusiones.

Se considera que un cuadro es Muy Bien si muestra resultados destacados en los indicadores evaluados, un progreso sostenido en su labor y se aprecia integralidad y el potencial necesario en correspondencia con sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como, mantiene perspectivas de promoción en los casos que proceda. No se otorga esta calificación si tiene algún indicador evaluado de Regular o Mal.

Se considera que un Cuadro está Bien, si mantiene resultados de trabajo, valorados como positivos y adecuados en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como determinadas perspectivas de desarrollo. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Regular. No se otorga esta calificación si tiene algún indicador evaluado de mal o si se valora como Regular los relacionados con los resultados de trabajo o con los aspectos de ejemplaridad, ética y disciplina laboral.

El cuadro no podrá ser evaluado de Muy Bien o Bien, si el Indicador No. 3 “Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas” ha obtenido una evaluación de regular o mal en los últimos procesos y tal situación se reitera, aunque sus resultados sean positivos en los restantes indicadores.

Se considera que un Cuadro está Regular, si presenta insuficiencias en sus resultados y en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Mal.

Se considera que un Cuadro está Mal, si tiene marcadas dificultades en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo. Los resultados de su trabajo evidencian un marcado retroceso con relación al período anterior, tiene un pobre desempeño del cargo y mantiene una tendencia a perder cualidades.

Los cuadros evaluados de Mal por dos periodos consecutivos deben ser ubicados en responsabilidades de menor nivel en correspondencia con sus posibilidades reales.

11. Proyección con el Cuadro: En relación con el cargo se debe indicar marcando con una X si se mantiene o no en la responsabilidad, si la propuesta es hacer algún movimiento, se consigna, además, el tipo de movimiento que se propone realizar en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

12. Reserva: Indicar marcando con una X si se propone incluir, ratificar o excluir en la reserva de cuadros. Si es reserva de más de un cargo precisar cuáles.

13. Para su preparación y superación: Si se recomienda destinar a curso de superación o de postgrado, u otras formas de preparación de acuerdo con la proyección que se tenga con el cuadro.

14. Jefe que confecciona la evaluación: Se reflejan las generales, fecha y firma del jefe que confecciona la evaluación.

15. Opinión del evaluado: Una vez concluida la evaluación el evaluador la somete a conocimiento del evaluado, este la firma como constancia de que conoció su contenido y marca en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo, en este último caso, si va establecer una reclamación. En el espacio existente el evaluado puede exponer brevemente la razón de su desacuerdo, sin perjuicio de que pueda reflejarlo con amplitud posteriormente cuando materialice la reclamación.

El evaluado tiene 10 días hábiles después de firmada la evaluación para establecer, si fuese el caso, la reclamación por escrito con los argumentos que considere, aunque no haya marcado la casilla correspondiente a la inconformidad.

De proceder la reclamación del evaluado, el evaluador confecciona un nuevo certificado de evaluación, con la rectificación de aquellos aspectos objeto de la inconformidad del cuadro.

Se concluye con la fecha en que conoció su evaluación y la firma.

Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno.

Actualizada en septiembre 2022.

Fuente: Obtenido del CAM de Cruces.

**Anexo 20:**Certificado de Evaluación del Cuadro

**CERTIFICADO DE EVALUACION DEL CUADRO**

**Entidad y Organismo:**_____

| NO. CARNÉ DE IDENTIDAD | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |

| PERÍODO A EVALUAR |
|---|
| **Desde**: __/___/___ **Hasta**: __/___/___ |

| NOMBRES | PRIMER APELLIDO | SEGUNDO APELLIDO |
|---|---|---|
| | | |

| 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO Y UNIDAD ORGANIZATIVA | CATEGORÍA DEL CUADRO: |
|---|---|
| | ☐ Directivo Superior<br>☐ Directivo Intermedio<br>☐ DirectivoEjecutivo |

**2. NIVEL EDUCACIONAL VENCIDO:** ☐ Superior ☐ Medio superior ☐ Medio

**GRADUADO DE:**_____

**3. EXPERIENCIA COMO CUADRO**

En el cargo actual____ año(s) y ____ mes(es) Como Cuadro _____ año(s) y ____ mes(es)

| 4. ES RESERVA: Si: _____ No: _____ | DESDE | | |
|---|---|---|---|
| Para el cargo: | | | |

| 5. INDICADORES | | MB | B | R | M | NE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Resultados del trabajo | | | | | |
| **2** | Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo. Cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral. | | | | | |
| **3** | Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas. | | | | | |
| **4** | Efectividad en el Sistema de Control Interno | | | | | |
| **5** | Cumplimiento de la disciplina informativa. | | | | | |
| **6** | Capacidad laboral y de dirección | | | | | |
| **7** | Resultados que obtiene en su preparación | | | | | |

**6. COMPLEMENTO TEXTUAL DE LA EVALUACIÓN**

Desarrollar los aspectos que se consideren necesarios a partir de lo establecido en la metodología del proceso.

**7. SEÑALAMIENTOS:**

**8. RECOMENDACIONES:**

**9. CONCLUSIONES:**

**AGREGAR HOJAS PARA DESARROLLAR LOS PUNTOS 6, 7, 8 y 9 SI FUESE NECESARIO. PONER LA FECHA Y EL NOMBRE DEL EVALUADO EN CADA HOJA Y NUMERARLA**

**10. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN:**

☐ **Muy Bien** ☐ **Bien** ☐ **Regular** ☐ **Mal**

**11. PROYECCIÓN CON EL CUADRO:**

☐ **Mantener en el cargo** ☐ **No mantener en el cargo** **Tipo de Movimiento:**_____

_____

**12. RESERVA:**

☐ **Incorporar a la reserva** ☐ **Ratificar en la reserva** ☐ **Excluir de la reserva**

**Observación:**_____

_____

**13. PARA SU PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN:**

**14. JEFE QUE CONFECCIONA LA EVALUACIÓN**

| Nombre y apellidos: _____<br>**Cargo:**_____ | **Firma y fecha:** |
|---|---|

| **15.** OPINIÓN DEL EVALUADO |
|---|
| ☐ **De acuerdo** ☐ **En desacuerdo** **¿Reclama?** ☐**Sí** ☐ **No**<br>**Elementos que reclama o está en desacuerdo:**<br><br>**Fecha en que conoció su evaluación:** _____ **Firma:**_____ |

Fuente: Obtenido del Consejo de la Administración Municipal de Cruces.

**Anexo 21:** Diagnóstico Estratégico del proceso de la preparación y superación de los cuadros en el territorio. Análisis DAFO.

Se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

En esta matriz DAFO por columnas estableceremos el análisis del entorno (1ª columna: Oportunidades, 2ª columna: Amenazas) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles).

