



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ingeniería

Carrera Ingeniería Industrial

*Trabajo de Diploma en opción al Título
de Ingeniero Industrial*

**Título: Perfiles de Competencias Directivas en Direcciones
Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos**

Autor: Rennie Luis Martínez Reguera

Tutor(es): Msc. Yaily Poma García y Msc. Vivian Varens Albelo

Disciplina: Administración

Cienfuegos, 2022.

PENSAMIENTO

“La batalla por el alto desempeño de los Recursos Humanos en el país resulta una tarea impostergable”

Fidel Casto Ruz.

DEDICATORIA

*A mi hermosa madre por su amor infinito
y su apoyo incondicional en mi crecimiento personal, a la memoria de mi
padre que Dios lo tenga en la Gloria siempre, y a toda mi linda familia.*

AGRADECIMIENTOS

A mi querida madre por su dedicación extraordinaria en mi formación estudiantil,

A mi familia por su apoyo desmedido ante las dificultades por las que he enfrentado en la vida, y gracias a ello también pues he llegado a realizar esta obra de superación,

A mi segunda madre, mi tía Paula, por estar cuando más necesito ayuda e impulso para salir adelante,

A mis compañeros de la carrera, en especial a mi equipo de trabajo, Equipo 5,

A los directivos y especialistas de cuadros de las Direcciones Generales de Educación y Salud del Municipio Cienfuegos por la disposición de colaborar en la presente investigación,

Y por último y bien importante mis más profundos agradecimientos a las personas que me guiaron e hicieron posible la realización de esta tesis, mis tutoras, Msc. Yaily Poma García y Msc. Vivian Varens Albelo,

¡A todos muchas gracias!

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Perfiles de Competencias Directivas en Direcciones Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos” tiene como objetivo diseñar perfiles de competencias directivas de las direcciones generales antes mencionadas a través de la aplicación de un procedimiento que contribuya a la elaboración de los perfiles de competencias a cargos. En el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas y herramientas entre las cuales sobresalen: el análisis bibliográfico, la observación directa, entrevistas, encuestas, métodos de expertos como la tormenta de ideas, método Delphi, entre otros. Como principales resultados de la investigación se obtiene los perfiles de competencias directivas de 8 y 10 cargos de dirección respectivamente de las Direcciones Generales de Educación y Salud del Municipio Cienfuegos. Al finalizar el estudio fue posible arribar a conclusiones y recomendaciones de gran utilidad, además de sentarse las bases para posteriores investigaciones sobre el tema.

Palabras Claves: Direcciones Generales del Consejo de Administración Municipal, Educación, Salud, Perfiles de Competencias Directivas

ABSTRACT

The present investigation entitled: "Profiles of Management Competences in General Directorates of Education and Municipal Health of Cienfuegos" has as an objective to design profiles of management competencies of the aforementioned general directorates through the application of a procedure that Contribute to the development of competency profiles for positions. In the development of the research, techniques and tools were used, among which stand out: bibliographic analysis, direct observation, interviews, surveys, expert methods such as brainstorming, Delphi method, among others. As main results of the investigation, the profiles of managerial competencies of 8 and 10 management positions respectively of the General Directorates of Education and Health of the Cienfuegos Municipality are obtained. At the end of the study it was possible to reach very useful conclusions and recommendations, in addition to laying the foundations for further research on the subject.

Keywords: General Directorates of the Municipal Administration, Education, Health, Profiles of Management Competences

INDICE

INTRODUCCION	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación	6
1.1 Desafíos de la administración pública en el siglo XXI	6
1.2 Administración y Estado en el contexto post Covid-19: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo?.....	8
1.2.1 En el mundo	10
1.2.1 En Cuba.....	14
1.3 Beneficios de la gestión por competencias directivas	17
1.3.1 En el Mundo	17
1.3.2 En Cuba.....	19
1.4 Estudios comparativos para elaborar perfiles de competencias	26
1.5 Conclusiones parciales	34
Capítulo II: Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias directivas de los cargos de Direcciones Generales del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos	36
2.1 Caracterización del municipio de Cienfuegos	36
2.2 Caracterización de las Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos	42
2.3 Diagnóstico de la situación actual.....	52
2.4 Procedimiento para elaboración de perfiles de Competencias.....	53
2.5 Conclusiones parciales.....	58
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias directivas de los cargos de Direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos	59
3.1 Procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos..	59
3.2 Conclusiones parciales	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	79

INTRODUCCION

La transformación que se está produciendo en las relaciones sociales y laborales en el mundo se fundamenta básicamente en la revolución del conocimiento y en el desarrollo de los sistemas de comunicación. Es por ello que las personas constituyen ya el eje del progreso y, su voluntad y “saber hacer”, serán claves para la promoción de una sociedad con visión de futuro. En este sentido la formación de los Recursos Humanos (RH) se ha visto abocada a cambiar su enfoque, surgiendo un concepto nuevo, el de “Competencia Directiva”, con pretensiones de consolidarse como una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

En la actualidad, las empresas se mueven en un entorno turbulento que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son sólo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que la GRH de cualquier entidad debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

Cada vez con mayor fuerza, el desempeño exitoso de los Recursos Humanos, se ve influenciado por la identificación de las competencias laborales requeridas por el personal con que cuenta la organización, hacia este sentido se dirige el contexto de la evolución del mercado interno y de las tendencias tecnológicas y organizativas que están ocurriendo a nivel mundial. Esta tendencia se caracteriza por su complejidad, la cual está determinada por la diversidad de factores que están relacionados o dependen de la identificación de dichas competencias. Otro factor que incide en las competencias directivas está dirigido a la capacitación, como elemento para elevar y mantener actualizada la formación de capacidades del recurso humano de la entidad.

El desarrollo de las competencias laborales es clave para distinguirse como organización, es por ello que cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, cuyas técnicas de elaboración han dejado de ser funcionales al propósito de alcanzar objetivos complejos y dinámicos. En la actualidad se requieren perfiles de competencias que incluyan no solo tareas y funciones, sino también conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) y actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los RH reflejan el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo de su capital humano. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. La realidad económica empresarial cubana no está exenta de ello y debe enfrentar un nuevo desafío: el reconocimiento de la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos.

Durante el 2021 en Cuba se llevaron a cabo varios análisis sobre los temas contenidos en el documento “Ideas, conceptos y directrices del 8vo Congreso”, no obstante se solicitó realizar a inicios del 2022 un resumen del trabajo desplegado en esta actividad, con prioridad en los aspectos cualitativos y de carácter estratégico para la continuidad de la dirección, la selección de los cuadros, su preparación para el cargo y fundamentalmente, el desarrollo de jóvenes para ocupar responsabilidades de dirección, la preparación y superación de los cuadros y su capacidad para cumplir las complejas y urgentes tareas que demanda la nación.

Como objetivo general de la actividad de cuadros en el Estado y el Gobierno para el año en curso se acordó avanzar con calidad en la aplicación y perfeccionamiento de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021 que pone en vigor su Reglamento, así como la implementación de la Estrategia aprobada en el 8vo Congreso del Partido y entre los objetivo específicos que se acordaron uno de ellos es avanzar durante el año en la elaboración y puesta en práctica de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros, priorizando los decisorios, donde se considere la

misión y funciones del cargo, nivel escolar, especialidades de formación afines, la preparación requerida para considerarlos habilitados, las cualidades y otros requisitos.

Los directivos, como objeto de estudio en las Direcciones Generales del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos (CAM), no cuentan con un perfil de competencias en sus cargos en relación a la nueva estructura gubernamental, por lo que carecen de elementos de selección que contribuya una más acertada ejecución de este proceso, no reciben la superación de acuerdo a las necesidades específicas para su desempeño y a los cambios actuales, dado fundamentalmente por la impartición de cursos sin que antes se haya realizado un estudio de sus necesidades, dicha capacitación no se enfoca en la formación y desarrollo de capacidades a juicio de potencializar el uso de la ciencia y la innovación. Existen faltas de criterios para ejecutar el proceso de evaluación ya que se desconocen las competencias que exigen cada cargo. Lo que fundamenta la **situación problema** de la presente investigación.

Teniendo en cuenta los elementos planteados con anterioridad, el **problema de investigación** lo constituye: Los cambios continuos en el marco legal a partir de la aprobación de la nueva constitución de la República de Cuba, han devenido en la carencia en los perfiles de competencias que describen las funciones en las Direcciones Generales de Educación y Salud del municipio de Cienfuegos para la nueva estructura.

Idea a Defender: Contar con perfiles de competencias directivas en las direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos, se lograría contribuir elevar el desempeño de las funciones de los nuevos cargos.

El **objetivo general** que se propone es: Implementar un procedimiento para diseñar perfiles de competencias Directivas en Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los diferentes enfoques en materia de competencias mediante la construcción del marco teórico – referencial de la investigación.
2. Diagnosticar las Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos para la implementación de propuesta de procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias.
3. Implementar un procedimiento para el diseño de perfiles de competencias directivas en Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos.

Objeto de estudio: Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias.

Objeto práctico: Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, así como técnicas y herramientas de la ingeniería industrial:

- 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 el diseño y aplicación de los procedimientos 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 elaboración 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 capacitación, procesamiento y valoración de indicadores e hipótesis,
- Observación, experimentación y encuestas: en la caracterización y desarrollo del proceso.

Valor Práctico: El procedimiento implementado beneficiara a las estructuras de dirección que se atienden el trabajo con los cuadros, y requieren conocer y gestionar las competencias que exigen los cargos de la nueva estructura en Direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación. Capítulo II: Diagnóstico de las direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos para diseño de los perfiles de competencia a partir de la implementación de propuesta de procedimiento.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias directivas de los cargos de Direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

La gestión por competencia directivas, como se ha referenciado por disímiles autores nacionales y extranjeros, se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones y países desde el pasado siglo y determinante en la actualidad para obtener resultados eficaces, aunque aún es insuficiente en las organizaciones su gestión y son escasos los estudios realizados sobre cómo gestionarlas de manera proactiva y cómo imbricarlas con la planeación estratégica de un territorio, en función de su desarrollo, de ahí la necesidad de proponer modelos para identificar competencias directivas, la demanda de su desarrollo y favorecer a la prosperidad de la gestión de ese proceso.

La gestión del capital humano ha ido evolucionando y en la actualidad la gestión por competencias ha pasado hacer una ruta idónea para conquistar la concertación de los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando en estos el grado de su conducta estratégica; criterio que reiteran (Alles, 2006)

Los elementos teóricos que se exponen en el capítulo sustentan las necesidades de gestionar competencias directivas en cuadros de un territorio con definiciones, conceptos y elementos referenciales para la investigación. Además, se expresa el estado actual del tema y las carencias existentes que se requieren satisfacer. Se tratan temas relacionados con los desafíos de la administración pública en el siglo XXI, aspectos vinculados con la Administración y Estado en el contexto post Covid-19: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo? y estudios comparativos para elaborar perfiles de competencias.

1.1 Desafíos de la administración pública en el siglo XXI

Los impactos de la pandemia indican que el periodo «entre dos épocas» ha terminado de repente, y de forma que nadie lo esperaba de esta manera, dando comienzo una nueva época, caracterizada por ser en muchos aspectos contingente y vinculada a la incerteza. No es impulsada por un sujeto revolucionario, sino por un micro organismo: el Covid-19. En alcance, su rapidez en la extensión, y sus trágicos impactos en el ámbito humano, ha tomado a todos los países y sociedades por sorpresa. En esta situación inesperada, los Gobiernos han actuado por medio de medidas drásticas que han abarcado desde el confinamiento general de la población, hasta el confinamiento inteligente o selectivo.

Durante la pandemia, ya fueron puestos a prueba mecanismos y técnicas de comunicación información (TICs) prestación de servicios de la administración, algunos ya existentes y utilizados (administración Gob.es), otros infrautilizados (videoconferencias) y otros más

novedosos. La pandemia ha obligado a agilizar en carácter de urgencia las formas de trabajo de las administraciones y adaptarlas a unas circunstancias excepcionales: su organización se ha tenido que extender medidas incipientes antes (flexibilización, reorganización de turnos, teletrabajo, homework). (Vidal, Administración y Estado en el contexto post Covid-19, 2021)

Ante la grave crisis económica, laboral y social que está viviendo el mundo, se presentan aquellos retos y desafíos que administraciones públicas deberán afrontar en el futuro.

El primer reto será afrontar un gasto público relativamente alto, motivado por los esfuerzos presupuestarios de los Estados para hacer frente a la pandemia. Los Estados han gastado mucho más en reforzar los sistemas de salud pública y asistencia sanitaria y, además, han rediseñado y fortalecido los servicios de seguridad y los denominados esenciales de mantenimiento logístico de las ciudades. Las soluciones clásicas, basadas en planteamientos neoliberales, serían reducir precisamente el sector público, disminuir las retribuciones de los empleados públicos y aplazar proyectos relevantes para el desarrollo de los países. La solución no estará en ese camino, sino en el contrario: el fortalecimiento de los Estados, que en América siguen siendo débiles y con porcentajes de gasto público inferiores en diez puntos a la media de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). El fortalecimiento de las instituciones como el CLAD viene demandando desde hace 48 años, sigue siendo una etapa por superar. Sin llegar a este puerto, los países sufren más duramente las calamidades, que como nos ha demostrado el COVID-19 pueden llegar por sorpresa.

El segundo reto tiene que ver precisamente con la mejora del funcionamiento de las instituciones. Los ciudadanos necesitan confiar en ellas y han demostrado durante la pandemia que han seguido las instrucciones de los poderes públicos con escasas alteraciones de indisciplina. El turno es ahora de los poderes públicos que han de responder con una infraestructura logística, de salud y sanitaria manifiestamente mejorable. Por esta razón es sumamente importante poner las bases ideológicas y, si cabe, presupuestarias para que estas instituciones sean más fuertes y respondan mejor a las demandas ciudadanas.

El tercer reto se relaciona con recuperar la confianza de los ciudadanos mejorando los servicios públicos y utilizando las claves del gobierno abierto: transparencia para que sean visibles las actuaciones y gastos de las instituciones, la rendición de cuentas de forma que los ciudadanos puedan controlar y saber el funcionamiento real de las instituciones y

la *participación* que permita a los ciudadanos decir, colaborar e incluso ejecutar aquellas políticas públicas que les atañen directamente.

El cuarto reto es prepararse para la IV Revolución Industrial que está ya desarrollándose en los países más avanzados, en los que también la pandemia ha atacado duramente. Esta revolución industrial en las administraciones va a tener mucho que ver con la introducción de robots, con la proliferación de algoritmos (a los que hay también que controlar para que sus resultados no conduzcan a fines no queridos sino a la prestación de mejores servicios) y con la digitalización de expedientes administrativos, que impedirán la introducción de sesgos injustos o beneficios indebidos, promoviendo el trabajo a distancia.

El fin de la pandemia coloca a las administraciones ante estos y otros desafíos que habrán de afrontarse. Es relevante, en todo caso, que nuestras instituciones salgan más fortalecidas, que las democracias aguanten los inevitables crecimientos de gasto público y que la humanidad no retroceda a pesar del dios abyecto, sino que comience una andadura en la que, tras aprender de los errores, podamos afrontar el futuro con mayor confianza. (Velazquez, 2021)

1.2 Administración y Estado en el contexto post Covid-19: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo?

La pandemia del Covid-19 ha sido la causa de que el conjunto de gobiernos, administraciones e instituciones públicas hayan tomado una serie de medidas drásticas de control, vigilancia, fiscalización y de sanciones, antes no conocidas en las democracias liberales occidentales. Estas medidas han incidido y afectado profundamente no solo la vida cotidiana, el trabajo, el tiempo libre, la economía, el deporte, sino que también han acelerado procesos ya iniciados unos años antes e iniciado otros de reformulación de las dinámicas de la administración, sobre las responsabilidades y funciones del Estado, en su tipología y estructura de gobernanza regulatoria y las políticas públicas regulatorias. A esta nueva situación dinámica y contingente, hay que añadir las medidas que los gobiernos de todo el mundo han tomado referentes a las restricciones de la libertad constitucional: confinamiento de la población, restricción de movimientos, vigilancia y control masivos por medio de las posibilidades de big-data, y de medidas coercitivas. Recientes publicaciones y descubrimientos virológicos ya anticipan un escenario pesimista para los próximos años en el que la «nueva normalidad» será convivir con nuevos virus, en el contexto de posible reaparición del coronavirus, en suma, un escenario de incertezas.

En esta situación, la administración pública como un elemento central de la estadidad, asume paulatinamente funciones y competencias del poder ejecutivo y, como tal, ha sido responsable de la implementación de las normas especiales, la concesión y administración de servicios, la realización de tareas regulatorias con intervenciones y permisos, la expansión y mantenimiento de la infraestructura, entre otras atribuciones y responsabilidades. La situación excepcional de contingencia creada por la pandemia del coronavirus, ha acelerado que los valores de referencia, atribuciones y competencias del Estado y la administración estén cambiando de manera acelerada y se está cuestionando la manera como han funcionado hasta ahora. El análisis de esta dinámica está siendo abordada en diversos workshopsyconferences digitales internacionales recientes. En ellos aparecen nuevas temáticas (migraciones, turismo de masas, ecosistemas, metodologías) en los que se hace evidente la interdisciplinariedad y en los que se ha destacado la necesidad de aplicar nuevos conceptos en la administración para el análisis de la situación de contingencia y pos-pandemia actual, aunque la observación y aplicación efectiva de estos cambios todavía chocan en la práctica y en la academia.

Plantear un análisis de la relación formada por el Estado y la administración en este contexto excepcional, requiere unas observaciones y supuestos previos que es preciso aclarar. En primer lugar, es necesario iniciar un diálogo entre las áreas de conocimiento que de manera habitual han abordado estos ámbitos, y que son la ciencia política, la administración y la sociología. Inevitablemente requiere iniciar un diálogo entre ellas, desde la concepción de la interdisciplinariedad. La voluntad del diálogo interdisciplinario por sí solo no es suficiente. Ha sido habitual que éste se limitara a una mera colocación simultánea y paralela de disciplinas y discursos, sin un avance sustancial conceptual en la descripción de los fenómenos sociales o de naturaleza político-administrativa. En segundo lugar, consideramos que la idea de asumir la descripción de los procesos de toma de decisiones, transformación del Estado y la administración, y su nexos con la sociedad, es un proceso de alta complejidad dado el actual contexto. Requiere de la aplicación unos supuestos en el ámbito conceptual y metodológico con capacidad observacional de identificar y describir los vínculos emergentes en su totalidad. Proponemos aquí iniciar el análisis a partir de la noción de complejidad. Esta predisposición, como se ha manifestado en las conferencias, ha entrado lentamente en la mente de los profesionales y académicos en las citadas disciplinas, aunque los conceptos subyacentes de la complejidad todavía no han normalizado para la observación y análisis en estos ámbitos.

El escenario creado por el Covid-19 –como otros recientes fenómenos, asociados a riesgos y peligros de naturaleza ontológica– (rotura de presas, ensayos de biotecnología, nanotecnologías, etc.) ha mostrado la hipercomplejidad de las sociedades actuales, al vincular todos los ámbitos de nuestra vida, y en consecuencia todas las disciplinas y áreas de conocimiento. Por otro lado, se han puesto de manifiesto los límites del análisis de la lógica observacional del tradicional modelo explicativo causa-efecto, o variable independiente y variable dependiente. Sobresalen dos preguntas centrales, que vinculan los planos descriptivos, metodológico-conceptual y analítico. La primera de carácter metodológico y conceptual es: ¿De qué conceptos y metodologías disponemos que sobrepasen las limitaciones de las metodologías habituales de las ciencias de la administración, sociología y política para observar y describir esta nueva complejidad que se nos presenta? La segunda, de carácter descriptivo se dirige a la pregunta: ¿Cómo se manifiesta este nuevo entorno creado la recomposición entre el Estado y la administración?