Así se establecen los 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la entidad:

| Matriz DAFO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|---|
| PUNTOS FUERTES | Estrategias ofensivas | Estrategias defensivas |
| PUNTOS DÉBILES | Estrategias de reorientación | Estrategias de supervivencia |

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante; Si se elige el segundo (1-2...Puntos Fuertes-Amenazas) se tendrán que identificar cada uno

de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.
Cuadrante1-1: Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa y/o entidad quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

Cuadrante 1-2: Estrategias defensivas: la empresa y/o entidad está preparada para enfrentarse a las amenazas.

Cuadrante 2-1: Estrategias de reorientación: a la empresa y/o entidad se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. Por lo que se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
Con esta herramienta el diagnóstico debe realizarse, como hemos indicado anteriormente, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económica de cada sector.

Cuadrante 2-2: Estrategias de supervivencia: la empresa y/o entidad se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para enfrentarlas.

**Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades del Consejo de la Administración Municipal de Cruces.**

**Anexo 22:** Documento utilizado para realizar las excepcionalidades en el Consejo de la Administración Municipal de Cruces.

# APROBACIÓN EXCEPCIONAL

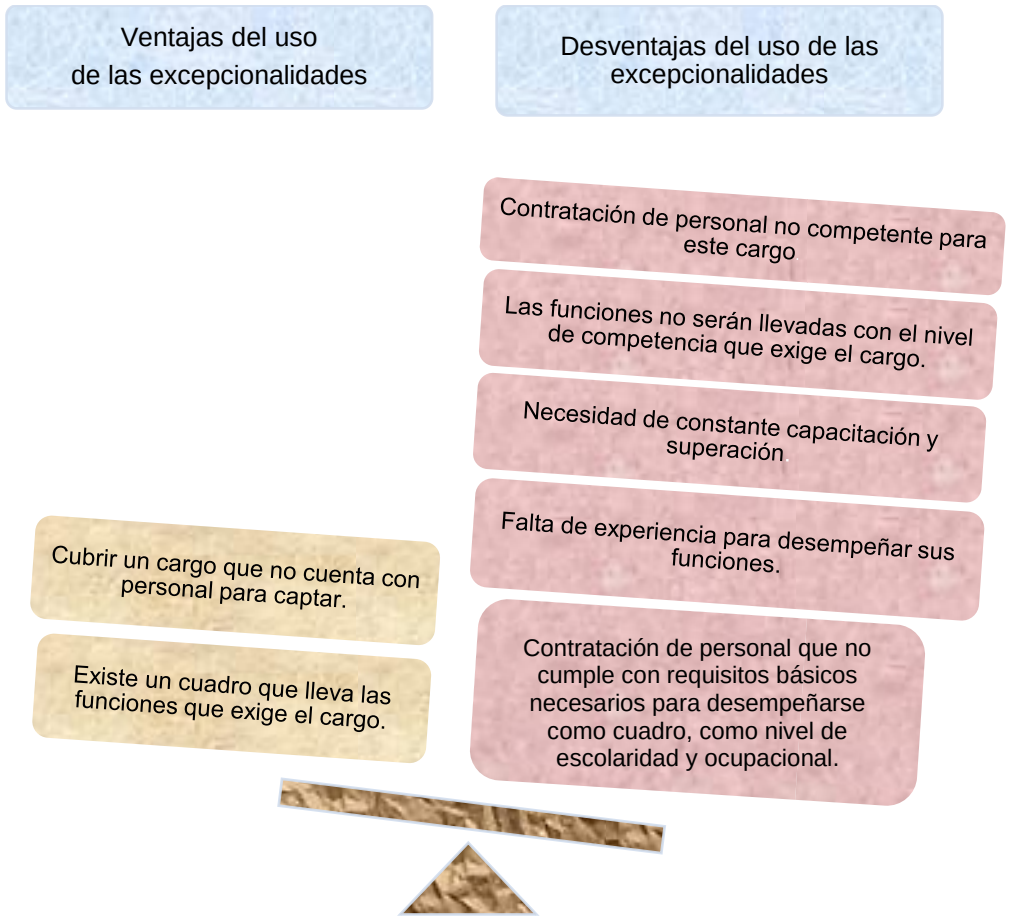
En virtud de lo establecido en la Ley 116/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el Capítulo III Sección Quinta Artículo 36 inciso C) Calificación Formal Exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente y lo establecido además en el reglamento de este código en la Sección Octava. Idoneidad demostrada en su artículo 22 Excepcionalmente, el jefe de la entidad puede autorizar el desempeño de un cargo a un trabajador que no cumple el requisito de calificación, si Demuestra que cumple el resto de lo demás establecido.

Autorizo con carácter excepcional al Trabajador……
Ocupar el cargo……
Que quiere ……

Por no cumplir el requisito de Calificación Formal exigible por los calificadores de cargo vigente. Tomando en cuenta los elementos expuestos por el jefe inmediato superior del trabajador que se anexa.

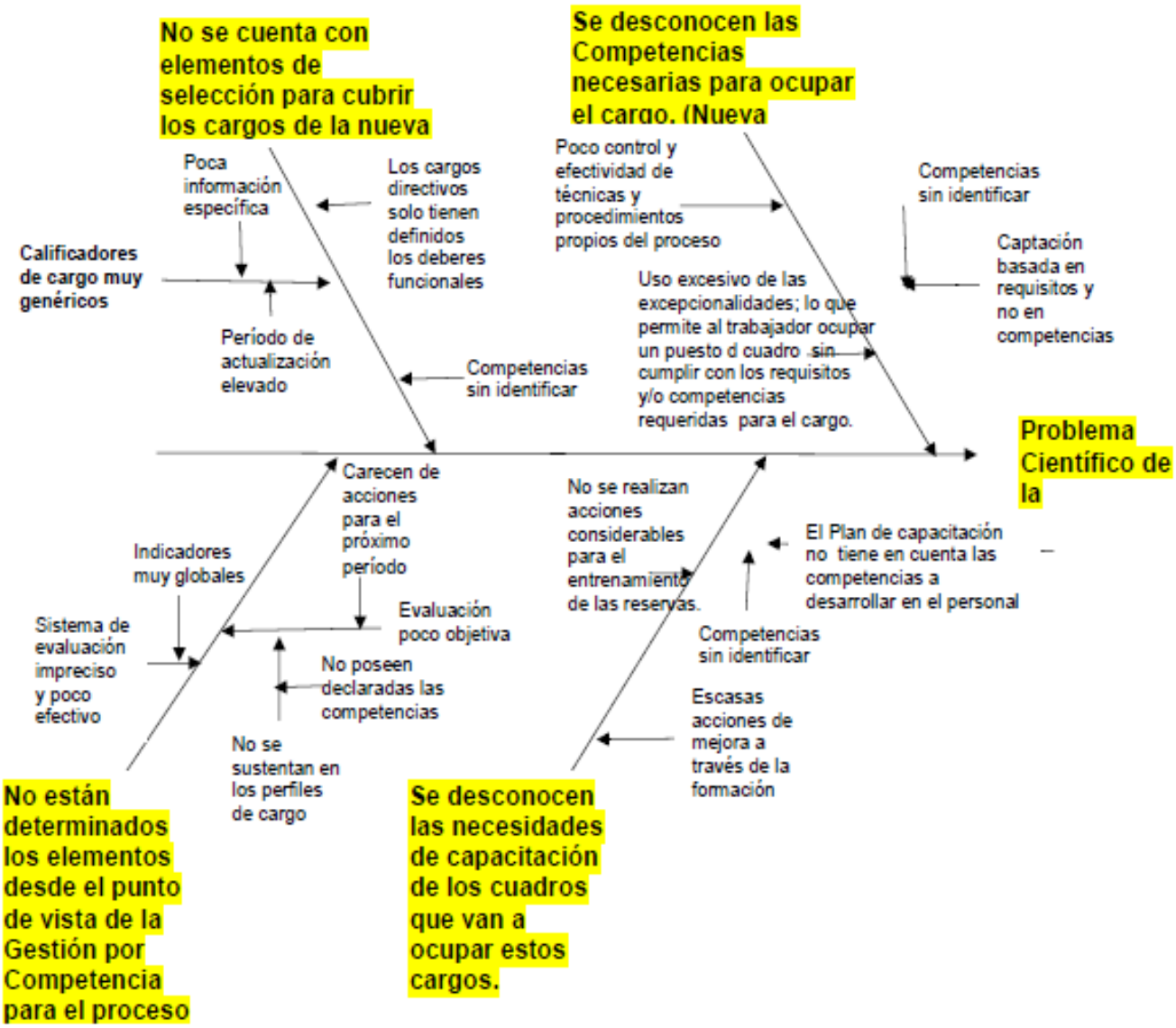
Fuente: Obtenido del CAM de Cruces.