Responder previamente estas preguntas a partir de los conceptos comprendidos en las corrientes teóricas tradicionales (neo-marxismo, institucionalismo) trae el riesgo de analizar el fenómeno a partir de respuestas repetidas y por lo tanto ineficaces. Estas han mostrado los límites de la explicación de la racionalidad humana que postulan las corrientes neo-institucionalistas, como tampoco el análisis del «poder» ha podido explicar cómo se produce la acción en un sistema social o personal. Así aparece necesario la procura y profundización de instrumentos conceptuales y metodologías con capacidad para describir lo más exacto posible las sociedades en este periodo actual. La hipótesis sustantiva es que la irrupción de la pandemia ha provocado cambios que afectan también al vínculo entre el Estado la administración, en particular en sus competencias y modo de gobernar, y en la delimitación, autonomía, extensión y orientación de la administración. (Vidal, 2021)

1.2.1 En el mundo

En la segunda década del siglo actual, se produce una clara ruptura con los supuestos, surgiendo dos tendencias asimétricas. Por un lado, las corrientes que pretenden seguir profundizando en la coproducción participativa de servicios públicos. Por otro, con un profundo cuestionamiento de las limitaciones del Estado de bienestar, ya iniciados tres décadas antes, los cuales han producido una reacción para el retorno a la privatización de «lo público» en la que se hace responsable a cada ciudadano sobre su situación y por lo tanto sobre su capacidad de solicitar servicios personales en las administraciones. Esta orientación adquiere su forma política en diversos países, con la emergencia de partidos de

extrema derecha o conservadores al poder (Gran Bretaña, Norteamérica, Brasil, Hungría, Polonia). Solo en unas publicaciones aisladas se estableció el nexo entre la sociedad y el Estado y la interacción entre estos desde la óptica de sistemas autorreferenciales (Luhmann, 1971;1983) y en sus variantes ontológicas (Mayntz, 1997) (Scharpf & Mayntz, 1995), o el vínculo con los presupuestos públicos (Pressman & Wildavsky, 1973), ha abordado como ámbitos separados.

En la perspectiva de sistemas autorreferenciales, la administración la describimos como un sistema dinámico y autónomo, con una diferenciación dinámica de la burocracia, formado por jerarquías en estructuras asimétricas, que se manifiestan en las jerarquías y en la utilización del poder por parte de fuerzas políticas. La función sociopolítica de la administración exige una racionalidad que significa un grado de diferenciación dinámica, o sea, capacidad de autodeterminación de su comportamiento. Como sistema con una organización funcional específica, tiene la función de producir decisiones vinculantes sobre problemas bajo los supuestos de una complejidad ya previamente reducida por el sistema político. En este sistema ya han tenido lugar los procesos políticos en lo que se elabora la información, cuyos resultados se transforman en inputs para la administración como sistema.

Las decisiones se constituyen con la ayuda de la política, con lo que el sistema puede alcanzar un elevado grado de complejidad y con capacidad de decisión. (Luhmann N. , 2010;2014) delinea dos tipos de complejidad: la complejidad indeterminada y la complejidad determinada. Mientras que en la primera la política tiene un papel determinado en la administración al direccionarla según sus prioridades políticas, en la segunda este presupuesto no es satisfecho al acentuarse su autonomía respecto a la política, siendo que la administración depende de un entramado de vínculos con la sociedad. La autonomía de la administración puede distinguirse tres dimensiones. La social, referente a los objetos con los que actual, la objetiva, en el sentido de sus decisiones y la temporal, en los procesos de decisión.

La mayoría de las predicciones y proyecciones realizadas en los últimos años sobre la administración, respecto a la extensión y responsabilidades del Estado han quedado en su mayoría ultrapasadas, mientras que otras se verán reforzadas por la rapidez e impactos de los acontecimientos derivados del coronavirus, y otras han ganado en actualidad, así como delineamientos de una gobernanza sistémica en la que los subsistemas (economía, política, jurídico) interactúan de manera más eficaz, con una predominancia del sistema científico.

Se coincide en que el escenario pos-virus abre incertezas y contingencias en el mundo. Asumir la contingencia no significa instalarse en un pesimismo, o incerteza continua, sino que abre también nuevas posibilidades. Es evidente que habrá que explorar los posibles cambios del Estado y de la administración desde la perspectiva de la alta complejidad, o hipercomplejidad, que caracteriza las sociedades modernas. Complejidad en el sentido sistémico, significa contingencia, y contingencia significa, riesgo y peligro. Viene a ser pues, que algo no es ni imposible ni necesario pero que puede ser. Esta doble negación se presta a ambigüedades y por lo tanto a interpretaciones diversas. Para la idea que presentamos en este texto, posee el valor de que cualquier propuesta de cambio será posible y, por lo tanto, podría ser efectiva. La cuestión importante para nosotros es: ¿en qué dirección se producirá este cambio? Aquí aparece el gran desafío para las democracias liberales el Estado y la administración.

Ha sido repetido que la intención por parte de los gobiernos de confinamiento de la población (horizontal, vertical, «inmunidad del rebaño», selectivo o inteligente), ha obedecido a la lógica excepcional de evitar el colapso del sistema de salud de cada país. Para evitar el colapso, o la posibilidad de no poder atender a todos los casos necesarios en una fecha, es necesario que el número de contaminados no sobrepase en ningún momento un máximo que el sistema sanitario pueda gestionar y atender, ha sido necesario que la curva de contagios necesitados de atención médica se mantuviera lo más plana posible, durante el espacio de tiempo más extenso, en lugar de una curva de rápida ascensión y durante poco tiempo, hasta alcanzarse el llamado «pico» de los casos atendidos. Por otro lado, esta estrategia también ha proporcionado al sistema científico más tiempo para el desarrollo de un tratamiento, o del desarrollo de una vacuna. El confinamiento vertical ha correspondido a la lógica de evitar al máximo la paralización económica de los países afectados, con el argumento, si para la economía los impactos de la pandemia serán peores, a destruirse la base de la riqueza y el empleo en el país. La población destinada al confinamiento era la población de riesgo (con más de 60 años, o con enfermedades crónicas). En la fase inicial de la pandemia fue recomendado por los gobiernos de Gran Bretaña, Norteamérica, y Brasil y Suecia, aunque a partir de una perspectiva inicia diferente. Por otro lado, el confinamiento horizontal, ha implicado a la mayor parte de la población. Fue decretado en Italia y España. En Alemania, se ha mostrado como el más efectivo, al ser el país europeo con menos fallecimientos, aunque por diversas razones. ¿A qué lógicas político-administrativas y de entendimiento del estado corresponde cada modelo?

En este estado de cosas. dos modelos se perfilan: 1) Estado reducido y continuidad económica; 2) Estado extenso, vinculado con la presentación de un Estado-céntrico. Los dos modelos ya es posible identificarlos en diversos países, y se seguirán ampliando en el futuro próximo. En la perspectiva de la hipercomplejidad, aparecen paradojas en los dos modelos. La autonomía del sistema administrativo respecto a la política puede suponer dos fenómenos diferentes. Por un lado, no estar sometido al control interesado del sistema político, y por lo tanto favorecer su función elemental de administrar. Por otro, puede adquirir una preponderancia respecto al sistema político por lo que puede quedar sin ningún tipo de control político. Hemos realizado un esbozo de delineamiento que corresponde a dos lógicas: «Estado reducido» y «Estado extensivo (o Estado-céntrico)». Ambos modelos no están libres de paradojas.

Estado reducido jerárquico.

La propuesta de reducir el tamaño y reformular las funciones del Estado no es nueva, manifestándose en el plano político recientemente en un contexto de crisis de la democracia liberal, la emergencia de partidos y movimientos populistas radicales, y la substitución por regímenes alocráticos. Puede adquirir dos formas diferentes: una organización del Estado centralizador de carácter centripeto y una organización policéntrica. En el contexto de crisis económica (impactos de la Gran Recesión del año 2008), se pretende reducir niveles decisorios en el plano multinivel, eliminando estructuras que puedan molestar la toma de decisiones rápidas. Desde hace unos años, ya viene implementándose en Norteamérica, con la priorización de la responsabilidad individual en todos los ámbitos (educación, sanidad, empleo, jubilación), lo que significa que en situaciones de riesgo y peligro social el estado no será responsable. El sistema económico debe ser dejado a la iniciativa privada con la mínima intervención del Estado. La gestión de la pandemia de coronavirus ha mostrado la contingencia de este modelo. Se podía haber declarado el confinamiento vertical, si hubiera existido un sistema sanitario con capacidad para atender a toda la población con calidad para una situación excepcional como es esta pandemia. El asumir un confinamiento vertical, viene a significar que el país debería disponer de un sistema de salud exponencialmente más extenso y amplio para la población (en principio para sin exclusión para situaciones de emergencia como la actual) en los niveles cuantitativo y cualitativo. Con la situación creada por esta pandemia también han emergido sus paradojas en el ámbito político al converger movimientos ciudadanos radicales (entre los que se encuentra la extrema derecha) las

libertades civiles, frente a unos métodos impuestos de control, vigilancia y confinamiento decretados por los gobiernos.

Estado extensivo: Estado-céntrico.

La pandemia ha servido también para que diversas publicaciones puedan predecir el esperado colapso del sistema de libre mercado o capitalista. Sus propuestas abarcan desde visiones apocalípticas del futuro (exclusivamente imaginativas) con hasta predicciones realistas. Para sectores políticos de izquierda, el confinamiento ha poseído una virtud, y predicción: con la ampliación temporal de la crisis del coronavirus, también cambiará en gran medida el orden económico. El horizonte y la perspectiva es que la economía de mercado tal como se conoce probablemente se abolirá parcialmente, en la que la propiedad privada y la competencia serán menos importantes, y la influencia del Estado aumentará masivamente.

Se retoma así la teoría Estado-céntrica, con un Estado como principal productor de bienestar social, que también puede significar paradójicamente mayor control, burocrático y centralización administrativa. La paradoja emerge aquí con el tipo de Estado deseado: ¿Un Estado opaco y burocrático de control eficiente en las situaciones de emergencia, pero fiscalizador de la ciudadanía y de los medios de comunicación?

En ambos modelos aparecen pues paradojas, puesto que un Estado reducido puede favorecer formas de gobierno como autogobierno, autorregulación, o globalización, mientras que un Estado extenso tendería a la absorción de iniciativas de este tipo, en pro de acciones estatales centralizadas y homogenizadoras, en un contexto económico globalizador. Esta disyuntiva aparecería en estados de orden constitucional federal y también en los de organización descentralizada. (Vidal, 2021)

1.2.1 En Cuba

En 2020 se acentúa el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, que permitió acelerar las transformaciones contenidas en los Lineamientos que serían confirmadas en el Octavo Congreso del PCC realizado en abril del 2021. Paralelamente y con indudable impacto en toda la actividad económica y social, se creó el Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación (SGGCI), que persigue fortalecer el papel de la ciencia y la innovación en la búsqueda de soluciones creativas a problemas que surgen en el proceso de desarrollo económico y social del país, tanto en la producción de bienes y servicios, como en los ámbitos de la administración

pública, las actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI), la educación, la cultura y otros.

La pandemia ha puesto en evidencia la importancia de un estilo científico o mejor, científico tecnológico, marcado por la celeridad en las respuestas, las sinergias y la fuerte colaboración. Todo ello condujo a enfatizar la importancia del vínculo ciencia-gobierno. Esto ha ocurrido en otros lugares del mundo, pero en Cuba se logró en una relación intensa y a la vez respetuosa y armoniosa. El sistema de gestión creado permitió el diálogo sistemático entre los científicos y el gobierno. Los avances en ese frente llevaron a pensar que ese estilo de trabajo que vincula ciencia y gobierno debería extenderse al abordaje de otros problemas complejos.

Se impulsó el aumento de la transparencia en el trabajo del gobierno para asegurar la comunicación con los ciudadanos y favorecer el protagonismo y el control popular. Con igual propósito se desarrollan intercambios con los más diversos sectores de la sociedad. Funcionan en la actualidad grupos temporales de trabajo para los más disímiles temas, incluidos ámbitos políticos y sociales como política y superación de cuadros; debates conceptuales sobre la construcción del socialismo; problemas de la sociedad y la cultura, entre otros.

Un frente muy importante de trabajo es el fortalecimiento de los vínculos entre el sector del conocimiento, el sector de producción de bienes y servicios y la administración pública. El interés por fortalecer los vínculos entre el sector de conocimiento, el sector de producción de bienes y servicios y la administración pública llevó a crear en mayo del 2020 el Consejo Nacional de Innovación, adscrito directamente a la presidencia del país. En paralelo se ha ido desarrollando estrategias de innovación social asociadas al incremento de la participación popular en la conducción de los asuntos públicos, para luchar contra las desigualdades y promover toda la justicia social posible.

Especial interés se le presta al desarrollo territorial y la descentralización de competencias, recursos y decisiones. Constituye una importante innovación en el modelo de desarrollo cubano asumir la relevancia del desarrollo local y trabajar por su creciente institucionalización dentro de la dinámica nacional. Todo ello respalda el protagonismo de los municipios, consejos populares, comunidades y los ciudadanos que los habitan, abriendo nuevas posibilidades al despliegue de lo previsto en la Visión de la Nación en la que descansa el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta el 2030 (PNDES 2030). (Canel, 2022)

En función del desarrollo territorial se ha determinado la necesidad de perfeccionar las estructuras existentes y la creación de nuevas estructuras de dirección administrativa de la dirección provincial y de la administración municipal del CAM en correspondencia con los cambios constitucionales y las leyes 138/2021 “De organización y funcionamiento del Gobierno Provincial” y 139/2021 “De organización y funcionamiento del CAM”.

Se dispone de una Política para impulsar el desarrollo territorial; Decreto 33/2021 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial”, que se concreta en varias normas jurídicas complementarias que la respaldan como las resoluciones; 29/2021 (MEP) “Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial (GEDT) y la gestión de la financiación del desarrollo local”, 147/2021 (BCC) “Procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los proyectos de desarrollo local”, 114/2021 (MFP) “Procedimiento para el financiamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los proyectos de desarrollo local”. Las nuevas normativas implementan el proceso de gestión estratégica del desarrollo territorial como la creación de capacidades en los municipios que permitan respaldar el desarrollo local, aprovechando el potencial local y la cooperación multinivel, fundamentalmente para apoyar el proceso de descentralización de competencias, los avances en políticas públicas, fomentar el intercambio multinivel y diseminar buenas prácticas. (Díaz-Canel, 2022)

Estos procesos demandan la multiplicación de las capacidades humanas, de conocimiento, ciencia, tecnología e innovación a nivel local y grupos de trabajo multidisciplinarios de trabajo. Capacidades en los individuos, pero también en las instituciones y las políticas públicas. Es clave en la creación de capacidades, la capacitación de los actores, incluidos los gobiernos, y la utilización del conocimiento en la gestión municipal y el despliegue de políticas locales, así como el fortalecimiento de capacidades en los cuadros noveles en función de los perfiles de competencia en los que se desempeñarán.

El desarrollo local ocupa un importante lugar en la agenda del Estado y gobierno cubanos. Esto se expresa, por ejemplo, en el sistema de visitas a los territorios por parte del Consejo de ministros y el énfasis que pone en el papel de las universidades en sus interacciones con ministerios, empresas y gobiernos. Esas visitas periódicas del consejo de ministros a los territorios pueden considerarse también una innovación social interesante. Favorecen el diálogo entre los niveles nacional, provincial y municipal, incluido el contacto de los cuadros del primer nivel de dirección con las problemáticas locales y los vínculos entre el sector de

conocimientos, en particular las universidades y los organismos de la administración central del estado y empresas, ambos claves para el desarrollo local. Es apreciable un creciente reconocimiento del papel del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo local. (Canel, Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos., 2022)

1.3 Beneficios de la gestión por competencias directivas

Tomar decisiones y ponerlas en práctica es una de las tareas más importantes de un directivo y, aunque se acostumbra a hacerlo de manera rutinaria o estructurada, hay situaciones en que la decisión exige mayor reflexión, creatividad e intuición. En situaciones de incertidumbre como la actual, un proceso adecuado de la gestión de competencias es especialmente relevante. Su destreza en este campo determinará su éxito profesional y el éxito a largo plazo de la empresa. Para ello, constantemente, se enfrenta a nuevas situaciones de carácter estratégico, novedosas; de allí se evidencia la importancia de gestionar competencias en los directivos para que puedan tener un desempeño idóneo, en correspondencia con las exigencias de las situaciones que enfrentan. Precisamente, una de las que mayor aporte brindaría en estas situaciones es la competencia directiva. (Martín-Pérez, Loredó-Carballo, & Álvarez-Álvarez, 2016)

1.3.1 En el Mundo

El avance de la gestión en el mundo ha tenido como objetivo constante el desarrollo de las potencialidades de las personas y en obtener un mayor rendimiento laboral. Es por esta razón que en el sistema empresarial surge y se desarrolla la categoría competencia. El concepto de competencias fue impulsado por McClelland (1973), en el artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence", que continúa siendo un referente histórico en la gestión de competencias. McClelland apuntó a aspectos como conocimientos y habilidades, y también a otros que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo. La gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen armónicamente la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en su perfil. (Martín-Pérez, Loredó-Carballo, & Álvarez-Álvarez, 2016)

A continuación, se argumenta cada una de las fases del proceso:

- **Planificación:** se determina la competencia que se pretende gestionar, sus componentes, afiliación teórica, se debe identificar el personal que requiere la competencia y se identifican las tareas a realizar.
- **Organización:** se coordinan los subprocesos y la manera más adecuada para desarrollar las tareas. Se establecen los procesos de comunicación y la forma en que se obtendrá la información necesaria. Se determinan las etapas en los que se realizará el proceso.
- **Ejecución:** socialización de los objetivos y del perfil de la competencia, además de las premisas a cumplir. Se determinan las brechas existentes y se realizan las tareas para desarrollar cada componente hasta el grado expresado en su perfil.
- **Control:** se evalúan los resultados en función de lo planificado en cada tarea, se hace necesario obtener información que permita concluir que el resultado ha sido el esperado.

Cada una de estas fases tiene un papel significativo para lograr gestionar la competencia en cuestión; no se les puede concebir como etapas excluyentes, pues en su actuar racional, sinérgico y estratégico es donde se garantiza el resultado esperado. Para la gestión eficaz de una competencia se hace necesario diseñar un procedimiento que integre todas las fases mencionadas anteriormente.

Los estudios sobre gestión de competencias, reflejados abundantemente en la literatura, se destacan por la obra de múltiples autores entre ellos Alles (2015), Barrera (2016), Carvalho (2015), Gómez, Martínez, y Gómez (2015), quienes se refieren básicamente a sus características e importancia y cómo lograrlo. Sin embargo, no se aprecia el impacto social de las limitaciones y consecuencias negativas para la sociedad al recurrir en las mismas deficiencias identificadas con anterioridad. Resulta necesario intervenir con inmediatez y asumir riesgos con la finalidad de actuar, se necesita cambiar la manera de hacer para tener mejores resultados.