**Anexo 23:** Ventajas y Desventajas de las excepcionalidades.



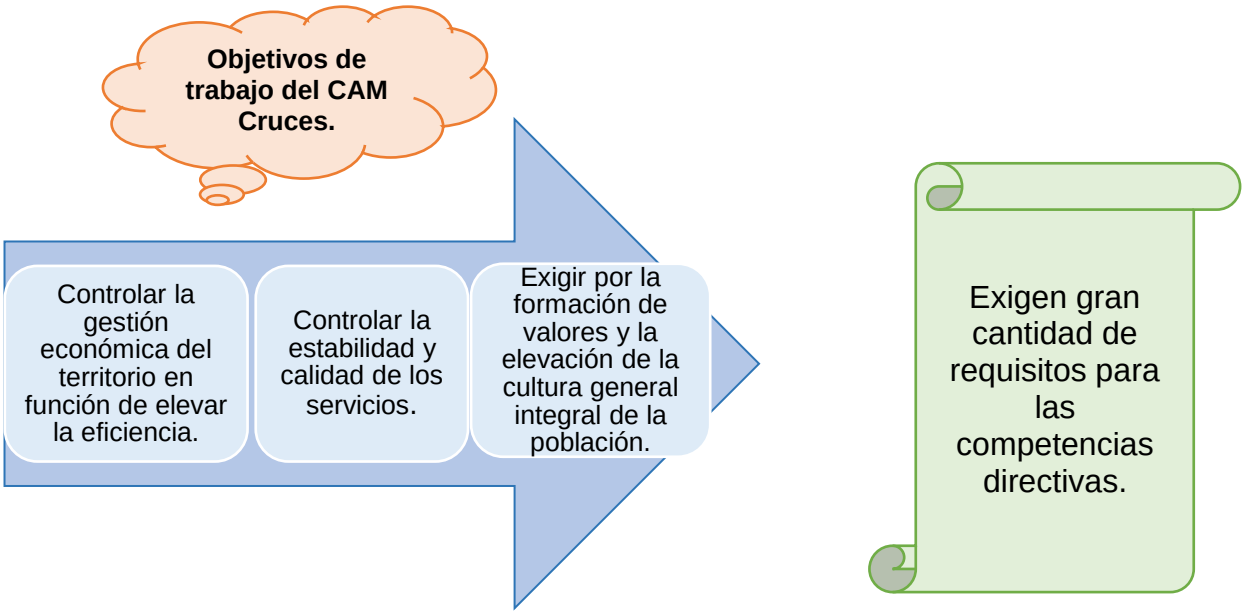

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 24:** Diagrama causa-efecto del proceso de gestión del capital humano para los cuadros del Consejo Municipal de la Administración Cruces. Fuente: Elaboración Propia



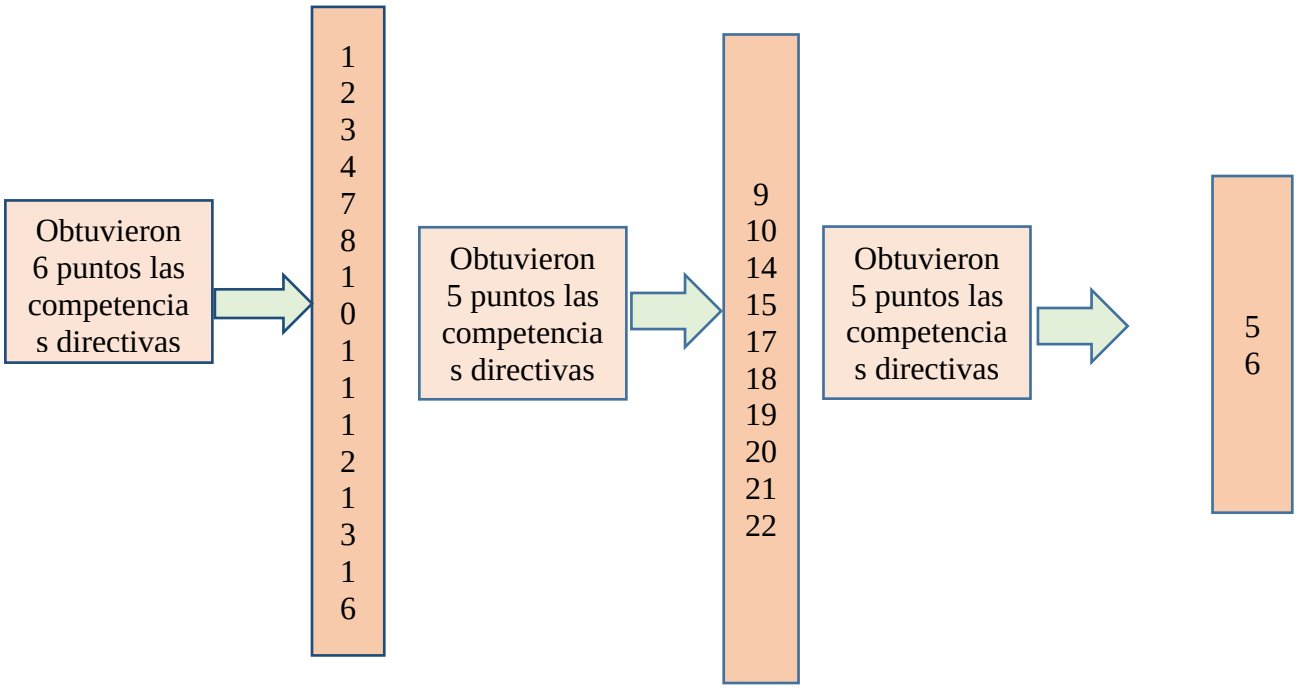

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 25:** Objetivos de Trabajo que reúnen mayor cantidad de requisitos para competencias directivas.




Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 26:** Relación por puntos entre las competencias directivas y los objetivos de trabajo del CAM Cruces.




Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 27** Encuesta al Jefe del Departamento de Recursos Humanos en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | | X | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022
Elaborado por: Danay
Cargo: Jefa del Departamento deRecursos Humanos del CAM de Cruces.
Fuente: Varens Albelo, 2012.

**Anexo 28:** Encuesta al Jefe del Departamentode Cuadro en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022
Elaborado por: Danay
Cargo: Jefa del Departamento de Cuadro del CAM de Cruces.
Fuente: Varens Albelo, 2012.

**Anexo 29:** Encuesta al Jefe del Departamentode Organización e Información en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022
Elaborado por: Jefe del Departamento
Cargo: Jefa del Departamento de Organización e Información del CAM de Cruces.
Fuente: Varens Albelo, 2012.

**Anexo 30:** Encuestas a 4 Cuadros que ocuparán los cargos de Jefes de los Departamentos que serán de nueva creación.

1- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Información y Comunicación Social en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | | X | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

Cargo:Jefe del Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

2- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Defensa en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro.

Cargo: Jefe del Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

3- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Comunicación e Informatización en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro.

Cargo: Jefe del Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

4- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Transporte en cuando a las Competencias Directivas que debe presentar los cuadros de la entidad.

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 los cargos de cuadro de esta Entidad, marque con (X) según corresponda en los niveles requeridos.

| **No** | **Competencias Directivas** | **Que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **A** | M | B |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20 / 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

Cargo: Jefe del Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

**Anexo 31:** Segunda encuesta a los 4 cuadros anteriores para que den su opinión respecto a las competencias que a su opinión exige el cargo de Intendente.

1- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Información y Comunicación Social sobre las competencias directivas 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 |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | X | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | X | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20/ 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

Cargo: Jefes de Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

2- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe de Departamento de Defensasobre las competencias directivas 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 |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | X | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | X | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20/ 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

Cargo: Jefes de Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

3- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe del Departamento de Comunicación e Informatización sobre las competencias directivas 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 |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | X | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | X | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20/ 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

Cargo: Jefes de Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

4- Encuesta al cuadro que ocupará el cargo de Jefe del Departamento deTransporte sobre las competencias directivas 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 |
| | **Competencias Estratégicas** | **X** | | |
| 1 | Pensamientos estratégicos | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **Competencias Intratégicas** | X | | |
| 1 | Capacidad de planeación, 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 | | |
| | **Competencia de Eficacia Personal** | X | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítica | X | | |

Fecha de elaboración: 20/ 11/ 2022

Elaborado por: Cuadro

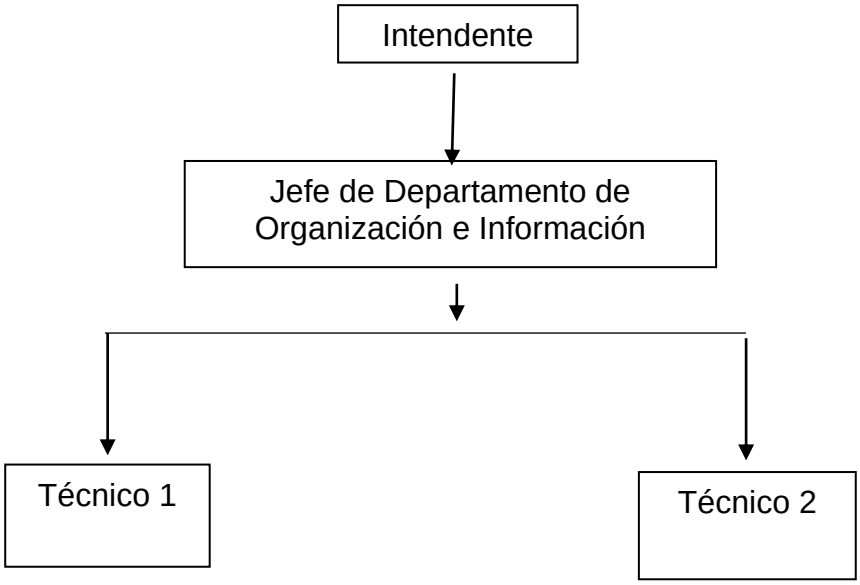
Cargo: Jefes de Departamento

Fuente: Varens Albelo, 2012.

**Anexo 32:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Organización e Información.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | CAM de Cruces | REPÚBLICA DE CUBA |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | | |
| **Categoría de Cuadro:** Directivo Ejecutivo | | |
| **Unidad Organizativa: Departamento de Organización e Información** | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo**: hasta 50 años | | |
| **3. ESTADO DE SALUD** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad. | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |




| 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO |
|---|
| **Misión:** Organizar y coordinar el perfeccionamiento funcional de la la estructura y composición de la administración municipal; la organización del sistema de información, de la gestión documental y de archivos, de los servicios y trámites, así como controlar su cumplimiento. |
| **Funciones, Atribuciones y Obligaciones (exigidas por el Decreto Presidencial 208):**<br>**Funciones específicas:**<br>1. Desarrollar el perfeccionamiento continuo de las estructuras y formas organizativas de la Administración Municipal.<br>2. Diseñar las estructuras y composición de las unidades organizativas en coordinación con la Dirección de Trabajo y Seguridad Social, y presentarla al Consejo de la Administración.<br>3. Proponer al Presidente los indicadores que permitan evaluar integralmente los sistemas funcionales y una vez aprobados orientar su aplicación.<br>4. Coordinar la elaboración de los documentos organizativos rectores y emitir dictamen previo a la aprobación por el Consejo de la Administración, evaluando su impacto en los sistemas funcionales de la Administración y controlar su cumplimiento.<br>5. Organizar y controlar el proceso de elaboración y actualización de los procedimientos generales y específicos, que fundamentan el cumplimiento de las funciones. |

6. Proponer al Consejo de la Administración la utilización de locales e instalaciones por las estructuras organizativas, acorde con las funciones asignadas.
7. Orientar metodológicamente el perfeccionamiento funcional, estructural y de composición de las estructuras organizativas subordinadas al Presidente.
8. Proponer y organizar el sistema de información de interés del Presidente que incluye flujos de información, el contenido informativo, la gestión de documentos, periodicidad y las vías de difusión, así como su adecuado empleo, en coordinación con la Oficina Provincial de Estadísticas e Información, demás organismos y entidades nacionales representadas en el territorio.
9. Implementar y controlar el sistema institucional de gestión documental y archivos del Gobierno Municipal.
10. Organizar, en lo que corresponda, el funcionamiento de los servicios y trámites de las estructuras organizativas de la Administración.
11. Identificar y proponer los requerimientos de la información adicional que se requiera captar por el Subsistema de Información Estadística Territorial, previa coordinación con la Oficina Provincial de Estadística e Información.
12. Evaluar el comportamiento de los sistemas funcionales y sus indicadores y proponer acciones para su mejora al Presidente.