Es cierto que los nuevos conocimientos y los fenómenos del cambio existen fuera de la voluntad del individuo u organización, pero surgen también por decisión propia. Queda al hombre, al directivo la decisión de cómo manejarlo, de dirigirlo hacia los fines que aspira la sociedad y todos los grupos implicados en dicho proceso. Con el trabajo en equipo y la sinergia se garantizan mejores resultados, es por ello que la gestión de una competencia no puede tener una sola perspectiva de análisis, se necesita ser integrador.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que, cada vez más, se reclamen nuevas herramientas de gestión del talento humano. Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible).
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- La validez de los objetivos económicos, pero considerando los objetivos sociales. Se debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de las personas a los cambios debe considerarse de mayor importancia por las repercusiones que tienen sus competencias en el logro de los objetivos empresariales.

Los directivos tienen que enfrentar el reto de producir, con menor costo y mayor ganancia, pero también es imprescindible contar con trabajadores motivados y competentes. Es por eso que la gestión estratégica del talento humano debe ir a la vanguardia en la organización pues es su responsabilidad la de identificar las necesidades y determinar las brechas existentes en la organización, y a partir de la información resultante, gestionar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo en toda la organización. (Martín-Pérez, Loredó-Carballo, & Álvarez-Álvarez, 2016)

1.3.2 En Cuba

La práctica socioeconómica cubana ha estado caracterizada en los últimos años por la aplicación tendiente a la generalización del perfeccionamiento empresarial y la introducción

de tecnologías de gestión internacionales actualizadas y contextualizadas. Todo esto se hace necesario e impostergable en un escenario donde la sociedad cubana está demandando la resolución de problemas, deficiencias y limitaciones del sistema empresarial, causado por las deficiencias de los directivos en la realización del proceso de toma de decisiones, entre otras limitaciones.

Es clave la existencia de constante capacitación en los cuadros y sus reservas, donde se les dote de competencias directivas que les permita perfeccionar el desempeño de la gestión de dirección para afrontar las metas de la organización, la misma ya no se limita a la determinación de las necesidades para enfrentar las situaciones actuales, sino que debe contemplar los horizontes a mediano y largo plazo. En la actualidad se presenta deficiencias al querer lograr concretar en los enfoques de gestión del capital humano. (Varens, 2012)

En cumplimiento con la implementación de la Estrategia aprobada en el 8vo Congreso del Partido, así como lo dispuesto en el Decreto Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021 que pone en vigor su Reglamento, el cual en su Capítulo VII Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas en su Sección Primera, dispone en su Artículo 113.1 que; Los jefes de los órganos, entidades nacionales y órganos locales del Poder Popular, establecen los requisitos de preparación para los cargos principales de los diferentes niveles de dirección, a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones, los que se incluyen en el perfil de competencias y se tendrán en cuenta para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros, pues se acordó como objetivo general de la actividad de cuadros en el Estado y el Gobierno para el año en curso avanzar con calidad en la aplicación y perfeccionamiento de los procesos que integran el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y dentro de los objetivos específicos que se acordaron en dicha actividad uno de ellos es avanzar durante el año en la elaboración y puesta en práctica de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros (Objetivo general y específicos de la actividad de cuadros en el estado y el gobierno , 2022)

En cuanto a la provincia de Cienfuegos se encuentra desarrollando un modelo para gestionar competencias en cuadros de subordinación local de la provincia, contribuyendo a la solución de problemas prácticos existentes en los territorios, relacionados con la gestión del proceso de capacitación en dirección a implementar la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno que exige la gestión de competencias en los planes de superación cumpliendo con los documentos rectores antes mencionados conjuntamente con la Resolución 126 Reglamento Interno de Cuadros del

Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, en su artículo 39.1 expone que, La Dirección de Cuadros del Gobierno, con la participación de los miembros del Grupo Provincial de Preparación y Superación de los Cuadros, confecciona los perfiles de competencia que aprueba el Gobernador y contribuye con su asesoramiento y control a la confección del resto de los perfiles del sistema. (Resolución 126, 2021)

Del estudio de la economía y la dirección se espera que conduzcan a las organizaciones al éxito, en este caso a la satisfacción de las necesidades de la sociedad cubana con marcada eficiencia y eficacia. Sin embargo, en Cuba no ha alcanzado niveles altos de aplicación, pese al éxito que internacionalmente ha validado a la gestión de competencias. Ello ha sido una de las causas del bajo aporte del sistema empresarial al desarrollo económico del país, pues, lógicamente, si la tecnología básica de dirección no tiene éxito, el trabajo de las organizaciones no puede ser bueno.

En este contexto surge la necesidad de identificar las causas de lo ocurrido, con vistas a perfeccionar los mecanismos de su aplicación y, consecutivamente como efecto de ese perfeccionamiento, elevar los resultados de las empresas, su aporte a la sociedad y el bienestar social general. Al abordar esta temática en la NC3000(2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se plantea que: Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios, para el sostenido desarrollo económico y social del país. Por tanto, la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, para lo que es preciso y necesario formar competencias en los trabajadores y directivos, para cumplir con calidad las funciones del cargo, y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios en cada situación o problemas que se enfrentan.

Partiendo del tipo de problemas que determinan la necesidad de recurrir a la gestión de competencia y de su propia esencia, que implican un modelo específico de solución, utilizándose para resolver problemas específicos, no rutinarios y trascendentales para el éxito de la organización, implica la necesidad de que el directivo posea una competencia directiva para su realización efectiva. Entonces, se puede afirmar que las competencias tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito o el desempeño superior, sino que se asume que realmente lo causan. Por tanto, resulta prudente y estratégico gestionar en los directivos competencias

que les permitan tener un desempeño superior a la altura de las exigencias de estos tiempos. La gestión de competencias es una de las soluciones a los paradigmas organizacionales que tienen que ver con el ¿cómo?, y ¿a quién?, se le otorga o traspasa la responsabilidad de un determinado cargo.

Resulta necesario que se gestionen competencias en el entorno organizacional cubano, pues hay organizaciones que no tienen en sus puestos de trabajo a las personas idóneas y mejor preparadas para ocuparlos, no siempre se alinean la capacitación con los objetivos estratégicos de la organización, ni se definen las conductas de éxito que se requieren para cada posición. A partir de todos los problemas enunciados anteriormente es necesario resaltar las bondades de gestionar competencias pues posibilita:

- Potenciar el talento: genera un desarrollo profesional hacia el interior de las personas, permitiendo que las personas desarrollen eficientemente sus potencialidades.
- Generar cambios: herramienta eficaz para cambiar conductas que se adapten a las nuevas circunstancias y formas de hacer las cosas.
- Alcanzar las metas productivas: permite alinear a la organización tras objetivos claros y percibidos a nivel del desempeño individual.
- Ser más flexible: establece una lógica de desarrollo más orientada a la multifuncionalidad de los trabajadores, permitiendo a la organización ser más flexible en la búsqueda de sus objetivos.

Es importante esclarecer los rasgos de las competencias para gestionar el talento humano integralmente y de una manera más efectiva. Estas son inherentes a la persona, no a la actividad, son demostrables, medibles y desarrollables. Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados; vigentes y adecuadas a la organización. Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura) y ser distintivas. Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

La gestión de las personas parte necesariamente de la estrategia del negocio.

Las competencias no solo se vinculan, sino que se deben definir a partir de las personas que laboran en la entidad.

La gestión de competencias tiene su base en la gestión del conocimiento, se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso en determinados contextos.

Se destaca por centrarse en el desarrollo de las competencias.

Las competencias posibilitan a los directivos enfrentar de una mejor manera las diversas situaciones en cada una de sus áreas de autoridad, aquí radica la importancia de gestionar competencias en los directivos, que es definida por los autores como: desempeño idóneo y racional que integra conocimientos, habilidades y valores, soportado en la experiencia, actitud, motivación y características personales, que en su sinergia permiten la solución de problemas no estructurados con eficiencia y eficacia contribuyendo a la realización de los objetivos de la organización y del directivo. En la literatura científica consultada autores como Alles (2015) y Fernández (2005) plantean la necesidad de la existencia de los perfiles de competencias, en los que deben describirse para cada cargo las competencias necesarias, determinando un conjunto de dimensiones e indicadores conductuales del desempeño laboral de una persona.

Además, se hace alusión a la necesidad de describir cuales son los componentes de cada una de estas competencias, y el grado de desarrollo de estos, lo que se denomina perfil de la competencia.

El impacto social de toda organización depende, en grado superlativo, de las personas que la integran y de las decisiones que se toman. Entonces, la respuesta a ¿cómo se impacta en la sociedad si se logran satisfacer las exigencias del perfil de la competencia? Resulta evidente que el directivo, al haber desarrollado cada componente de la competencia hasta el grado expresado en su perfil, tiene todo lo que necesita para aumentar la asertividad y calidad de sus decisiones. Las mejoras en el proceso de decisión impactarán favorablemente en los procesos de la empresa y como consecuencia en el cumplimiento de los planes de esta, y en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y la sociedad en general.

La sociedad cubana demanda, con urgencia, profesionales capaces no solo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica sino también, y fundamentalmente, de lograr un desempeño competente. En la actualidad, Cuba afronta una gran cantidad de cambios necesarios para desarrollar su modelo económico; para llevarlos a cabo se necesita del actuar integrado de los profesionales, su desempeño depende en gran medida la eficacia de las organizaciones. En el presente se continúa otorgándole importancia a los problemas relacionados con la necesidad de desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, posibilite tener en las organizaciones una fuerza laboral capaz de resolver los problemas que se presentan.

Otro aspecto presente es el incremento de facultades a las direcciones de las entidades y la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en los procesos que desarrollan; la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. Además, se expresa la necesidad de continuar fomentando el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad, así como perfeccionando los métodos de introducción de sus resultados en la toma de decisiones a los diferentes niveles.

La sociedad y la economía cubana requieren de una respuesta más eficaz y eficiente del sistema empresarial del país, que durante muchos años –y debido a múltiples causas–, no ha aportado lo necesario para contribuir al desarrollo del país y la elevación de la calidad de vida de la población. Sin embargo, a pesar de todos los problemas antes expuestos, se puede afirmar que el país cuenta con un personal calificado en las organizaciones y con instituciones para la capacitación del personal y el apoyo del gobierno para desarrollar el talento humano.

Todo lo que sea relacionado a la actualización de tecnologías para dirigir las empresas y con la identificación de problemas de carácter estratégicos, significativos y trascendentes es positivo y bastaría para decir que los impactos o beneficios obtenidos son importantes y, sobre todo, necesarios. Pero en este caso se ha abordado lo relacionado con las competencias que deben poseer los máximos directivos de la organización. El dominio de la competencia directiva busca fortalecer y contribuir a la idoneidad de los directivos en el proceso de toma de decisiones, determinante esta para los resultados de la empresa y por ende el reflejo de esta en la sociedad. El dominio de esta competencia contribuye a que los directivos puedan:

- Identificar sus limitaciones en la toma de decisiones no estructuradas a partir del diagnóstico.
- Utilizar herramientas para potenciar su desarrollo profesional.
- Potenciar su automotivación.
- Fomentar la creatividad en la toma de decisiones.
- Perfeccionar la delegación de autoridad. Para la empresa los beneficios radican en:

- Implementa aspectos de las normas que rigen el trabajo directivo empresarial (NC3000/2007, decreto ley no. 320 modificativo del decreto-ley no. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”).
- Dota a sus directivos de herramientas para la toma de decisiones no estructuradas.
- Desarrolla conocimientos, habilidades y valores necesarios para cumplir la misión de la empresa.
- Genera decisiones más efectivas que impacten en la calidad de los procesos.
- Fomenta la creatividad para enfrentar nuevas interrogantes o problemas.
- Contribuye a enfocar la percepción de los directivos en la toma de decisiones.
- Fortalece el trabajo en equipo para resolver situaciones trascendentales.
- Alinea los principales componentes del proyecto estratégico.
- Equipara y homogeniza las habilidades directivas entre los responsables de cada área.
- Las decisiones y las acciones empresariales estarán en correspondencia con las demandas de sus clientes, el entorno y por ende de la sociedad.

Una vez identificados los beneficios para los directivos y las empresas es necesario abordar los impactos sociales. La sociedad es una gran esponja que absorbe, de manera intencionada o no, los resultados del actuar de cada directivo y la empresa que representa. Para la sociedad se produce, tomándola como referencia, se investiga el mercado y se determinan tendencias y, en última instancia, es quien evalúa y reconoce el trabajo realizado y los resultados obtenidos. Ciertamente los estudios sobre gestión de competencias se enriquecen si se adopta una búsqueda del desarrollo empresarial, una gestión del talento humano, un éxito organizacional tomando en cuenta elementos tan básicos hoy en día como el conocimiento, la calidad, la ética, el humanismo en las relaciones, el respeto medio ambiental y a la vida.

Por tanto, la gestión de la competencia directiva contribuye de manera directa a:

- Los resultados empresariales y a mejores y constantes ofertas a la sociedad.
- Mayor nivel de satisfacción en el consumo de bienes y servicios, resultado directo del desempeño de cada empresa.

- Calidad de los productos y servicios ofertados.
- Los directivos tendrían conocimientos y el desempeño esperado en el proceso de toma de decisiones para enfrentar la actualización del modelo económico cubano.
- Inserción de los avances científicos en la resolución de los problemas de la práctica empresarial. (Martín-Pérez, Loredó-Carballo, & Álvarez-Álvarez, 2016)

1.4 Estudios comparativos para elaborar perfiles de competencias

Uno de los retos que supone para la psicología el contexto empresarial actual es precisamente la implementación del Enfoque de Gestión por Competencias. Por ello la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana ha incursionado en el tema con la creación de una metodología que permite el diseño de perfiles de cargo por competencias. En su conjunto es una propuesta en continuo perfeccionamiento desde que se comenzó a utilizar en el curso 2006-2007 (Ver Anexo 1).

No obstante, solo se ha puesto en práctica, mayoritariamente en empresas inmaduras en el tema de la Gestión por Competencias. Aun cuando se perciben beneficios en estos esfuerzos por el aporte de conocimientos a estas entidades y el puente universidad-empresa que se propicia, es mínimo el impacto mutuo de estas prácticas debido al status quo de dichas instituciones. De ahí surgió la necesidad de contrastar con la experiencia de las empresas que aplican la Gestión por Competencias como una práctica para potenciar su capital humano.

Precisamente, fue tema de investigación, de las autoras Arianne Medina Macías y Amanda Vitier Sánchez de la Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI, en 2014 una sistematización de procedimientos para diseño de perfiles en empresas cubanas certificadas con la Norma Cubana sobre el SGICH. (Ver Anexo 2)

Los principales resultados encontrados en dicho estudio son los que se comparan con el procedimiento de la Facultad de Psicología.

¿En qué difiere y es similar el procedimiento de la Facultad de Psicología del empleado en las empresas certificadas?

Ambos procedimientos se llevan a cabo con la misma finalidad: diseñar perfiles de competencia en pos de garantizar su implementación en los procesos de GCH, haciendo más efectiva la organización y más competente a sus miembros. No obstante, parten de

realidades diferentes: uno nace en la propia empresa, para algunas, asociado al Sistema de Gestión de la Calidad, para otras, a la certificación del SGICH. El otro procedimiento emerge en la academia, como parte de un ejercicio docente. Tal aclaración es pertinente porque cada realidad tiene sus particularidades; a ellas no se hará referencia, sino que nos centraremos únicamente en la comparación de las unidades de análisis, pues en última instancia, parta de donde parta, cada procedimiento se ejecuta en la práctica, en función del cargo y de la organización laboral que lo acoja. (Ver anexo 3)

Ambos procedimientos son similares en contenido, pero difieren en cantidad. El desarrollado por la Facultad de Psicología se sustenta en los postulados de diversos autores que permiten a los investigadores (en este caso estudiantes) ampliar su diapasón teórico. Tal hecho, entre otras cosas les brinda la posibilidad de fundamentar mejor los contenidos en la práctica y establecer comparaciones entre ellos, tomando los que mejor se ajusten a lo exigido por el contexto empresarial cubano en la actualidad. Sin embargo, las empresas certificadas con el SGICH sustentan su procedimiento regularmente en un único referente. Este podría considerarse un punto en el que difieren uno y otro procedimiento.

Por su parte, el contenido que se destaca en ambos con mayor fuerza se relaciona con el estudio de los procesos claves en la Gestión del Capital Humano y el Enfoque de Gestión por Competencias, tratados esencialmente en las NC 3000:2007. En ese sentido, vemos que existe un punto importante de confluencia en relación con los referentes de los que parten las organizaciones certificadas. Es decir, que el hecho de que la Facultad de Psicología emplee, tal como lo hacen las organizaciones certificadas, las NC 3000 como referente obligatorio, transforma “la enseñanza” de diseño de perfiles de cargo por competencias en un proceso, además de rico en contenidos teóricos, actualizado. Aunque no dejan de incorporarse los clásicos estudios de condiciones y exigencias laborales, al entenderlas como premisas de rendimiento para el desempeño de la actividad laboral e incorporar su análisis como antecedente del de competencias. Esto marca una diferencia con el de las organizaciones certificadas, convirtiendo el procedimiento de la Facultad de Psicología en singular, al menos teóricamente.

Ambos procedimientos son similares en la estructuración de la metodología, es decir, en el modo de organizar y disponer los métodos y técnicas según sea el objetivo; pero difieren en la cantidad de ellos a aplicar, así como en el modo de hacerlo.

Aun cuando se emplean métodos preliminares y concluyentes para la identificación de las competencias, dígase Análisis Documental, estudio de condiciones y exigencias laborales y

Delphi/Minidelphi, a lo interno de cada uno se aprecian ciertas diferencias. En el caso del Análisis Documental, las empresas certificadas tienen la ventaja de poseer como uno de los documentos clave para la identificación de las competencias de los cargos, el listado de las organizacionales y de procesos previamente definidos. Esto le imprime un sello distintivo, a diferencia del de la Facultad de Psicología, que por ser parte de un ejercicio docente se limita en tiempo y no incluye como una de sus etapas la determinación de las competencias a estos dos niveles. No obstante, para enmendar ese inconveniente se efectúan dos cuestionarios: uno para caracterizar la organización y otro la Gestión del Capital Humano. Además, se incluyen documentos a analizar por los investigadores relacionados directamente con la empresa, como: la Planeación estratégica, la Historia de la organización, el Organigrama de la empresa, la Plantilla de personal, la Guía de control interno y prevención de riesgos, el Manual de protección e higiene del trabajo, etc. Con ellos se garantiza en alguna medida que las competencias de los cargos tributen a la estrategia organizacional.

Por su parte, en lo que respecta al estudio de condiciones y exigencias laborales, es visible encontrar mayor número de métodos y técnicas aplicados en el procedimiento de la Facultad de Psicología que en el de las empresas certificadas. Esto pudiera parecer demasiado tecnicista si tenemos en cuenta que en el primero se emplean cuatro técnicas (a las que se suman los dos cuestionarios previamente aplicados) y en el segundo solo dos. No obstante, no podemos perder de vista que los análisis han de partir de resultados concretos, no de un simple empirismo que dé cabida a la improvisación; aun cuando sean los propios expertos los que diseñen el procedimiento, como ocurre en las empresas certificadas. Esto se relaciona con el estudio de condiciones laborales, que en las organizaciones certificadas no cuenta con un respaldo teórico, sino que más bien se efectúa a partir de la observación; a diferencia del procedimiento de la Facultad de Psicología que parte de una entrevista efectuada a los expertos basada en un modelo de condiciones enriquecido de la propuesta de los autores Straub y Hacker. A través de dicho modelo se tienen en cuenta no solo las condiciones exteriores óptimas para el desempeño exitoso del trabajador, sino también las interiores. Estas últimas consideradas como premisas de rendimiento psicofísicas. Con esto intentamos rescatar que, en un procedimiento más que en otro (el de la Facultad de Psicología), el énfasis se pone en los riesgos psicosociales que son resultado del trabajo, dígame perjuicios a la salud de los sujetos (fatiga, monotonía, hastío, burnout, etc.); o contrariamente, aspectos funcionales como pueden ser la satisfacción, motivación y desarrollo de la personalidad del trabajador. Mientras que en ese

otro procedimiento (el de las empresas certificadas) el énfasis está puesto en el “cumplimiento de las regulaciones legales en materia de Seguridad y Salud del Trabajo”.