## 6. FLUJO DE INFORMACIÓN.

| **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.** | |
|---|---|
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Intendente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |
| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Intendente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| No | Competencia directiva | Nivel de competencias que exige el cargo | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

**Excepcionalidades:** Si la persona que va a ocupar el cargo no cumple con los requisitos exigidos anteriormente, se les hace una excepcionalidad siempre y cuando muestren dominio y conocimientos de la actividad que va a realizar posteriormente, pero deben

permanecer en proceso de prueba de 2 a 3 meses, hasta que sea demostrado su competencia para ejercer las funciones que exige el cargo.

**SI** el nuevo cuadro que se quiera captar, es apto para ocupar el cargo de Jefe del Departamento por los años desempeñándose en áreas de dirección; pero su grado ocupacional es ajena a esta área, será de **obligación inmediata** la capacitación del mismo para un mejor desempeño en el cargo.

**SI** el nuevo cuadro que se quiere captar; es apto para ocupar el cargo de Jefe del Departamento por años de experiencia en esta área, pero su nivel de escolaridad es inferior a nivel superior, será de **obligación inmediata** la superación del mismo.

Fecha de Elaboración: _____

Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 32:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Seguridad y Protección.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Directivo Ejecutivo | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Seguridad y Protección | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **3. Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad. | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |

Consejo de Administración
(Intendente)

## 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:**

Dirigir, coordinar, organizar y controlar el cumplimiento de las disposiciones y regulaciones que implementan la política del Estado y Gobierno sobre el Sistema de Seguridad y Protección, las medidas de protección física, la información oficial, contra incendios y las sustancias peligrosas en las unidades organizativas subordinadas al Presidente.

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

**Funciones específicas:**

1. Garantizar los planes de Seguridad y Protección de Objetivos e Instalaciones, la organización y el control del Sistema de Seguridad y Protección y el cumplimiento de sus medidas.
2. Asegurar la actualización del registro de entidades.
3. Garantizar el sistema informativo del Sistema de Seguridad y Protección, y la evaluación de su gestión, a fin de analizar, accionar e informar sobre los hechos extraordinarios.
4. Garantizar la habilitación de Especialistas, Técnicos y el personal del Sistema de Seguridad y Protección.
5. Organizar y elaborar las proyecciones de trabajo del Sistema de Seguridad y Protección de las administraciones.
6. Controlar el sistema de Seguridad y Protección de la administración municipal.
7. Exigir el empleo de los sistemas de protección criptográfica en las administraciones y dependencias que lo requieran.
8. Desarrollar la cooperación y coordinación con la dirección de Informática y Comunicaciones de las Administraciones, a fin de evitar violaciones de la seguridad

| |
|---|
| informática, participar en investigaciones y estudios de causas, condiciones. |

| **6. FLUJO DE INFORMACIÓN.** | |
|---|---|
| **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |
| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

**7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS**

| **No** | **Competencia directiva** | **Nivel de competencias que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

**Excepcionalidades:** Si la persona que va a ocupar el cargo no cumple con los requisitos exigidos anteriormente, se les hace una excepcionalidad siempre y cuando muestren dominio y conocimientos de la actividad que va a realizar posteriormente, pero deben permanecer en proceso de prueba de 2 a 3 meses, hasta que sea demostrado su competencia para ejercer las funciones que exige el cargo.

**SI** el nuevo cuadro que se quiera captar, es apto para ocupar el cargo de Jefe del Departamento por los años desempeñándose en áreas de dirección; pero su grado ocupacional es ajena a esta área, será de **obligación inmediata** la capacitación del mismo para un mejor desempeño en el cargo.

**SI** el nuevo cuadro que se quiere captar; es apto para ocupar el cargo de Jefe del Departamento por años de experiencia en esta área, pero su nivel de escolaridad es inferior a nivel superior, será de **obligación inmediata** la superación del mismo.

Fecha de Elaboración: _____

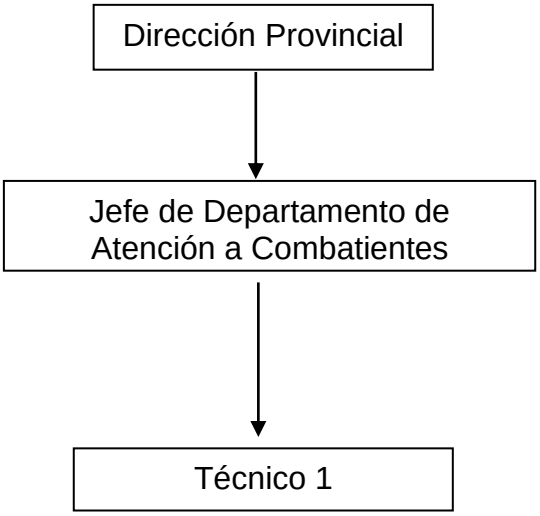
Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 33:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Atención a Combatientes.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Técnico | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Atención a Combatientes | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Medio Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:** hasta 50 años | | |
| **3. Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad. | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |




## 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:**

Dirigir, coordinar, orientar, ejecutar y controlar las disposiciones y regulaciones que implementan el cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno, así como las decisiones que adopten los Presidentes y las respectivas administraciones para la atención integral a las diferentes categorías de personal beneficiario del sistema, así como las actividades relacionadas con la Asistencia Militar, la Seguridad Social y la Inserción Laboral en la demarcación.

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

**Funciones específicas:**

1. Establecer las coordinaciones pertinentes con el Gobierno, regiones militares, la Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana, en lo adelante ACRC, las asociaciones y los órganos correspondientes del MININT, las organizaciones de masas para llevar a cabo la atención integral al personal beneficiario del Sistema.
2. Organizar, en coordinación con el órgano municipal de salud, el cumplimiento de las normas y regulaciones que implementan la política trazada para la atención médica y hospitalaria al personal beneficiario del sistema, incluyendo la transportación hacia los centros asistenciales,

en los casos que así se requieran, así como velar porque se realicen las conciliaciones municipales.

3. Asegurar el registro, control, actualización de la base de datos del personal beneficiario del sistema y de los que cumplieron misiones internacionalistas.

4. Coordinar con la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del municipio, organizar la asistencia social controlando que se realicen las conciliaciones en el municipio como resultado del cumplimiento del plan de visitas al personal beneficiario, con el fin de actualizar la caracterización de su núcleo familiar.