Asimismo, a diferencia del procedimiento sistematizado de las empresas certificadas, en el que solo se hacen consultas a los especialistas de los cargos, en el de la Facultad de Psicología se estudian también las exigencias laborales, teórica y metodológicamente. Se parte de la concepción de que las competencias emergen de la interrelación entre la actividad laboral y las condiciones en que se desarrolla, en forma de exigencias. Para ello se aplican la técnica del Diario de actividades en correspondencia con las observaciones realizadas a los expertos durante su desempeño en el cargo, así como la entrevista de Incidentes críticos.

Para ambos procedimientos, los métodos y técnicas analizadas hasta aquí funcionan como antecedentes, pues a partir de la información recopilada de ellos se procede a la aplicación del método final por excelencia, a través del cual quedan definidas las competencias para cada cargo. Se trata del Método de Expertos Delphi por Rondas. La diferencia entre ambos procedimientos estriba en que las empresas certificadas lo aplican para “identificar y validar” las competencias de los cargos, a partir del criterio de los mismos expertos que lo llevan a cabo; mientras que la Facultad de Psicología (que en versión adaptada lo nombra Minidelphi) lo emplea esencialmente para “validarlas”, pues los investigadores (estudiantes) le ofrecen a los expertos un listado de competencias, con sus dimensiones e indicadores comportamentales, previamente concebido a partir de la triangulación de los resultados de las técnicas y métodos precedentes. A ese listado pueden añadirse competencias, y esa opción depende completamente de la participación de los expertos.

Por último, si hacemos una analogía entre las fases de los procedimientos (Ver anexos 1 y 2), vemos que las de las empresas certificadas (Fase 1 de Preparación, Fase 2 de Identificación de las competencias, Fase 3 de Diseño del perfil, Fase 4 de Información y Fase 5 de Aplicación), son similares a las del procedimiento de la Facultad de Psicología, aunque estas últimas han de extrapolarse al ejercicio docente (Fase 1 de Preparación, Fase 2 de Identificación de las competencias, Fase 3 de Diseño del perfil, Fase 4 de Aplicación y Fase 5 de Retroalimentación). En ese sentido, las diferencias radican principalmente en que en la Fase 1 de ambos procesos se capacita, solo que, en un caso a los expertos, en otro a los estudiantes. Dentro del proceso de la Facultad de Psicología no se incluye la capacitación de los primeros hasta la aplicación del método Minidelphi. Esto pudiera ser contraproducente para el proceso, en principio porque si los expertos no dominan

teóricamente el contenido que se les pregunta, ese desconocimiento puede traer consigo su poca colaboración e implicación. Al respecto, se denota un punto de ruptura con el procedimiento de las empresas certificadas. La otra diferencia visible se encuentra en la Fase 2 de Identificación de las competencias, ya que las organizaciones certificadas comprenden dentro de ella en secuencia ordenada, la identificación de las organizacionales y de procesos primero que la de los cargos, mientras que la Facultad de Psicología solo contempla esta última. Por otro lado, a pesar de invertirse el orden en algunas de las fases, su contenido continúa siendo el mismo, por tanto, no puede hablarse de diferencias al respecto.

De manera general ambos modelos de perfiles incluyen contenidos similares, solo difieren en la cantidad de componentes de algunos de dichos contenidos.

El contenido referido a la “Descripción del cargo” incluye tanto para el perfil sistematizado de las empresas certificadas como para el de la Facultad de Psicología, componentes similares; excepto la estructura de subordinación y los pagos suplementarios, que se tienen en cuenta solo en el primero; mientras que los procesos y subprocesos en los que se desempeña el ocupante del cargo se consideran únicamente en el de la Facultad de Psicología.

Con relación al contenido que responde a la descripción de las “Condiciones laborales” óptimas, las empresas certificadas suelen incluir en su perfil, por regularidad, solo condiciones de tipo específicas de la actividad y del puesto de trabajo; mientras que el de la Facultad de Psicología además de esas, contiene las organizativas, ambientales e interiores; a esta última se asocian aspectos relacionados con la seguridad y la salud del sujeto trabajador. Las autoras de la revista insisten en que el componente del perfil relacionado con las condiciones laborales debe ser atendido con especial interés, pues el desempeño superior no solo depende de las competencias laborales de la persona que ocupe el cargo, sino además de crear las condiciones laborales óptimas que propicien el nivel de desempeño aspirado. De esta forma también se contribuye a la prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales y a la promoción de la salud en el trabajo.

Algo similar ocurre con el contenido “Requisitos mínimos personales”, ya que ambos perfiles incluyen como uno de sus componentes el nivel académico propicio para el cargo, aunque el de la Facultad de Psicología comprende también cuáles son las especialidades preferentes para ocuparlo, de cuántos años debe ser la experiencia en el tema y la formación que debe poseerse para lograr un desempeño exitoso en la actividad. Este elemento del perfil cobra

gran importancia, teniendo en cuenta el contenido de la actividad y las condiciones laborales en las que se inserta. No obstante, debe manejarse cuidadosamente en qué cargos y situaciones ha de usarse, siempre como criterio de idoneidad y no como móvil que puede conducir a la discriminación y al prejuicio. Además, hay que tener presente, tal y como lo declara la NC 3000, que el perfil de competencias incluirá solo aquellos elementos que resulten imprescindibles para el desempeño superior del trabajador, sin divagaciones o ambigüedades que puedan confundir a quien lo desempeñe, e incluso a quien lo emplee para seleccionar, evaluar o capacitar.

El último contenido en el que se hallan diferencias abarca el tratamiento de las “Competencias laborales” en el perfil. Por un lado, las empresas certificadas incluyen las competencias con sus dimensiones o unidades, que vienen a ser las pautas de conductas que debe manifestar el ocupante del cargo para lograr un desempeño superior en él, y de ese modo contribuir a la estrategia organizacional. Así mismo se tiene en cuenta este aspecto en el perfil de la Facultad de Psicología, solo que suele ser más descriptivo y profundo; en principio porque aparece la definición de cada competencia, la cual es útil para que el trabajador conozca en detalles qué es lo que se espera de él, sin dar espacio a la incertidumbre. A cada competencia se le colocan sus dimensiones, que no son más que los conocimientos, habilidades, actitudes, etc. que las describen, y cuya preponderancia va a depender de la competencia en cuestión. Y también los indicadores comportamentales para cada dimensión de la competencia, de modo que se convierten en su manifestación medible y observable. Esta idea reforzada por el procedimiento de la Facultad de Psicología, rescata la sinergia del concepto de competencias laborales propuesto por la NC 3000: 2007. Cuando decimos que el perfil debe contener competencias integradas en dimensiones no lo hacemos únicamente para reducir la cantidad de ellas, sino para potenciar en la práctica la propia relación dialéctica que la definición ofrece.

Por último, como cierre del perfil, el procedimiento de la Facultad de Psicología concibe la nivelación de las competencias; es decir, el nivel de desarrollo que se requiere para cada una, en pos de que el trabajador logre alcanzarlo. Para ello se toman los niveles: Partida, Desarrollo, Avanzado y Experto. Lamentablemente, esta nivelación no se realiza en la mayoría de las empresas certificadas.

Ambos perfiles de competencias son implementados en los mismos procesos de GCH, excepto en el de Seguridad y Salud del Trabajo, que se reconoce solo para el de la Facultad de Psicología. Solo difieren en el modo de hacerlo.

Fue regular encontrar que las empresas certificadas emplearan el perfil de competencias en los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, pero solo tomando en cuenta los requisitos mínimos necesarios que aparecen en dicho perfil, no las competencias. En cambio, el procedimiento de la Facultad de Psicología una vez diseñado el perfil, incluye una fase de creación de un anuncio que toma como punto de partida las competencias requeridas para el cargo, y una batería de técnicas psicodiagnósticas en la que se evalúan las competencias identificadas. Ambas tareas se llevan a cabo para que le sean útiles a las empresas en los procesos de Reclutamiento y Selección, respectivamente. Con esto se marca una diferencia entre los procedimientos, en cuanto al modo en que se implementa el perfil en estos dos procesos de Gestión del Capital Humano: uno pone énfasis en los requisitos formales que debe cumplir la persona para ocupar el cargo (reúna o no las competencias); el otro en las competencias requeridas.

Por otro lado, en lo que respecta al proceso de Evaluación del desempeño, las empresas certificadas tienen concebida esta evaluación independiente de la de competencias. Podría decirse que tienen dos formas de evaluar las competencias: de manera global (teniendo en cuenta su desarrollo general. En este caso el “cumplimiento de las competencias requeridas” aparece como un indicador de la Evaluación del desempeño) y específica (teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de cada competencia e indicador comportamental. En este caso se evalúan todas las competencias de los cargos de modo independiente al modelo de desempeño). Ninguna de estas dos formas de evaluación aparece anexa al perfil. Sin embargo, el procedimiento de la Facultad de Psicología incluye como uno de los contenidos del perfil la nivelación de las competencias. Tal nivelación es útil para evaluar cómo se está comportando el desarrollo requerido de las competencias en comparación con el desempeño real de la persona. La diferencia que exista entre esos niveles (deseado y real) es la brecha en relación con la competencia. En función de ella es que se determinan las necesidades de capacitación del ocupante del cargo y su plan de capacitación. Es importante aclarar que esta última explicación se les ofrece a los expertos en la fase de Retroalimentación del procedimiento, pero de ellos depende su implementación en la práctica. Tal como sucede con algunas de las empresas certificadas, que muchas veces, a pesar de estar concebido el proceso de ese modo, la capacitación no se lleva a cabo en función de una verdadera determinación de necesidades de competencias.

Por su parte, el procedimiento de la Facultad de Psicología da la posibilidad de implementar el perfil, además, en el proceso de Seguridad y Salud del Trabajo. Al poner el énfasis en la

dimensión competencial del “poder hacer” (principalmente por aparecer descritas las condiciones laborales exteriores e interiores óptimas para el desempeño superior, así como los riesgos psicosociales y de otras tipologías asociados al cargo), funge como documento que contribuye, no solo a la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, sino a la promoción de la salud y el bienestar humano en la organización. (Macíaz & Sánchez, 2017)

1.5 Conclusiones parciales

1. La pandemia de Covid-19 ha tenido profundos impactos en todas las sociedades. El Estado y la Administración no han quedado al margen, sino que se encuentran en un entorno caracterizado por cambios dinámicos, desconocidos y contingentes. Las transformaciones iniciadas unos años antes sobre la función y extensión del Estado se han acentuado, y las administraciones tendrán que adaptarse a unas condiciones muy inestables: cambios en la economía y de los actores políticos, reformulación rápida de métodos, nuevas demandas, reformulación de la relación con la sociedad; todo ello bajo la premisa de implementación de Estrategias de Desarrollo Económico Social (EDES) que permitan con autonomía, llegar al municipio deseado.
2. La relación administración, Estado y sociedad, dependerá de varios factores: el modelo de gobernanza, la fuerza política en el poder, los modelos y prácticas de audiencias públicas que se apliquen, el tipo de cooperación público-privada y, en definitiva, la capacidad de autonomía de la administración frente al colonialismo de la política, sin criterios técnicos. La organización de las estructuras internas, debe ser sólida y con bases y fundamentos que faciliten la implementación de las políticas públicas específicas del territorio.
3. En un entorno cada vez más incierto y cambiante se limita la eficacia de las decisiones y, por consiguiente, obtener los resultados esperados. De allí la necesidad de gestionar competencias profesionales en los directivos, pues estas favorecen y contribuyen al desempeño laboral, las cuales deben ajustarse por funciones, a la dirección que representa cada una.
4. Es necesario enfocar el estudio de la competencia con una visión integradora, dándole una connotación diferente y poniendo siempre al hombre en el centro del enfoque, resaltando no solo los beneficios para la empresa sino también para los directivos y la sociedad en correspondencia con el marco legal vigente en Cuba.
5. La competencia directiva no solo se asocia a contribuir a un desempeño superior, sino que realmente lo causa, pues se relaciona con problemas trascendentales y estratégicos. Gestionarla, entonces, es una necesidad impostergable para potenciar el desempeño de los directivos.

6. En la necesidad de gestionar competencias directivas en los tiempos actuales en Cuba se han venido desarrollando un trabajo comparativo de varios procedimientos para el diseño de perfiles de competencias.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias directivas de los cargos de Direcciones Generales del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos

En este capítulo se caracteriza al municipio de Cienfuegos y sus Direcciones Generales de Educación y Salud, se hace un diagnóstico de la situación actual de las mismas en correspondencias con la gestión de competencias directivas para luego realizar la propuesta del procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias directivas de sus cargos directivos.

2.1 Caracterización del municipio de Cienfuegos

Municipio cabecera de la provincia de Cienfuegos, tiene como límites al Norte los municipios Rodas y Palmira, al Este el de Cumanayagua, al Sur el mar Caribe y la bahía de Cienfuegos y al Oeste el municipio Abreus. Tiene un área de 355,63 km² y 174 478 habitantes, con una densidad poblacional de 487.7 habs/km², es uno de los municipios de mayor densidad poblacional después de los de Ciudad de La Habana. Del total de población el 94.1 % viven en asentamientos urbanos. Tiene una estructura gubernamental de 18 consejos populares, 16 de ellos en la Ciudad de Cienfuegos. El Centro Histórico de la Ciudad, delimitado en 70 hectáreas, fue declarado en el año 2005 Patrimonio Cultural de la Humanidad. Cabecera municipal es la Ciudad de Cienfuegos y su gentilicio es cienfueguero.

Sus sectores económicos fundamentales son el industrial, la actividad portuaria, el turismo, agropecuario y los servicios, por su doble condición de cabecera municipal y provincial que la dota de servicios especializados en todos los sectores. El territorio cuenta con tres zonas industriales y las entidades fundamentales son: termoeléctrica, refinería de petróleo, la de acetileno, fábricas de: cemento, fertilizantes, calzado, espejos, glucosa y piensos mezclados; empresa de astilleros, frigorífico agropecuario, oleo hidráulica, establecimiento de tabaco torcido, empresa pesquera industrial, e instalaciones de la industria local y la alimentaria. Funcionan centros de producción de materiales de la construcción, dos plantas de asfalto, carpinterías, combinado de cerámica, molinos de piedra y otras instalaciones afines. En la actividad agropecuaria se destacan la caña de azúcar, los cultivos varios, los frutales y el ganado vacuno. Una actividad en desarrollo es el turismo, con 9 hoteles de los que 5 de ellos están destinados al turismo internacional (San Carlos, La Unión, Pasacaballos, Jagua y Rancho Luna) y Punta La Cueva para el turismo nacional, una base de campismo y se desarrolla la actividad inmobiliaria en la zona de Punta Gorda. El municipio de Cienfuegos participa en el 73.5 % de la producción mercantil de la provincia, lo

que evidencia una reactivación de las industrias vinculadas a materias primas relacionadas al comercio exterior y al puerto.

El Municipio de Cienfuegos posee los servicios de carácter superior y la mayor concentración de población, cuyas causales principales fueron el desarrollo industrial vinculado al puerto, lo que le ha dado un carácter monocéntrico por su potencialidad, que se pretende atenuar, situando en el resto de los municipios todas aquellas inversiones que complementen su base económica (agraria), y los servicios existentes que favorezcan la reducción de los movimientos pendulares de la población. La superficie estimada es de 356,3 km² que representan el 8,2% del total provincia, de ello 355,6 a firme y 7 cayos adyacentes

La población en edad laboral del municipio asciende a 112 672 habitantes y de ellos el 51.84 pertenece al sexo masculino y el 48.16 % al femenino. En este municipio radican 71 empresas, 49 unidades presupuestadas, 10 cooperativas y 3 empresas mixtas. El 48,8 % de la superficie total es agrícola y de esta se destina el 18,0 % para la caña de azúcar, el 36,2 % a pastos y forrajes y el 20,0 % a cultivos temporales, entre ellos, tubérculos y raíces. La superficie forestal representa el 24,7 % y la acuosa el 2,3 % de la superficie total.

<p>Act. Económicas: Industrial (Alimenticia, Química y Energía) y los Servicios. En desarrollo un polo atractivo para el turismo (valores patrimoniales, urbanísticos – arquitectónicos e históricos – culturales, naturales y paisajísticas de su bahía).</p> <p>F. Exportables: 24 productos (chatarra, Clinker, café, tabaco, miel de abejas, carbón vegetal y camarón)</p> <p>División Político-Administrativo: 19 Consejos Populares (11 urbanos y 8 mixtos)</p> <p>Pob: 177 113 hab (40 Asentamientos Hum, 4 urbanos, 36 rurales + población dispersa)</p> <p>Temp Media: 24.6 °C.</p> <p>Potencial Agua: 4 Cuencas superficiales: Damují, Caunao, Arimao y Salado atraviesan o recorren parte del territorio y desembocan en la bahía + Subcuencas: Juraguá (12 hm³), Abreus (140,16 hm³), y Cienfuegos (506 hm³),</p> <p>Potencial Suelo: Superficie Total 35 563 ha; agrícolas 17 796,52 ha (50,1% del área total). Predomina Suelo tipo IV (poco productivo). Principales Cultivos: Pastos (50,1%), Viandas, hortalizas y granos (21,8%), Caña (14,4%), Frutales (7,7)</p> <p>Estudios PVR: Municipio vulnerable a las penetraciones del mar (12 CP); Inundaciones x Intensas lluvias (10 CP); fuertes vientos (16 CP) riesgo sísmico alto (Ciudad de Cienfuegos)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DINAMICAS DEMOGRÁFICAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población</td> <td>177 113</td> </tr> <tr> <td>Varones</td> <td>87 434</td> </tr> <tr> <td>Hembras</td> <td>89 679</td> </tr> <tr> <td>Urbana</td> <td>166 152</td> </tr> <tr> <td>Rural</td> <td>10 961</td> </tr> <tr> <td>Densidad de Población</td> <td>498.0</td> </tr> <tr> <td>Índice de Masculinidad</td> <td>975</td> </tr> <tr> <td>Tasa de Mortalidad General</td> <td>8.92%</td> </tr> <tr> <td>Tasa de Mortalidad Infantil</td> <td>3.9%</td> </tr> <tr> <td>Tasa de Natalidad</td> <td>10.24%</td> </tr> <tr> <td>Tasa de Crecimiento Natural</td> <td>1.32</td> </tr> <tr> <td>Población Económicamente Activa</td> <td>143 989</td> </tr> <tr> <td>Índice de Envejecimiento</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Relación de Dependencia</td> <td>534</td> </tr> <tr> <td>Esperanza de Vida de los Hombres</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>Esperanza de Vida de las Mujeres</td> <td>79,6</td> </tr> <tr> <td>Tasa Saldo Migratorio Interno</td> <td>3.1%</td> </tr> <tr> <td>Tasa Saldo Migratorio Externo</td> <td>-3.16%</td> </tr> </tbody> </table>	DINAMICAS DEMOGRÁFICAS		Población	177 113	Varones	87 434	Hembras	89 679	Urbana	166 152	Rural	10 961	Densidad de Población	498.0	Índice de Masculinidad	975	Tasa de Mortalidad General	8.92%	Tasa de Mortalidad Infantil	3.9%	Tasa de Natalidad	10.24%	Tasa de Crecimiento Natural	1.32	Población Económicamente Activa	143 989	Índice de Envejecimiento	19%	Relación de Dependencia	534	Esperanza de Vida de los Hombres	76	Esperanza de Vida de las Mujeres	79,6	Tasa Saldo Migratorio Interno	3.1%	Tasa Saldo Migratorio Externo	-3.16%
DINAMICAS DEMOGRÁFICAS																																							
Población	177 113																																						
Varones	87 434																																						
Hembras	89 679																																						
Urbana	166 152																																						
Rural	10 961																																						
Densidad de Población	498.0																																						
Índice de Masculinidad	975																																						
Tasa de Mortalidad General	8.92%																																						
Tasa de Mortalidad Infantil	3.9%																																						
Tasa de Natalidad	10.24%																																						
Tasa de Crecimiento Natural	1.32																																						
Población Económicamente Activa	143 989																																						
Índice de Envejecimiento	19%																																						
Relación de Dependencia	534																																						
Esperanza de Vida de los Hombres	76																																						
Esperanza de Vida de las Mujeres	79,6																																						
Tasa Saldo Migratorio Interno	3.1%																																						
Tasa Saldo Migratorio Externo	-3.16%																																						

Figura 1. Caracterización de principales sectores del municipio de Cienfuegos.

Fuente: EDES Cienfuegos, enero 2021

La EDES fue aprobada el 21 DE JULIO 2019 mediante Acuerdo 243-XVII Mandato, con la visión “Deseamos un municipio próspero, con un desarrollo turístico e industrial sostenible, gestor del desarrollo local en la diversificación económica de la actividad productiva y de servicios, en condiciones higiénico ambientales satisfactorias, promotor del patrimonio cultura natural y el arte, con elevada calidad de vida”

Potencialidades

1. Estratégica ubicación geográfica del municipio al centro y sur de la provincia y del país, que facilita las relaciones con este y el exterior principalmente el Caribe.
2. Existencia de la bahía y 115 km de costa con significativas potencialidades para las actividades turístico-recreativas, industriales y portuarias.
3. Cabecera municipal dotada con servicios de nivel medio y superior que sirven a su área de influencia, abarcando 3 municipios y al resto de la provincia.
4. Existencia de áreas libres con potencial para el desarrollo prospectivo con estudios aprobados tanto turístico como industrial y económico sin afectación de áreas agrícolas.
5. Existencia 29.0 % de suelos aptos para el desarrollo agrícola y el 71% para el desarrollo de la actividad forestal y ganadera.
6. Zonas Industriales con grandes instalaciones subutilizadas y áreas disponibles en ellas para nuevas inversiones.
7. Fuerza de trabajo calificada y no calificada principalmente en la cabecera provincial.
8. Potencial en asentamientos de base para asentar fuerza de trabajo y asimilar migraciones para el desarrollo agrícola, turístico e industrial, tanto por su distribución espacial en el territorio como por su potencial de crecimiento en áreas libres y crecimiento en altura.
9. Ciudad Cienfuegos poseedora de conjuntos urbanos como el Centro Histórico, declarado Monumento Nacional y del cual 70ha de tierras construidas fueron declaradas por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, y su área de protección que se extiende hasta Punta Gorda
10. Presencia de áreas con valores naturales significativos que elevan las condiciones naturales y ambientales, edificaciones, sitios y ambientes de interés declarados monumentos nacionales y locales a conservar para el desarrollo del turismo y el

mejoramiento de la imagen urbana (Cementerios, Ruinas Ingenio Carolina, Jardín Botánico, Laguna de Guanaroca y otras instalaciones).

11. Infraestructura turística hotelera y extrahotelera con potencial de alojamiento, vinculada a los principales atractivos: ciudad, naturaleza, sol y playa.

12. Existencia de yacimientos minerales no metálicos para uso en la industria de materiales de la construcción que facilita el desarrollo de las construcciones en el territorio disminuyendo costos de transportación.

13. Presencia de una sólida infraestructura industrial, especializada fundamentalmente en las ramas de la construcción, química, derivados del petróleo, entre otras factibles a ser utilizadas.

14. Territorio con una infraestructura aeroportuaria y marítima portuaria con atraques de cargas generales y especializadas en diferentes zonas de la bahía que presta servicios nacionales e internacionales.

15. Predominio de la vivienda tipo I y en buen estado técnico a nivel municipal (78,0%), con potencial en edificios paralizados para el incremento habitacional (Ciudad de Cienfuegos y Castillo de Jagua).

16. Red de transmisión y distribución que favorece a todo el municipio con el 100 % de los asentamientos electrificado.

17. Cobertura general en el municipio por comunicaciones tanto fija como móvil.

18. Existencia de Infraestructura vial y ferroviaria que comunica el municipio con el resto del territorio provincial y nacional.

19. Potencial externo de nuevas fuentes de abasto para el municipio con agua de mejor calidad y cantidad y existencia de fuentes de aguas superficiales provenientes de las Presas El Túnel, Paso Bonito, Damují y el Río Caunao y de infraestructura hidráulica

20. Posición geográfica privilegiada por la incidencia directa del sol durante casi todo el año, que permite el uso de esta fuente renovable con manifestación estable en la región, que ha sido bien estudiada y caracterizada desde el punto de vista energético.

21. El municipio cuenta con 23 Proyectos de Desarrollo Local aprobados por el Consejo de la Administración Municipal.

Barreras

1. Existencia de redes de distribución con ramales de pequeños diámetros, salideros en conductoras, tuberías y acometidas de agua, así como intermitencia y restricciones con el horario de servicio de agua a la población, sin posibilidad de asimilar los nuevos servicios que genere el desarrollo previsto, contaminación del agua de consumo y mal uso del agua en el riego de cultivos
2. Sistemas de alcantarillado parcial en 3 asentamientos del municipio, representando el 70 % de la población total. El resto de los asentamientos evacua los residuales a través de fosas, tanques sépticos, o directamente al medio, con vertimiento de residuales crudos a cañadas, ríos, arroyos y la bahía; así como el desbordamiento de fosas y tanques sépticos, existencia de micro vertederos y zanjas desbordadas y destapadas.
3. Existencia de puntos de bajos voltajes, de interrupciones y de bajas capacidades instaladas en los diferentes elementos de las redes eléctricas.
4. Red vial incompleta o en mal estado.
5. Deficiente servicio de transporte colectivo de ómnibus.
6. Zonas inundables y existencia de peligro, vulnerabilidad y riesgo ante los efectos del cambio climático, la incidencia de huracanes, intensas lluvias y focos con peligro de desastres naturales y tecnológicos.
7. Contaminación y degradación de los recursos suelo, agua y aire.
8. Déficit de áreas verdes.
9. Deterioro de las instalaciones existentes de viviendas y de servicios.
10. Indisciplinas sociales.
11. Inadecuado manejo de las zonas costeras y sus cuencas tributarias.
12. El municipio no se autoabastece con producciones agrícolas.
13. Limitaciones en el servicio aeroportuario.
14. Bajo aprovechamiento de la Bahía con fines turísticos – recreativos y portuarios, entro otros.
15. Envejecimiento poblacional unido a la poca preparación para enfrentarlo.
16. Deterioro del patrimonio natural y edificado

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ESTRATÉGICA POSICIÓN GEOGRÁFICA al centro sur de Cuba, enclavado en una bahía de bolsa. ➤ Municipio con POTENCIALES (patrimoniales, naturales, industriales, infraestructurales, otros) para su desarrollo económico y social. ➤ Existencia de una INFRAESTRUCTURA marítimo-portuaria, vial, ferroviaria y aérea que permite la conectividad de los objetivos socioeconómicos a lo interno y a lo externo del país. ➤ Contar con una Ciudad (capital provincial) con CENTRO HISTÓRICO declarado Monumento Nacional en 1995 y del cual 70 Ha fueron declaradas por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad. ➤ CAPITAL HUMANO con alto potencial científico técnico y grandes instalaciones educacionales para respaldar las exigencias del desarrollo previsto. ➤ Altas TASAS DE ESCOLARIDAD del capital humano en los asentamientos humanos del municipio. ➤ FLEXIBILIZACIÓN DE FACULTADES administrativas y financieras otorgadas a los OLPP de los municipios. ➤ Nuevas FUENTES DE FINANCIAMIENTOS que tributan a la gestión de los gobiernos locales para el desarrollo Local (Contribución Territorial, Fondos de PDL, entre otras) 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puerto cienfueguero de interés nacional, con una bahía de bolsa con 88 km² y 115 km de costas. ➤ Grandes oportunidades para una gestión integral en el empleo, manejo y la conservación del patrimonio histórico cultural y natural (material e inmaterial). ➤ Consolidación de MERCADOS EMISORES DE TURISTAS, tributando al desarrollo local de nuevas capacidades integrales que permitan trascender del turismo de recorrido al turismo de estancia en el territorio. ➤ Procesos inversionistas de colaboración internacional y nuevas facultades para la gestión estratégica del desarrollo local y la puesta en marcha de proyectos que permitan la diversificación económica en el municipio mediante encadenamientos productivos y de servicios, reducir desproporciones territoriales, reducir vulnerabilidades sociales y generar empleos con enfoque de igualdad de género, en asentamientos humanos de alto riesgo social. ➤ Nuevas formas de gestión no estatal, así como flexibilización de facultades otorgadas al sistema empresarial y a los Consejos de la Administración Municipales. ➤ Desarrollo de un importante grupo de TRANSFORMACIONES que tienen lugar hoy en el país sobre todo en el orden económico y social (Nueva Constitución de la República de Cuba, 2019) de carácter estratégico para el desarrollo futuro del municipio.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los organismos globales de la economía del municipio no cuentan con el personal preparado para conducir la elaboración y posterior control del plan de la economía a escala territorial. ➤ Deterioro de las condiciones higiénico ambientales agravadas por la deficiente higiene comunal, persistencia de focos de contaminación. ➤ Insuficiente rehabilitación, ampliación y completamiento de las infraestructuras. ➤ Insuficiente aprovechamiento de la capacidad industrial instalada y obsolescencia de la tecnología existente. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerza laboral con experiencia presenta un al% de envejecimiento. ➤ Desastres naturales y tecnológicos, con afectación de áreas costeras por el aumento del nivel medio del mar debido a cambios climáticos globales. ➤ La crisis económica internacional. ➤ Mantenimiento del Bloqueo Económico, Financiero y Comercial. ➤ Municipio Monocéntrico. Presencia de una desproporción desigual en cuanto al desarrollo territorial con respecto a toda la provincia. ➤ Falta de coordinación efectiva entre los organismos del territorio, así como de articulación de los actores locales para extender proyectos de inversión extranjera.

Figura 2. Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio de Cienfuegos (Rojas, 2016).

Fuente: EDES Cienfuegos, enero 2021.

2.2 Caracterización de las Direcciones Generales de Educación y Salud del CAM de Cienfuegos

El Sistema Nacional de Educación en Cuba está concebido como un conjunto articulado de niveles educativos y tipos de enseñanza. El nivel primario agrupa la educación preescolar y primaria. El nivel secundario incluye la secundaria básica, la educación preuniversitaria y la enseñanza técnica y profesional. El nivel terciario estructura está presente en todo el país, permitiendo el flujo y articulación de los estudiantes en forma continua se inscribe la educación superior.

Se destaca la participación fundamental de la educación y la participación de la mujer en este sector, así como las madres beneficiadas por los círculos infantiles.

Específicamente en los casos de la Educación primaria está destinada a proporcionar a los alumnos una sólida educación básica de lectura, escritura y aritmética. Comprende los grados de primero a sexto, incluye a los niños de 6 a 11 años y es de obligatorio cumplimiento, y en la Educación secundaria básica se continúan los programas básicos de la enseñanza primaria y abarca los grados de séptimo a noveno. Comprende las edades de 12 a 14 años. Se desarrolla en dos tipos de centros: secundaria básica urbana y secundaria básica en el campo, éstas últimas son régimen de internado.

A lo largo de la historia han sido diversos los modos de abordar pedagógicamente el proceso de enseñanza aprendizaje, en función de las tendencias psicológicas en que se han sustentado. La mayoría presupone la enseñanza y el aprendizaje como dos procesos independientes, unos hiperbolizan el peso de la enseñanza sobre el aprendizaje (como es el caso de la enseñanza tradicional), otros enfatizan la función del contenido y su estructuración por sobre otras categorías pedagógicas en busca de mayor calidad del aprendizaje, los que trasladan totalmente la balanza hacia el aprendizaje y responsabilizan al estudiante totalmente con la construcción de su conocimiento y subvaloran el papel del profesor entre otros puntos de vista.

El carácter social y activo de la apropiación de la cultura legada por generaciones anteriores en los objetos, instrumentos, y modos de actuación y relación a partir del análisis de sus significados y sentidos a través de la historia, tributa a otro importante principio en el que se sustenta el proceso de enseñanza aprendizaje la unidad de lo instructivo y educativo y de los aspectos afectivos y cognitivos.

Al cierre del curso 2020 la relación de estudiantes y personal docente se acercaba a los 2 millones de habitantes del país, de los estudiantes el 49% eran mujeres y del personal docente el 80%.

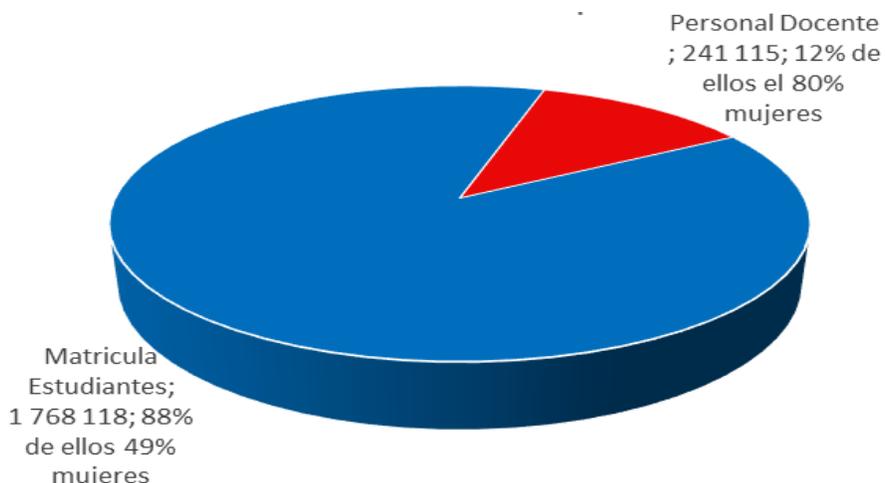


Gráfico 1. Indicadores de Educación (2020).

Fuente: Elaboración propia.

La matrícula por niveles educacionales es mayor en los niveles de primaria y secundaria, decreciendo abruptamente al nivel preuniversitario, con tendencia a que del nivel secundario haya más transferencia hacia la educación técnica profesional. En caso de las mujeres se mantiene entre un 48 y 49% en los niveles iniciales, hasta llegar al preuniversitario donde asciende al 64% de la matrícula, mientras que en el técnico profesional es del 35%.

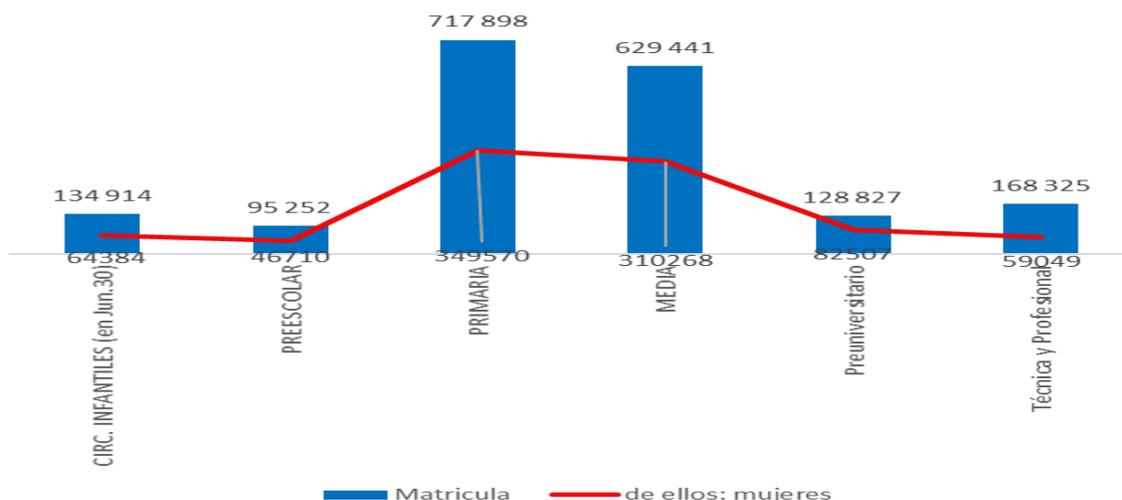


Gráfico 2. Matrícula por niveles educacionales (2020). Fuente: Elaboración propia.

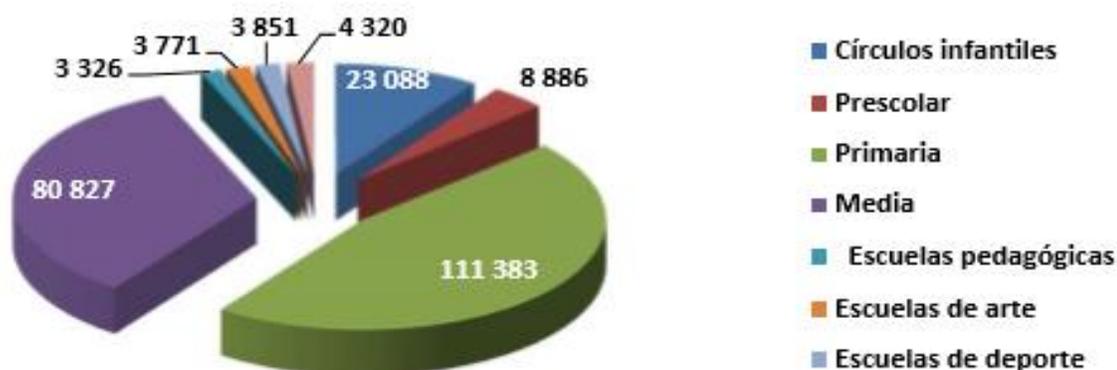


Gráfico 3. Personal docente por niveles de enseñanza curso 2020-2021.

Fuente: Informe estadístico de la ONEI.

En Cuba la relación de escuelas y personal docente ha ido disminuyendo en los últimos 6 años. Las escuelas han disminuido en un 5% y el personal docente en un 13%.