5. Organizar, dirigir y controlar la asistencia militar del personal que fallece y ejercer la administración de los panteones, bóvedas, nichos y osarios pertenecientes a los órganos del Sistema de atención a combatientes.

6. Organizar la actividad de seguridad social para el personal de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y otras categorías de beneficiario previsto en el Sistema de atención que cumple o cumplió tareas en interés de la defensa.

7. Participar en coordinación con la Dirección de Trabajo y Seguridad Social del municipio en el proceso de Inserción laboral de los militares que se licencian del servicio militar activo, sobre la base de lo dispuesto.

8. Controlar la ejecución del Presupuesto que cada año se aprueba para la atención de los municipios.

9. Realizar controles sorpresivos o planificados a los órganos territoriales de Atención a Combatientes, manteniendo informado al presidente o al vicepresidente de los resultados del trabajo.

10. Organizar y preparar los despachos con el presidente con el fin de valorar la búsqueda de soluciones a los problemas que se plantean por los beneficiarios, manteniéndolo informado de los resultados de las quejas que se reciban y de respuesta dada a la persona.

## 6. FLUJO DE INFORMACIÓN.

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

| **Directamente** | **Indirectamente** |
|---|---|
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

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

| Directamente | Indirectamente |
|---|---|
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| No | Competencia directiva | Nivel de competencias que exige el cargo | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | | X | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | | X | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

Elaborado por: _____

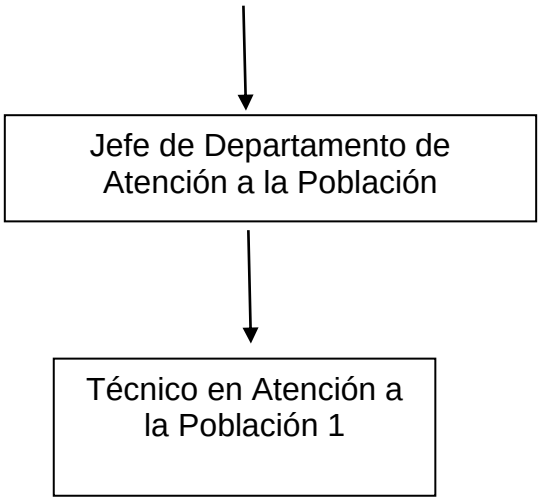
Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 34:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe de Atención a la Población.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Directivo Ejecutivo | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Atención a la Población | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **3. Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |

Secretaria de la Asamblea




## 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:**

Asistir y auxiliar al presidente en el registro, tramitación, gestión y control de las quejas y peticiones de la población que le sean trasladados y los propios que reciba a su nivel sobre las políticas públicas educacionales, culturales, deportivas y recreativas, de salud y asistenciales, de servicios y otras, de entidades administrativas radicadas en su demarcación, hasta la respuesta final al promovente.

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

**Funciones específicas:**

1. Registrar, analizar, planificar, organizar, tramitar, investigar controlar y responder en el término establecido las quejas, peticiones, solicitudes, y otros asuntos recibidos de la población.
2. Evaluar y realizar estudios sobre las principales causas y tendencias que originan las quejas, peticiones y solicitudes a las autoridades, y otros asuntos que se reciban de la población.
3. Organizar y establecer los procedimientos internos para la atención a las quejas, denuncias, y solicitudes, y otros asuntos que se reciban de la población.
4. Establecer relaciones de coordinación con la estructura de dirección administrativas y otras entidades que cumplan funciones en el territorio.
5. Implementar los métodos de control de la calidad basados en aplicaciones automatizadas

para evaluar el sistema de atención a y la población en los territorios, y garantizar su trazabilidad, respuesta solución oportuna.

6. Controlar las quejas, peticiones y otros asuntos de la población que se remiten para su tramitación a los demás órganos de dirección y entidades locales y nacionales radicadas en el territorio, así como exigir las respuestas con la prontitud y calidad requerida.

## 6. FLUJO DE INFORMACIÓN.

| **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.** | |
|---|---|
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |
| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| **No** | **Competencia directiva** | **Nivel de competencias que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | X | | |
| 2 | Motivación al logro | | X | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

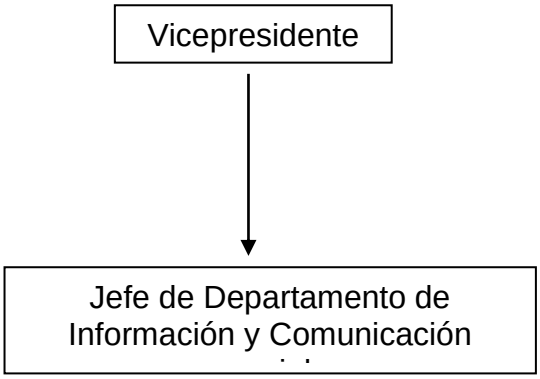
Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 35:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Información y Comunicación Social.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Técnico | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Información y Comunicación social | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:** 1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **3. Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |




| 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO |
|---|
| **Misión:** Regular, coordinar y controlar la aplicación de la legislación que implementa los procesos de producción, organización y uso de la información pública y de la comunicación social con transparencia, así como estimular control popular en su demarcación. |
| **Funciones, Atribuciones y Obligaciones (exigidas por el Decreto Presidencial 208):**<br>**Funciones específicas:**<br>1. Gestionar y controlar los procesos de comunicación social que desarrollan las instituciones, organizaciones y entidades en el territorio.<br>2. Controlar los procesos de comunicación social que se gestionan en las entidades estatales, las formas de propiedad y de gestión no estatales, los medios fundamentales de comunicación social, las organizaciones de masas y sociales y otras formas asociativas en el territorio.<br>3. Evaluar las tendencias de los contenidos e impacto de la comunicación que se desarrollen e incidan en el territorio, así como los comportamientos emergentes, en escenarios públicos físicos y digitales; así como generar las acciones de información pública y comunicación social requeridas.<br>4. Controlar y evaluar el cumplimiento de los principios para el desarrollo de la publicidad y el patrocinio.<br>5. Evaluar las campañas de comunicación de bien público que desarrollan las instituciones, organizaciones y entidades en el territorio.<br>6. Gestionar las solicitudes de propuestas de creación y de extinción de medios fundamentales de comunicación social en el territorio. |

7. Orientar, coordinar y evaluar los procesos de inscripción de las publicaciones impresas y digitales del territorio, en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas una vez aprobadas.
8. Atender las solicitudes relacionadas con la prensa extranjera que se reciban a través de los mecanismos establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
9. Propiciar la participación de la ciudadanía en la conformación de las agendas de los medios fundamentales de comunicación social del territorio y su vínculo sistemático con estos.
10. Coordinar y controlar la gestión de contenidos que realizan las instituciones de la demarcación en Internet.
11. Promover la implementación de planes de comunicación social que acompañen el desarrollo territorial.
12. Gestionar y evaluar la implementación de contenidos digitales que proporcionen información transparente, oportuna y permanente a la ciudadanía.
13. Controlar la implementación del uso de la Marca País, en la demarcación.