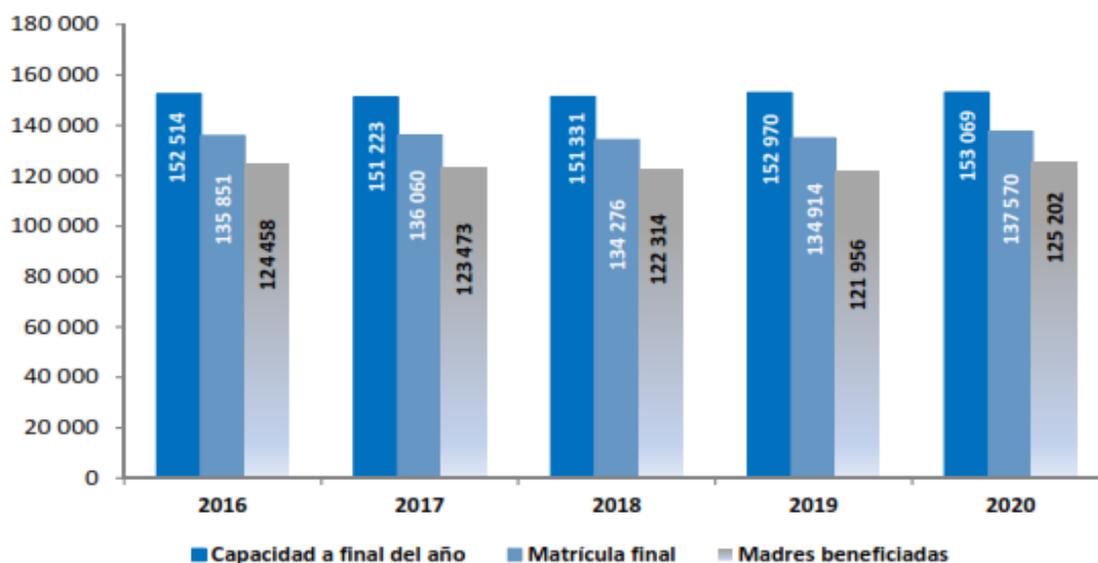


Gráfico 4. Aprovechamiento de la capacidad en Círculos Infantiles y madres beneficiadas (miles unidades).

Fuente: Elaboración propia.

El incremento de capacidades en los círculos infantiles deviene en facilitar a la madre trabajadora un lugar con condiciones educativas para dejar al niño a buen recaudo, beneficiando más de 137 mil madres cubanas.

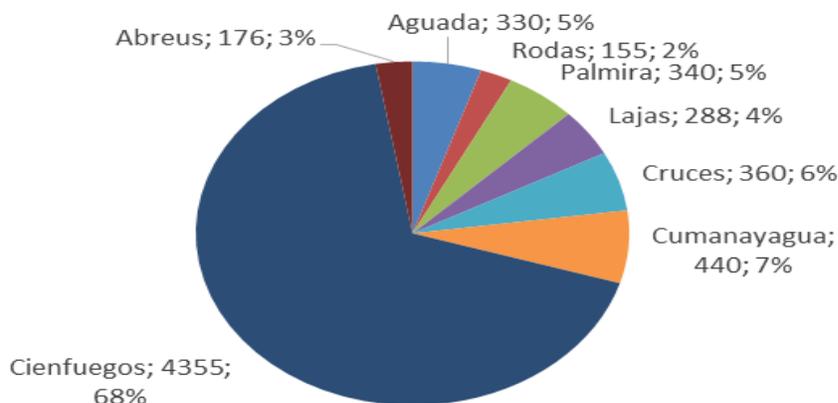


Gráfico 5. Capacidad en Círculos Infantiles por municipios en la Provincia de Cienfuegos (2020).

Fuente: Elaboración propia.

En Cienfuegos la capacidad total de círculos infantiles es de 6 444 con un mayor número de capacidad en el municipio cabecera, seguido por Cumanayagua y Cruces.

Tabla 1. Indicadores generales de la educación en Cuba.

CONCEPTO	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Escuelas	10561	10584	10598	10626	10646
Personal docente	299572	289003	285309	295060	304769
Matrícula inicial	2030432	2016574	2012703	2018986	2017019
Graduados	394885	386787	371939	366968	-
Becarios	147203	144852	144610	143583	125272
Seminternos	820414	813545	812841	824312	798423

Fuente: Unidad ONEI

Tabla 2. Indicadores generales de la educación en la provincia de Cienfuegos.

CONCEPTO	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Escuelas	313	313	314	317	321	361
Personal docente	11 118	11 001	10 728	9 449	10 802	9 765
Matrícula inicial	65 714	65 101	66 402	66 072	66 486	61 729
Graduados	14 710	15 314	13 747	13 671	13 290	14 929
Becarios	6 946	5 478	5 372	5 632	5 694	1 917
Seminternos	31 557	28 351	21 927	26 487	28 827	27 562

Fuente: Unidad ONEI.

El número de escuelas en los últimos cursos se ha incrementado, a partir de las inversiones y restauraciones de instalaciones en aras de dotar los inmuebles de mayor confort para la prestación de los servicios gratuitos que se ofrecen, como logro de la revolución. Aunque la matrícula inicial es alta. En Cienfuegos se cuenta con 361 escuelas, y al cierre del curso 2020/2021 la matrícula ascendió a 61 729 estudiantes de ellos el 24% se graduaron.

Por niveles de enseñanza se aprecia que en la primaria es donde mayor cantidad de docentes se demanda, seguido de la enseñanza media, niveles de obligatoriedad para todos los ciudadanos como derecho del pueblo. El personal docente en su totalidad está certificado en cada nivel educativo, deviniendo en un incremento entre el 3% y 6% entre curso 2019/20 y 2020/21. La matrícula inicial por tipo de educación ha tenido un incremento en la primaria, técnico medio y nivel superior; donde la tendencia es que disminuya significativamente del nivel medio al preuniversitario, pues se tiende a seguir estudios en técnico profesionales u obreros calificados a seguir el preuniversitario. La retención en el ciclo normal en los últimos cinco años oscila en Cienfuegos entre 98,3% y 100% en la primaria; 94,1% y 96% en secundaria básica 83,3% y 90% preuniversitario; 79,1% y 97,2% en técnico medio-obrero calificado.

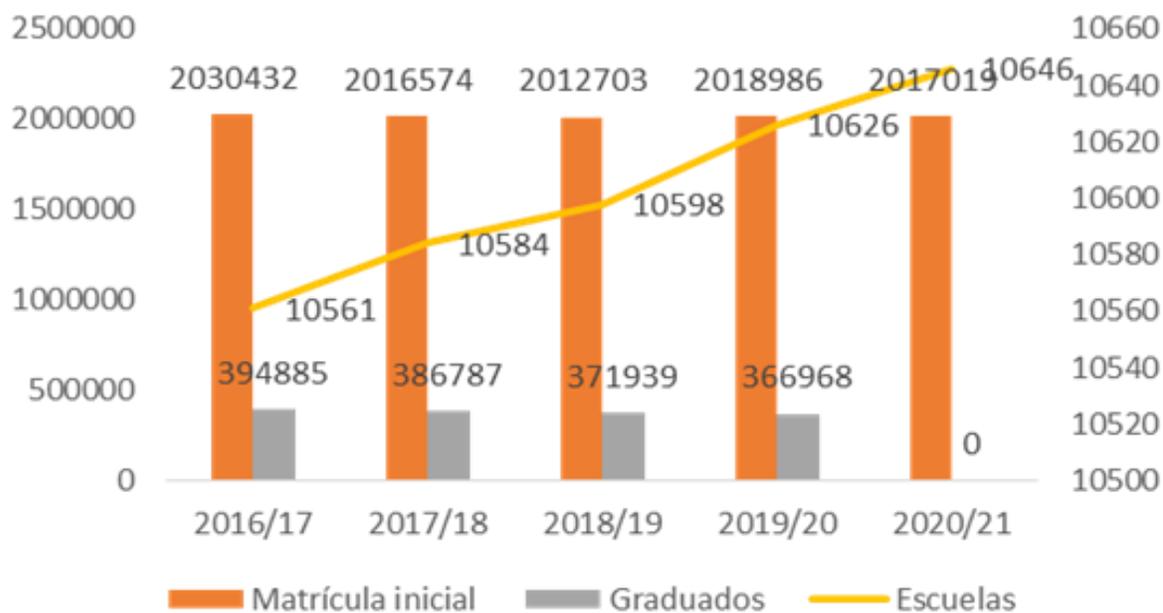


Gráfico 6. Indicadores generales de la educación en Cuba.

Fuente: Elaboración propia.

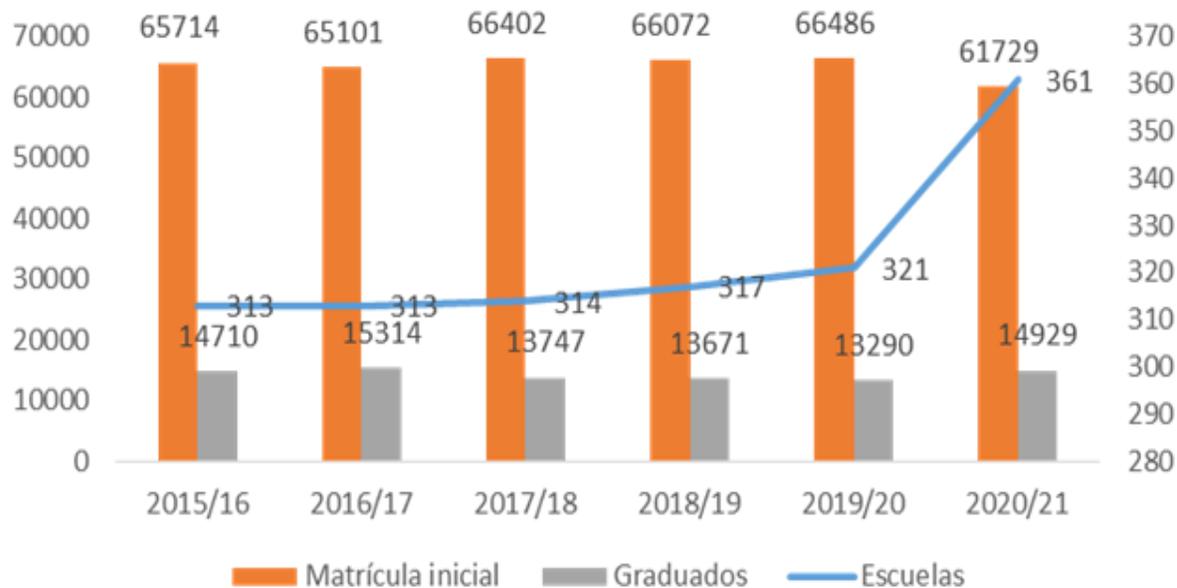


Gráfico 7. Indicadores generales de la educación en Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

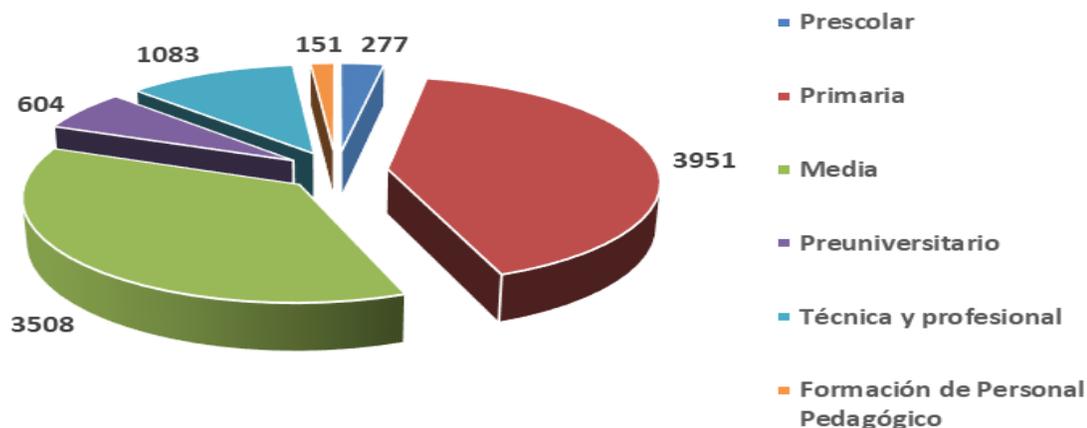


Gráfico 8. Personal docente por niveles de enseñanza en Cienfuegos (2020-2021).

Fuente: Elaboración propia.

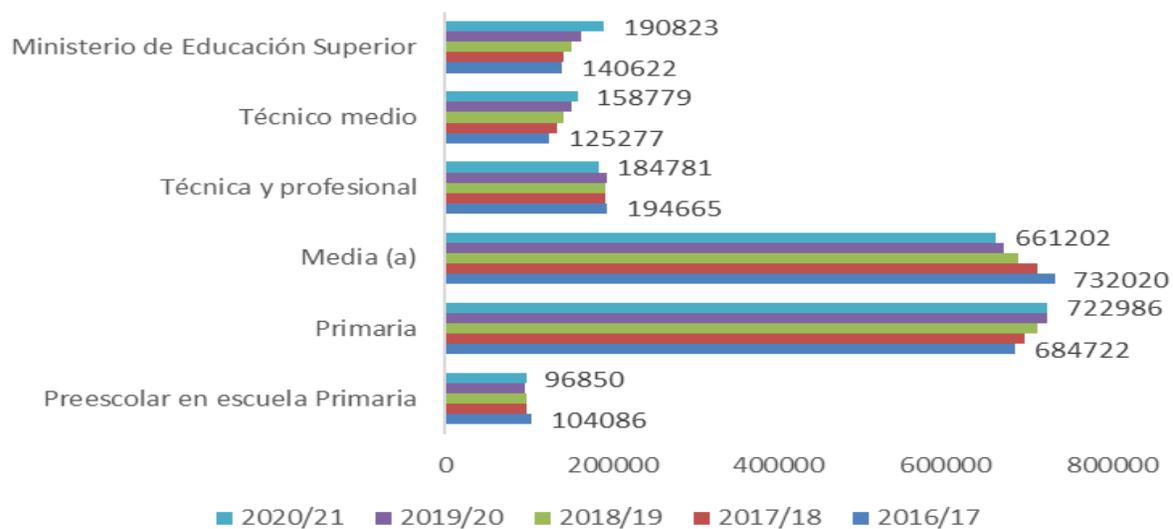


Gráfico 9. Matricula por tipo de educación en Cuba.

Fuente: Elaboración propia.

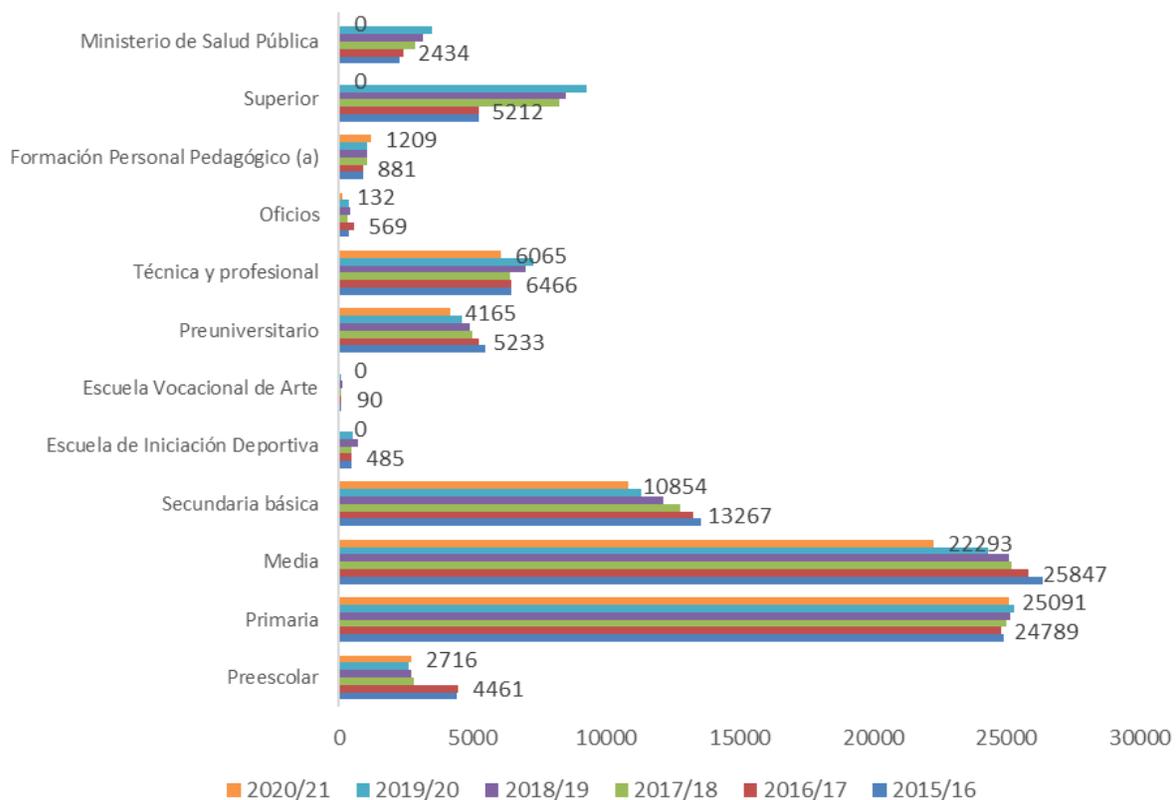


Gráfico 10. Matricula por tipo de educación en Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

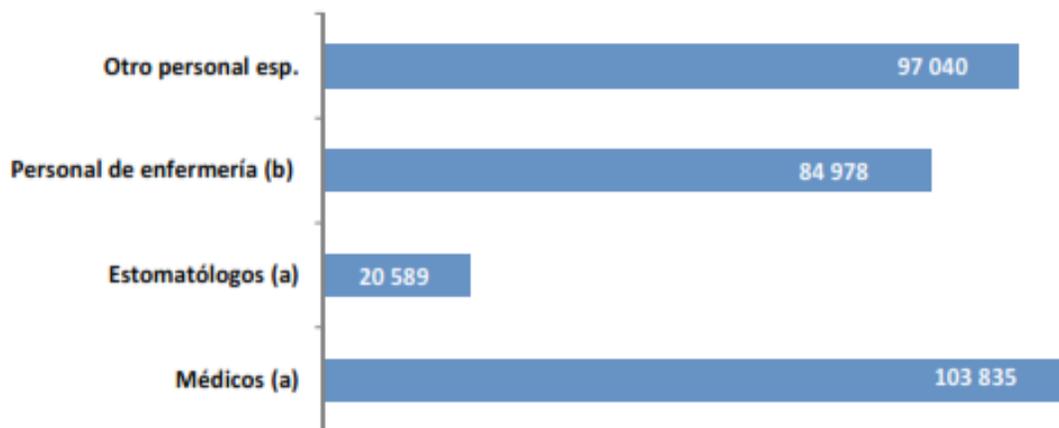


Gráfico 11. Personal Especializado en el sistema de salud (2021).

Fuente: Elaboración propia.

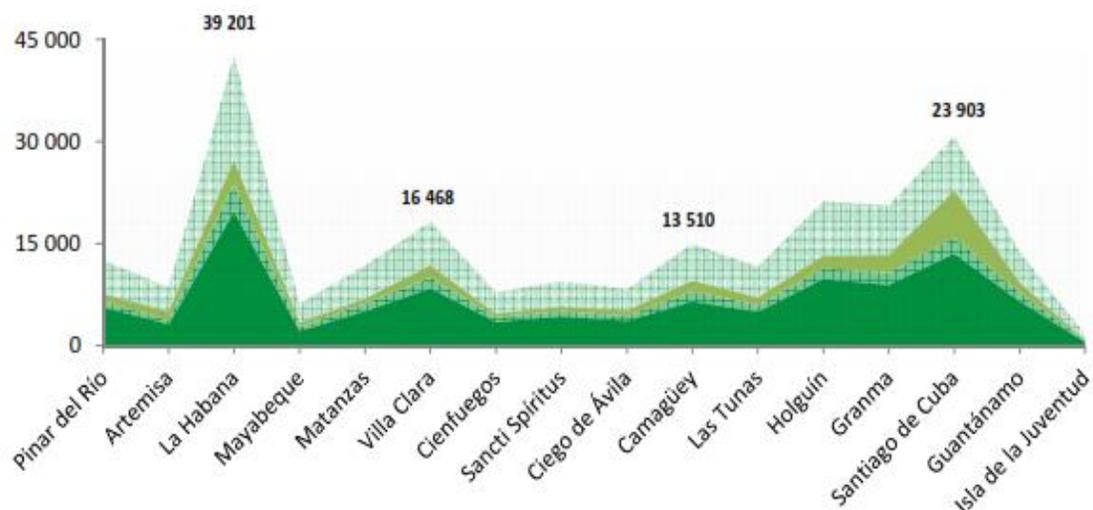


Gráfico 12. Médicos, Estomatólogos y Enfermeros por provincia (2021).

Fuente: Elaboración propia.

Por especialidades en el país existe sobre los cien mil médicos, lo cual representa 105 habitantes por médico y 535 por estomatólogos. En la provincia de Cienfuegos 124 habitantes por médico y 580 habitantes por estomatólogo. Esto denota una atención médica sólida y con alta respuesta a la demanda de la población, además de la calidad del servicio que ofrece.

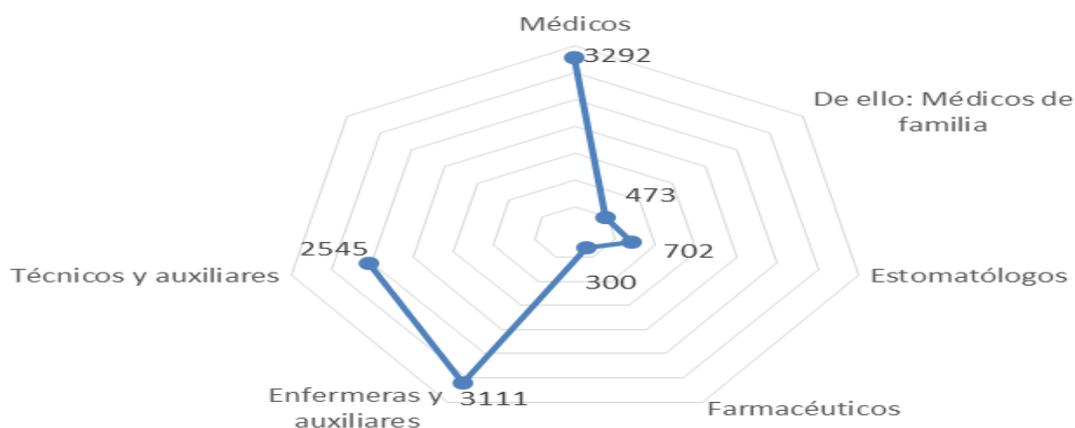


Gráfico 13. Personal facultativo del Ministerio de Salud Pública, Cienfuegos 2020.

Fuente: Elaboración propia.

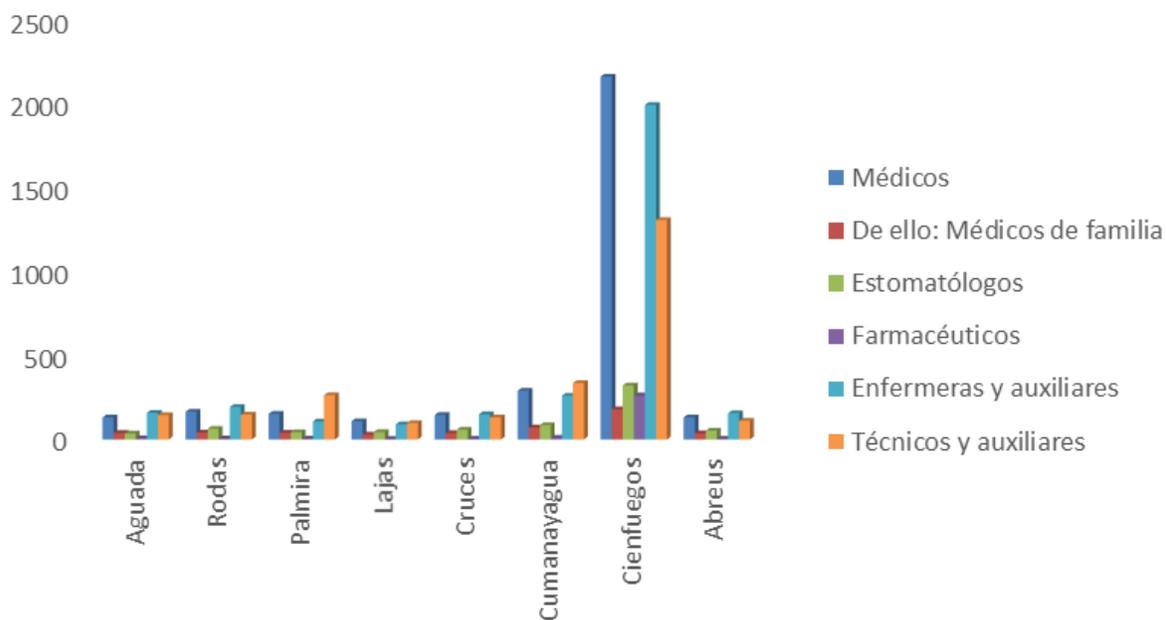


Gráfico 14. Personal facultativo del Ministerio de Salud Pública, por municipio de Cienfuegos 2020.

Fuente: Elaboración propia.

En Cuba existen 13 943 Unidades de servicio del Ministerio de Salud Pública, de ellas 468 en Cienfuegos, que incluye 3 hospitales (General, Pediátrico y Psiquiátrico); 20 Policlínicos; 6 Clínicas estomatológicas; 5 Hogares maternos; 5 Hogares de ancianos; 1 Hogares de impedidos físicos y mentales; 32 Casas de abuelos, entre otros. Para la atención a pacientes se disponen de 15 119 Dotación normal de camas en unidades de servicio, de ellas 1 641 en Cienfuegos para un 10,9% del total del país. Al cierre del año 2021 las consultas médicas ascendieron a 112 496 429, de ellas 3 416 946 en Cienfuegos. En las donaciones de sangre, Cienfuegos y Santiago de Cuba tienen 3, por cada 100 habitantes como las segundas provincias con más donaciones en el país según cantidad de habitantes. La tasa de mortalidad infantil del país al cierre del año 2021 fue de 7,6; en Cienfuegos de 6,0 por cada 1 000 nacidos vivos.

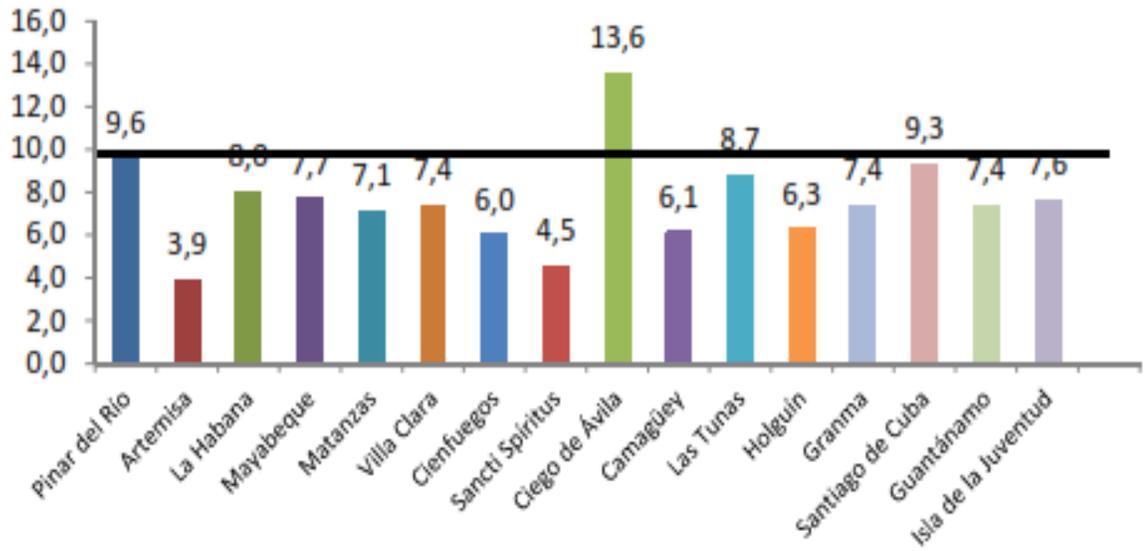


Gráfico 15. Tasas de mortalidad infantil por provincias (2021).

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Diagnóstico de la situación actual

Actualmente el Municipio Cienfuegos está trabajando para implementar la Ley 139 “De la Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal” de 17 de diciembre de 2020. A tales efectos se conforman la plantilla de la estructura organizativa de la Administración Municipal que dirige el Consejo de la Administración Municipal. Las nuevas direcciones municipales de salud y educación fueron analizadas, para ello se examinaron las condiciones actuales, siéndole necesario entrevistar a cuadros del CAM y se obtienen los siguientes resultados:

- No están identificadas las competencias directivas para estos nuevos cargos.
- No están definidas la estructura de la gestión por competencias para la nueva plantilla.

Además, como resultado de la 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 con el análisis de estos instrumentos exploratorios se conoce como Resultado del diagnóstico de la situación actual del sistema de trabajo con los cuadros en las direcciones generales de salud y educación que:

- Existe incertidumbre sobre las funciones a desempeñar en estos nuevos cargos.
- Carencias en los diagnósticos individuales, y en el procedimiento de selección para asumir los cargos de acuerdo a las funciones de los mismos.
- Urge precisar las competencias directivas necesarias y exigidas para ejercer los nuevos cargos de esta nueva estructura.
- Necesidad de actualizar los perfiles de competencias directivas, los que posibilitaran ofrecer elementos de selección de los cuadros para cubrir los nuevos cargos.
- Insuficiencia para definir en los nuevos cargos el tránsito progresivo de un profesional por diferentes escalas de mando desde la base, que le permita adquirir preparación teórico y práctica, y demostrar competencias de dirección y resultados tangibles en su desempeño como cuadro.
- Carencia de instrumento para de manera eficaz realizar el diagnóstico, selección y trabajo con reservas y canteras que culmina con un plan de capacitación.

Atendiendo a los resultados del diagnóstico realizado se fundamenta la necesidad de diseñar bajo las actuales condiciones del contexto los perfiles de competencias directivas en las direcciones municipales seleccionadas.

2.4 Procedimiento para elaboración de perfiles de Competencias

En correspondencia con el cumplimiento de la implementación de la Estrategia aprobada en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba y a las nuevas políticas gubernamentales a escala territorial puestas en vigor en la nueva estructura del Gobierno en las provincias y municipios., responde a uno de los objetivos específicos para el desarrollo del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno en el 2022 la importante innovación del proceso de descentralización de competencias, sustentado en la necesidad de desarrollar capacidades, muy en especial de carácter práctico e instrumental, a fin de que los actores municipales puedan desempeñarse adecuadamente en las competencias que le serán otorgadas.

Atendiendo a este proceso como demanda de la nación que exige satisfacer, partiendo en la elaboración y puesta en práctica de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros.se toma el procedimiento para elaborar perfiles de competencias de (Varens Albelo, 2020)siendo este procedimiento parte del modelo para gestionar competencias de los cuadros de subordinación local como se muestra a continuación en la figura #3.

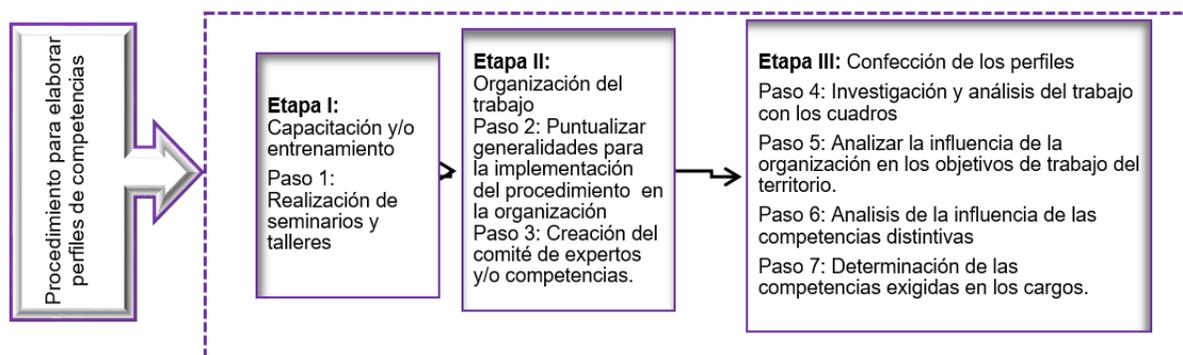


Figura 3. Procedimiento para elaborar perfiles de competencias.

Fuente: Varens Albelo 2020

Las entradas y salidas del procedimiento responden al contexto en que se desarrolla. Las Entradas están vinculadas a las condicionantes del entorno e indicaciones directivas, y están fundamentalmente referidas a: las condicionantes estratégicas del entorno, que definen a la organización las prioridades en su despliegue estratégico y en el accionar de la gestión organizacional; el propósito estratégico, reordenamiento económico y perfeccionamiento en la actividad gubernamental llevando a cabo una rehabilitación del trabajo con los cuadros y sus reservas a partir de los lineamientos y a las políticas al respecto en el contexto nacional.

Las Salidas del procedimiento dan respuesta a un paquete jurídico en función de un alineamiento estratégico entre el Sistema de trabajo con los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno, el Ordenamiento Gubernamental y Políticas del PCC, a partir de la gestión por competencias en cuadros. (Ver Anexo 4).

La elaboración de perfiles de competencias es crucial en el empeño de gestionar competencias en los cuadros pues representa la columna vertebral de este proceso, ya que el objetivo es preparar y superar a los cuadros para una mejora del desempeño de sus funciones y ocupar cargos superiores. Hacia el logro de este propósito el procedimiento se divide en tres etapas y siete pasos que serán declaradas a continuación.

Etapa I: Capacitación y/o entrenamiento.

Tiene como objetivo capacitar a jefes de cuadro, Jefes de Órganos de cuadro, directivos y ejecutivos de las organizaciones de subordinación local.

Paso 1: La capacitación debe realizarse a partir de seminarios y talleres donde se enfocará en la familiarización de los participantes con las tendencias más actuales de la gestión del capital humano, la gestión por competencias y los perfiles de cargos, como sostén de la

planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización en general y con las tendencias del sistema de trabajo con los cuadros en particular. Se aprovechará este marco para retomar y recordar los conceptos claves vinculados al proceso, los cuales se asumen a partir de los análisis realizados para la construcción del marco teórico.

La actividad debe desarrollarse anualmente, como garantía de que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas, por esta razón en algunos pasos se dice: crear y/o renovar, confección y/o actualización.

Etapa II: Organización del trabajo para la implementación del procedimiento.

Tiene como objetivo definir las generalidades de la implementación del procedimiento en la organización.

Paso 2: El Consejo de Dirección aprueba la implementación del procedimiento y la planificación de las acciones que posibilitarán elaborar los perfiles de competencias directivas para cada cargo, el cronograma de trabajo y los recursos necesarios a emplear. También se definirán las personas que trabajarán directamente en el proceso.

Paso 3: El Consejo de Dirección aprueba las personas que conformarán el comité de competencias, velando porque reúnan las cualidades y capacidades requeridas, en particular:

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

La cantidad de expertos oscilará entre 5 a 7.

Etapa III: Confección de los perfiles.

Posee como propósito confeccionar el perfil de competencias a través de la definición de las competencias necesarias en cada cargo entre otras descripciones.

Paso 4: Investigación y análisis del trabajo con los cuadros. El Comité de competencias diagnostica el trabajo con los cuadros y valora el nivel de implementación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en la organización y si garantiza el

cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen la Norma Cubana, NC (3000, 2007).

Paso 5: Balance de objetivos estratégicos. El Comité de competencias, empleando las perspectivas propias del Cuadro de Mando Integral, establece la relación entre los objetivos estratégicos de la organización y los del territorio, balanceando los primeros. Del mapa resultante identifica los objetivos que determinan las competencias a priorizar.

Paso 6: Determinación de competencias distintivas. Con la información obtenida en los pasos precedentes, utilizando la técnica de grupos nominales, se elabora una lista de las competencias que distinguen a la organización, que servirá como patrón o guía en los próximos pasos.

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

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el cargo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de la organización en particular. Por tanto, se adecuarán en dependencia de los objetivos que persiga. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable al 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. No obstante, las competencias definidas mediante el Comité de competencias no proporcionan por si sola una base sólida para definir las competencias directivas que distinguen la organización y a cada uno de los cargos de la misma; razón por la que se hace necesario, para una mayor objetividad, aplicar otros instrumentos a los ocupantes de estos cargos y a los directivos generales de la entidad, a través de los cuales se obtendrá información acerca desde una visión participativa del problema objeto de estudio. Para la determinación de las competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre las que se encuentran entrevistas, encuestas, entrevistas a ocupantes del cargo, inventario de habilidades, lista de verificación

El procedimiento le proporciona un patrón tipo de perfil de competencia el cual puede ser perfeccionado en caso que varíen las funciones del cargo u otras especificaciones.

Para identificar las competencias directivas de cada cargo se tendrán en cuenta los resultados del paso anterior, se aplicará una encuesta a cada directivo con el objetivo que

identifique las competencias necesarias para el cargo que ocupa. Esto conlleva a la explicación individual de la importancia y seriedad de las respuestas de la encuesta a fin de no afectar el futuro de la organización. Esto constituirá una guía o ficha tipo, deben de ajustarse a las necesidades del cargo, incluyendo otras posibles competencias.

Habiendo concientizado la importancia del perfil de competencias directivas de cada cargo por parte de los miembros del comité de competencias, seguidamente éste aplicará una entrevista al Jefe de Recursos Humano, al Especialista de Cuadros y al Director de la organización, los resultados procesarán por el método Delphi, paralelamente los expertos darán su opinión depurándose por del nivel de concordancia.

Posteriormente se cometerá una triangulación con los resultados de las encuestas, la entrevista y la opinión del comité de competencias con el objetivo de precisar las competencias directivas de manera particular, a cada uno de los cargos, y por el método de ronda se hará una lista que contenga las competencias descritas en los tres instrumentos sin que se repitan, y se consultará su correspondencia con las competencias distintivas de la organización, lo que pudiera provocar algunos cambios

Seguidamente se aplicará el método Delphi para depurar la lista de competencias directivas, quedando estructurado o renovando el nuevo perfil de competencias directivas de cada cargo. Una vez concluido se procederá a determinar el nivel de concordancia de los expertos a través de la expresión siguiente:

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

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

A partir de los resultados anteriores, se determinará las competencias directivas exigidas para cada cargo y se valorará el nivel de exigencia (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considera exigencia *alto* cuando coincidan los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Y se procederá al llenado del escaque que corresponde a las competencias.