## 6. FLUJO DE INFORMACIÓN.

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

| **Directamente** | **Indirectamente** |
|---|---|
| VicePresidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

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

| **Directamente** | **Indirectamente** |
|---|---|
| VicePresidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| **No** | **Competencia directiva** | **Nivel de competencias que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | X | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | Administracióndel Tiempo | | X | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

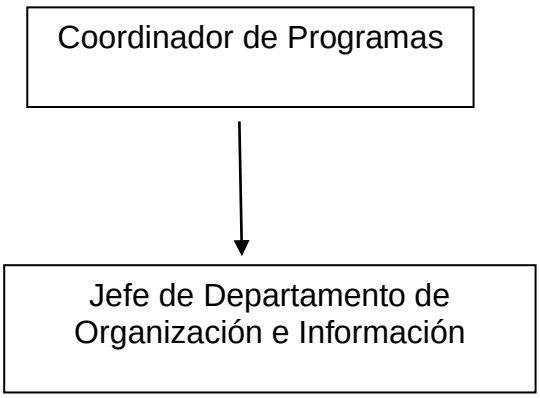
Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 36**: Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Defensa.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Técnico | | |
| **Unidad Organizativa: Departamento de Defensa** | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender. | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad | | |
| **3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |



## 4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:** Auxiliar al Consejo de Defensa Provincial, a coordinar, ejecutar y orientar, el cumplimiento de la legislación vigente, los acuerdos, decisiones, indicaciones y orientaciones que implementan la política del Estado y el Gobierno para la defensa y seguridad nacional, y las responsabilidades que en esta materia tienen los órganos de la Administración, organismos y entidades del territorio que conforman el componente no armado.

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

**Funciones específicas:**

1. Asistir al Presidente en la dirección, orientación y el control del cumplimiento de las actividades y tareas de la defensa; así como elaborar y mantener actualizada la documentación correspondiente. 2. Asesorar, controlar y contribuir con los demás órganos de Administración Municipal y entidades del territorio en el cumplimiento de las cuestiones que les corresponde en interés de la planificación y organización de la preparación de la defensa territorial.

3. Estudiar y dictaminar las consideraciones de las medidas económicas y sociales que se adopten en tiempo de paz, sobre la preparación de la defensa territorial.

4. Participar en la planificación, aseguramiento del desarrollo de las actividades de control a la Puesta en Completa Disposición para la Defensa que se realicen a las entidades subordinadas.

5. Implementar, en coordinación con el resto de los órganos de la Administración Municipal, el sistema de información para la defensa de tiempo de guerra.

6. Contribuir con los órganos de la Administración Municipal que corresponda, al desarrollo del proceso de formulación (puntualización), conciliación y satisfacción de las demandas para la defensa; controlar el estado de las Reservas Materiales, el cumplimiento del plan de obras del Teatro de Operaciones Militares que se ejecuta por el Gobierno y el proceso de compatibilización del desarrollo económico y social con los intereses de la defensa.

7. Asesorar, controlar la organización y actualización del registro militar de los trabajadores, de los medios y equipos de la reserva militar de las entidades, así como en la elaboración y completamiento de las plantillas para situaciones excepcionales y de desastres.

8. Organizar y asegurar la conformación del Plan Anual de Preparación para la Defensa, contribuir al desarrollo de las diferentes actividades de la preparación del personal; evaluar sus resultados, realizar los informes y presentar las proposiciones que correspondan, incluyendo los planes de medidas; controlar el estado de los aseguramientos material,

técnico y financiero a las actividades de la defensa.

9. Organizar y controlar el estado de completamiento y preparación de los integrantes del Grupo Económico-Social y de sus subgrupos.

10. Atender y controlar el proceso de organización de las zonas defensa y sus actividades de preparación y disposición para la defensa.

11. Atender y controlar, de conjunto con las entidades del territorio, incluida la región militar y la jefatura del Ministerio del Interior, el proceso de formación y preparación de las brigadas de producción y defensa, y de las formaciones especiales.

12. Controlar el funcionamiento de las entidades priorizadas del Sistema Único de Exploración en su territorio, en interés de asegurar desde Tiempo de Paz, los flujos de información de interés para la defensa.

13. Controlar la ubicación y custodia de las caretas antigás filtrantes asignadas a la población.

14. Participar en la elaboración de la documentación relativa a la reducción del riesgo de desastres. 15. Realizar otras funciones relacionadas con la Defensa y Seguridad Territorial que se requieran.

## 5. FLUJO DE INFORMACIÓN.

| **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.** | |
|---|---|
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
|---|---|
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 6. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| **No** | **Competencia directiva** | **Nivel de competencias que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDI** | **BAJO** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | **O** | |
| 1 | Pensamiento estratégico | X | | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | X | | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

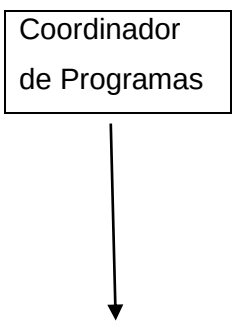
Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 37:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Comunicación e Informatización.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:**Técnico | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Comunicación e Informatización | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento. | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad | | |
| **3. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |



Jefe de Departamento de Organización e Información

## 4. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:**

Dirigir y controlar el cumplimiento del marco regulatorio asociado a la implementación y ejecución de las disposiciones normativas del Estado y Gobierno para el uso de las Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en lo adelante "Telecomunicaciones/TIC", la informatización de la gestión, el uso del espectro radioeléctrico y los servicios postales para mejorar y satisfacer las necesidades públicas.

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

**Funciones específicas:**

1. Controlar en la Administración Municipal y las entidades de subordinación local, el uso de las Telecomunicaciones/TIC, la informática, el uso del espectro radioeléctrico y los servicios postales, de las comunicaciones, así como los programas de desarrollo territorial.
2. Coordinar los proyectos para la informatización del Gobierno Municipal y su administración Municipal, en correspondencia con los programas nacionales que tengan incidencia en la demarcación.
3. Coordinar y gestionar la implementación del sistema de medidas en correspondencia con las regulaciones vigentes, que garantice una informatización segura al Presidente, la Administración Municipal y las entidades de subordinación local y los ciudadanos.
4. Establecer las medidas que aseguren los servicios a los elementos del gobierno que formen parte del componente no armado del municipio.
5. Gestionar la demanda tecnológica en correspondencia con el Plan de adopción y uso de las tecnologías en la Administración Municipal.

## 5. FLUJO DE INFORMACIÓN.

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

| **Directamente** | **Indirectamente** |
|---|---|
| Presidente | Consejo de la Administración |

| | |
|---|---|
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |
| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

## 6. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS

| No | Competencia directiva | Nivel de competencias que exige el cargo | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | | X | |
| 2 | Motivación al logro | X | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Carismático | | X | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

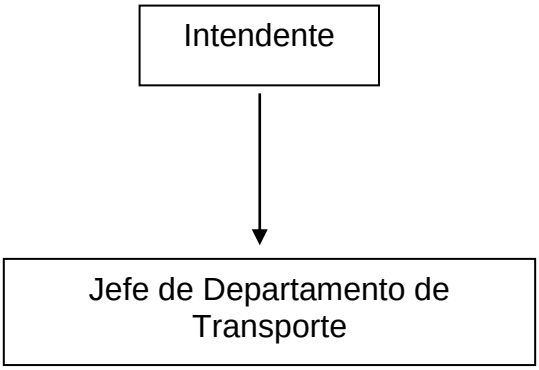
Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 38:** Perfil de Competencia del Cargo de Jefe del Departamento de Transporte.

**PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO.**

| **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO** | | |
|---|---|---|
| **Denominación del cargo: Jefe de Departamento** | **CAM de Cruces** | REPÚBLICA DE CUBA |
| **Categoría de Cuadro:** Técnico | | |
| **Unidad Organizativa:** Departamento de Transporte | | |
| **Rol del cargo**: Estratégica | | |
| **2. REQUISITOS DE FORMACIÓN** | | |
| **Nivel de escolaridad requerido:** Nivel Superior | | |
| **Conocimientos específicos:** De los programas, objetivos y necesidades que atiende dicho Departamento | | |
| **Preparación que exige el cargo:** Tener una sólida preparación técnico-profesional para ejercer en el cargo. Saber planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar de manera integral todas las áreas que le corresponda atender | | |
| **Conocimientos**:<br>a) Contar con los conocimientos necesarios sobre la legislación y normas vigentes, que necesita ser de su dominio para su desempeño en el cargo.<br>b) Tener conocimientos sobre las tecnologías de información y las Comunicaciones. | | |
| **Experiencia mínima en dirección:**1-3 años | | |
| **Rango de edad idóneo:**hasta 50 años | | |
| **3. Estado de Salud** | | |
| Estado de salud adecuado para ejercer sus funciones con normalidad | | |
| **4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO** | | |




## 5. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

**Misión:**

Dirigir, coordinar, orientar y controlar el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan las políticas del Estado y e I Gobierno sobre el transporte, su infraestructura, los servicios auxiliares y conexos, la seguridad y gestión sostenible de la transportación de carga y pasajeros y mejorar la gestión pública y calidad de los servicios de la demarcación.

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

**Funciones específicas:**

1. Controlar e integrar los procesos de organización de los talleres, la reparación, explotación, asimilación y modernización, importación, construcción, reconstrucción y remotorización, reposición y desactivación de los medios de transporte automotor.
2. Controlar el cumplimiento de la seguridad vehicular del transporte tracción animal y humana y sus operaciones.
3. Controlar las partes, piezas, equipos y agregados destinados al transporte automotor.
4. Controlar los trámites vinculados al transporte, en particular los referidos a las Licencias de Operación del Transporte.
5. Controlar e integrar los procesos en materia de operaciones de transportación y el tráfico de cargas y pasajeros, con la intervención de diferentes medios de transporte.
6. Controlar la explotación del Sistema de Gestión y Control de Flota con el empleo del Sistema de Posicionamiento Global.
7. Certificar el Balance de Cargas y los planes provinciales e intermodales de transportaciones masivas de pasajeros y controlar su cumplimiento.
8. Controlar las operaciones de la Cadena Puerto-Transporte-Economía Interna y proponer

las medidas que correspondan para propiciar una estrecha coordinación y cooperación entre los participantes para evitar demoras en las operaciones.

9. Estudiar el nivel de las transportaciones de cargas y las de pasajeros provinciales, y el comportamiento de los indicadores de explotación de los medios, así como proponer las medidas que propicien la satisfacción de las demandas con la calidad y eficiencia requeridas.

10. Dictaminar e implementar las propuestas de esquemas organizativos, rutas e itinerarios de los servicios interurbanos de cortas y medias distancias y controlar su funcionamiento.

11. Presentar las prioridades para los planes de inversiones en infraestructura y en las cantidades y características de medios de transporte a utilizar en los diferentes tráficos y administrar su presupuesto.

12. Dictaminar las propuestas de nuevas formas de gestión no estatal para las actividades del transporte y controlar su gestión.

13. Utilizar los diferentes sistemas y medios de transporte en los tráficos donde resulten más racionales para la economía del país.

14. Coordinar e integrar los procesos de control y fiscalización del transporte en el territorio.

15. Implementar el reordenamiento del transporte.

16. Coordinar la atención a las solicitudes de transportación de pasajeros de interés del Estado y Gobierno.

17. Dirigir el proceso de elaboración y administración del presupuesto anual destinado a los servicios de transporte, los medios y el mantenimiento y reparación de la red vial automotor del territorio.

18. Controlar el cumplimiento de los contratos de conservación, mantenimiento, reparación e inversiones de la infraestructura vial en cuanto a tiempo de ejecución, financiamiento y calidad de los trabajos pactados.

19. Garantizar la ejecución del registro de red vial automotor y los catastros de vías y puentes del territorio.

20. Controlar el balance del plan de mezclas asfálticas del territorio.

21. Atender de manera diferenciada los viales automotores de interés municipal asociados al Plan Turquino y del turismo.

22. Gestionar la cultura y seguridad vial, la reducción de los factores de riesgos de accidentes y el cumplimiento del Plan Estratégico de Seguridad Vial, en coordinación con los organismos correspondientes.

23. Organizar y controlar el cumplimiento de los reglamentos Interno de la Comisión Nacional

| |
|---|
| de Seguridad Vial y de la Secretaría de la Comisión Provincial de Seguridad Vial. |

| **6. FLUJO DE INFORMACIÓN.** | |
|---|---|
| **Organizaciones, áreas o puestos a quien reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |
| **Organizaciones, áreas o puestos que le reportan.** | |
| **Directamente** | **Indirectamente** |
| Presidente | Consejo de la Administración |
| Todo los organismos e instituciones que atiende | Otros |

**7. COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS**

| **No** | **Competencia directiva** | **Nivel de competencias que exige el cargo** | | |
|---|---|---|---|---|
| | **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS** | **ALTO** | **MEDIO** | **BAJO** |
| 1 | Pensamiento estratégico | | X | |
| 2 | Motivación al logro | | X | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIAS INTRATÉGICAS** | | | |
| 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 | | |
| | **COMPETENCIA DE EFICIENCIA PERSONAL** | | | |
| 1 | Dinámico | X | | |
| 2 | Responsable | X | | |
| 3 | Carismático | X | | |
| 4 | Innovación y Creatividad | | X | |
| 5 | Disciplinado | X | | |
| 6 | Cuidadoso con autocontrol | X | | |
| 7 | Autocrítico | | X | |

Fecha de Elaboración: _____

Elaborado por: _____

Fuente: Elaboración Propia.