2.5 Conclusiones parciales.

1. Al realizar el análisis de la situación actual en las Direcciones Generales de Educación y Salud del municipio de Cienfuegos, sobre la gestión de competencias para los nuevos cargos de direcciones, que demanda las nuevas estructuras organizativas en la administración municipal, se concluye que los directivos no poseen una herramienta que les permitan diseñar perfiles de competencias, haciendo necesario la implementación de un procedimiento que permita determinarlos.
2. Se propone un procedimiento aprobado y avalado para el diseño de perfiles de competencias a través de investigaciones científicas que, contextualizado en el escenario actual, se ajuste a las nuevas estructuras propuestas en las Direcciones Generales de Educación y Salud.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias directivas de los cargos de Direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos

En el presente capítulo se aplica el procedimiento implícito en el modelo de la autora MSc. Vivian Varens Albelo propuesto en el capítulo II con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias directivas para los cargos directivos de las Direcciones Generales de Educación y Salud del Consejo de la Administración del Municipio de Cienfuegos. Para la aplicación del mismo se utilizan disímiles herramientas para facilitar el trabajo.

3.1 Procedimiento para diseñar de los perfiles de competencias directivas en los cargos.

ETAPA I: CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO.

Objetivo: Capacitar a Directores y especialistas de Órganos de cuadro, especialistas del departamento de RR: HH, y otros ejecutivos de las Reservas.

Paso 1: Realización de seminarios y talleres.

En el mes de mayo del presente año se realiza taller en el CAM Cienfuegos, donde se realiza un proceso de familiarización a los participantes en términos de perfil de competencias, competencias, competencias directivas, método de expertos, trabajo en equipo etc. El mismo fue liderado por Pavel Moreno Machado, director de cuadros y reservas de cuadros del CAM Cienfuegos; con tres especialistas (Jefe Órganos de cuadro), 5 Coordinadores de Objetivos y Programas (Raudel Vilches Galindo, Ernesto Ortega Valdespino, Diana Lidia Serpa Díaz, Daily Mayo Cruz), Doris Villalobo Suárez (Secretaria del CAM), Mario Livan Abrahantes Quintero (Intendente), Arnaldo Cruz Cruz (Jefe de Dpto. Proceso y Proyectos), así como otros directivos y profesores de la universidad.

El objetivo del taller resalta las nuevas normativas legales emitidas por el país, con la necesidad de fortalecer los perfiles de competencia de las diversas direcciones municipales, explicando, además, que se han tomado como patrón de perfil de competencias directivas las que más describen los autores y que han sido validadas en diferentes empresas y colectivos de profesores, las cuáles se dividen en tres grupos estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, siendo conceptualizadas, trabajadas, analizadas, discutidas, enriquecidas y aprobadas por directivos de la provincia, profesores de la Universidad de Cienfuegos, expertos nacionales y avaladas por investigaciones en el territorio. Se aprovechó este marco

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

Con la contextualización legal o jurídicas actualizadas en el contexto nacional e internacional sobre la gestión por competencias en los cuadros y cambios en la gestión de gobierno se logra un paso de avance significativo en la construcción del “municipio deseado” en la implementación de la EDES; sin perder la visión de las Políticas Nacionales y Locales, Políticas del PCC, del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas del Estado y del Gobierno. La labor que se realiza, representa el sostén de la planeación cualitativa a este nivel; la necesidad del carácter sistémico en la organización en general y con las tendencias del sistema de trabajo con los cuadros en particular y sus reservas.

El taller culminó con el agrado de todos y el acuerdo de realizarse una capacitación similar anual o más sistemática, con el objetivo de mantener actualizado a los cuadros implicados en el proceso de perfeccionamiento de los perfiles de competencias. Para ello se pueden tener en cuenta: lecciones aprendidas, deficiencias o beneficios anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas, e incluso crear y/o renovar, confección y/o actualización ampliando el campo o escenario a las Direcciones Generales subordinadas al Órgano de Administración.

ETAPA II: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Objetivo: Definir las generalidades de la implementación del procedimiento en las Direcciones Generales de Educación y Salud del municipio Cienfuegos.

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

Una vez capacitados los actores implicados se lleva a la Comisión de cuadro en fecha 6 de septiembre en la Dirección Municipal de Educación(DME) y la semana siguiente el día 12 en la Dirección Municipal de Salud(DMS) la propuesta de diseñar los perfiles de competencias directivas para los nuevos cargos directivos. Para ello se aprueba implementar el procedimiento de la autora MSc. Vivian Varens Albelo, distribuyendo los temas seleccionado por diplomantes de la universidad.

En dichas Comisiones de cuadros se aprueba el sistema de trabajo, el cronograma a seguir para su implementación, los recursos necesarios a emplear, el cual derramará en las Direcciones Municipales seleccionadas, con la indicación de prestar atención y dar prioridad a la tarea asignada.

Paso 3: Creación y/o comité de competencias

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

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

Quedando renovado el comité de competencia de la siguiente manera como se muestra en la tabla 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1 Comité de Competencias de la DME de Cienfuegos.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Gloria Chala Chala	Jefa de Cuadros de la DME	Presidente
2	Ivis Lourdes Bermúdez López	Jefa de Despacho del Director Municipal	Secretaria(o)
3	Bárbara Toledo Morales	Jefa de Recursos Humanos de la DME	Miembro
4	Yazmín Alabré Vázquez	Subdirectora Municipal de la DME	Miembro
5	Tania Contreras Valladares	Jefa del Nivel Educativo Preuniversitario de la DME	Miembro

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2 Comité de Competencias de la DMS de Cienfuegos.

N	Nombres y Apellidos	Cargo en la entidad.	Cargo en el comité.
1	Dumeivy García Sánchez	Directora General	Presidente
2	Roberto Baños Prego	Vicedirector de Asistencia Medica	Secretaria(o)
3	Hortencia C. Capote Rodríguez	Jefa de Recursos Humanos	Miembro
4	Mairén Díaz Pérez	Jefa de Vigilancia	Miembro
5	Ladys Mavis Quiñones	Jefa de APS	Miembro

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA III: CONFECCIÓN DE LOS PERFILES.

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

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

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

Paso 5: Determinación de las competencias distintivas del CAM Cienfuegos; en Direcciones Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos

.Para el análisis de la información obtenida en los pasos precedentes el Comité de competencias y el diplomante, con el objetivo de determinar las competencias directivas del CAM Cienfuegos; en Direcciones Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos listan una serie de competencias que previamente fueron elaboradas tras haber imbricadas las competencias directivas aprobadas en el Sistema Municipal de preparación y superación de cuadros con las competencias genéricas y las Competencia de los cuadros definidas en el 8vo Congreso del PCC por el Presidente de la República DrC. Miguel Díaz-Canel Bermúdez y contenidas en el marco legal vigente analizado.

El listado fue sometido a un ordenamiento y reducción hasta llegar a obtener para las Direcciones Generales de Educación y salud 8 y 10 competencias directivas respectivamente que distinguirán a los cuadros del CAM Cienfuegos. Las mismas fueron conceptualizadas y operacionalizadas. a través de la técnica de Tormenta de Ideas la integración de tres grupos atendiendo al criterio de Cardona & Chinchilla en Competencias Estratégicas: Son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados en función del cumplimiento del objeto social en la gestión de gobierno. Intrategicas: Son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar sus compromiso y confianza con la organización y de Eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, mide la capacidad de autodirección imprescindible para dirigir a otras personas bajo el criterio del comité de competencias, especialistas de cuadros y profesores de la universidad que han trabajado el

tema. Este listado de competencias identificadas se usará como patrón o guía en los próximos pasos.

Conceptualización de las competencias directivas distintivas del CAM Cienfuegos; en Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos:

Competencias estratégicas:

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

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

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

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

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

Competencias intratécnicas:

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

2. Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Promueve la gestión del conocimiento, buenas prácticas y el uso de la ciencia e innovación. Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.

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

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

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

Competencia de eficacia personal:

1. Dinámico: Activo, que aprovecha el tiempo de forma eficiente, que no se retrae, que está siempre dispuesto y enérgico, tiene respuestas rápidas. Puede captar las esencias a través de la asimilación y el uso de la información, el conocimiento y las tecnologías y hacer soluciones viables rápidamente.
2. Responsable: Tiene disciplina y seguridad ante el trabajo, cumple con la palabra empeñada.
3. Carismático: Agradable, que siempre está a tono con la situación, que posee la capacidad de influir o incentivar en las personas actitudes positivas. Puede analizar y juzgar correctamente los procesos, proyectar acciones y aprovechar al máximo los recursos ante situaciones emergentes. Percibe y predice situaciones internas y del entorno gestionando el conocimiento.
4. Innovación y Creatividad: Siempre busca opciones innovadoras con pensamientos dimensionalmente, con imaginación y renovación del pensamiento. La innovación es la capacidad de idear, diseñar, generar e implementar cambios (nuevos o mejoras) en los procesos, productos, servicios y en el ámbito organizacional que permitan cumplir los objetivos proyectados
5. Disciplinado: Cumple con las normas de conductas, tiene valores definidos y se comporta de acuerdo a ellos, mantiene un estándar de comportamiento ante lo legislado.
6. Cuidadoso con autocontrol: Medita y analiza ante de actuar, trabaja con tacto y esmero, controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
7. Autocrítico: Conoce sus puntos fuertes y débiles. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda, tolera las críticas, modifica su comportamiento de ser necesario y se fortalece nuevamente.

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

El Comités de competencias y el autor, mediante una matriz de relación establecieron la correspondencia entre los objetivos de trabajo de las Direcciones Municipales de Educación y Salud de Cienfuegos y las competencias. Los resultados se muestran en la tabla 3.2 y 3.3.

Tabla 3.3 Matriz de relación entre los objetivos de trabajo de la DME de Cienfuegos.

Objetivos de trabajo de la DME Cienfuegos	Competencias																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Fortalecer la formación, superación y atención de directivos y docentes.	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		
Elevar la calidad del proceso educativo, para contribuir a la formación integral de los educandos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Garantizar el desarrollo de la informatización y la comunicación institucional.	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Potenciar la formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio superior, en correspondencia con las demandas actuales y perspectivas de cada territorio.	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X			X		X	X			X
Garantizar el aseguramiento de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4 Matriz de relación entre los objetivos de trabajo de la DMS de Cienfuegos.

Objetivos de trabajo de la DMS Cienfuegos	Competencias																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Fortalecer las acciones de higiene, epidemiología y microbiología	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ejercer la regulación sanitaria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X		X		X	X			X
Cumplir con las diferentes modalidades de exportación de servicios y de la cooperación internacional del sistema de salud cubano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incrementar la racionalidad y la eficiencia económica	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
TOTAL	6	5	5	6	4	4	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

- 1-3 representa el 20 % de los requisitos a reunir para desempeñar el cargo atendiendo al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Para identificar 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 8 cuadros candidatos del DME y 10 de DMS representando el 5 % y 7 % respectivamente 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 niveles 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 8 cuadros de DME y 10 de DMS para que opinen de las competencias que exige el cargo de sus respectivos Directores Generales.

Encuesta sobre perfil de competencia del cargo del Intendente

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

No	Competencias Directivas	Que exige el cargo		
		A	M	B
	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 INTRATÉGICAS			
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 se realiza una encuesta a los Directores Generales de DME y DMS para que den sus criterios sobre las competencias que requieren los perfiles presentados.

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 Cienfuegos.

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

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

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

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 los comités de competencias con el objetivo de precisar las competencias directivas necesarias en cada cargo analizado.

A partir de los resultados anteriores, se determinaron los elementos que conforman el perfil de competencias directivas para cada cargo, como son por ejemplo la identificación, requerimientos, misión, funciones, actividades a realizar con que frecuencias realizarlas, el flujo de información, las competencias directivas necesarias y el nivel de exigencias (en alto, medio y bajo) de cada una de ellas. Se considera exigencia alto cuando coincidan los resultados de las tres fuentes de información; medio, en el caso de coincidir dos de ellos y bajo, cuando sea referido por una sola fuente. Y de esta manera quedaron diseñados los Perfiles de competencias directivas de los 8 y 10 cargos directivos de la DME y DMS de Cienfuegos respectivamente. (Ver Anexos 5 y 6 de los cargos generales).

3.2 Conclusiones parciales

1. El procedimiento se pudo aplicar eficientemente, dando respuesta a los resultados esperados y determinando los perfiles de competencia en las Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos
2. Con la aplicación de los perfiles de cargo diseñados se les proporciona a los trabajadores y al equipo de trabajo de recursos humanos una poderosa herramienta de consulta y mejora para el desarrollo de sus funciones.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada se proponen las conclusiones siguientes:

- 1- Según diferentes autores, el análisis y descripción de puestos de trabajo, es considerado, como una de las herramientas básicas para el establecimiento de una política de recursos humanos coherentes junto con los cambios organizativos necesarios en la búsqueda de la eficiencia económica y la eficacia, en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.
- 2- En Cuba, la implementación de la gestión por competencia se ha ido perfeccionando con la práctica cotidiana, con actualización en el marco legal vigente, sin embargo, aun cuando se han logrado resultados satisfactorios, no se ha concluido el proceso, si se tienen en cuenta los requisitos que se requieren para su aplicación y la continua capacitación y fortalecimiento de las capacidades para los puestos de trabajo en aras de dar cumplimiento a las funciones definidas en los perfiles de competencias y siendo consecuente con la Estrategia de Desarrollo Económico Social de Cienfuegos.
- 3- Se brinda a Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos un conjunto de concepciones teóricas de actualidad para los cuadros, con el diseño de los perfiles de cargo por competencias en la organización.
- 4- En el diagnóstico realizado se corrobora la situación actual de los recursos humanos en cada institución evaluada identificando la inexistencia de perfiles de cargos por competencias que permitan una eficiente y eficaz gestión de los recursos humanos.
- 5- Con la aplicación del procedimiento se elaboraron los perfiles de cargos por competencias a directivos en las Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos, que permite la contratación de trabajadores con los requisitos necesarios y la formación de los que hoy ocupan los puestos o mejorar el plan de capacitación de los mismos y las reservas para los puestos evaluados. Los perfiles de cargos diseñados les proporcionan a los trabajadores y al equipo de trabajo de recursos humanos una poderosa herramienta de consulta y mejora para el desarrollo de sus funciones que influye de manera positiva en el desempeño de los colectivos laborales de la empresa.

RECOMENDACIONES

A partir del trabajo realizado se recomienda lo siguiente:

- 1- Continuar implementando el procedimiento aprobado en las demás áreas o departamentos de las Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos, hasta completar toda la plantilla, teniendo en cuenta la realización de diagnósticos, para conocer la situación de los recursos humanos en las áreas.
- 2- Dar seguimiento periódicamente a los perfiles de cargos diseñados y mantenerlos actualizados, respecto a las necesidades cambiantes de la organización y de los procesos donde ya se hayan aplicado.
- 3- Realizar acciones de formación encaminadas a perfeccionar los conocimientos asociados a los diseños de perfiles de cargos basados en las competencias, en todos los trabajadores de las áreas de capital humano de las Direcciones de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos
- 4- Incluir el perfil de cargo por competencias como un documento obligatorio de análisis a la hora de seleccionar un candidato para ocupar un puesto vacante dentro de la organización.

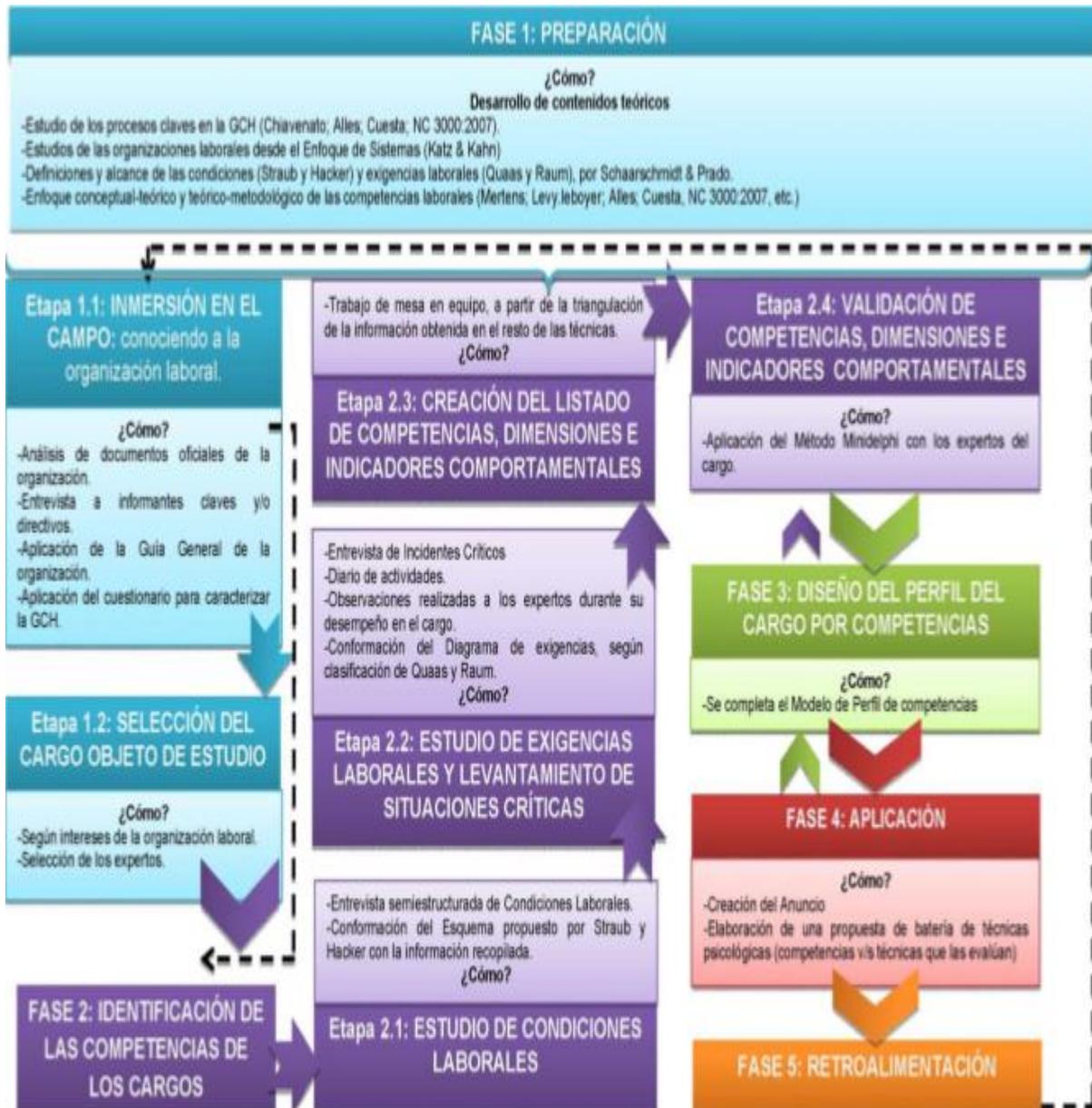
BIBLIOGRAFIA

- Aguilar-Morales, J. E. (2010). *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Centro, Oaxaca de Juárez, ,
www.conductitlan.ne.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º.* Ediciones Granica.
- Becker, B. E. (2006). *Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los RRHH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico” en el futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al.* Ed. Gestión 2000.
- Blake, O. J. (2001). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación.* Macchi.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* John Wiley and Sons. .
- Canel, D. I. (2022). *Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. Conferencia inaugural del Congreso de Educación Superior Universidad 2022.*
- Canel, D. I. (2022). *Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. Conferencia inaugural del Congreso de Educación Superior Universidad 2022.*
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Ed. Prentice Hall.
- Collins, C. y. (2008). Can you say what your strategy is. *Harvad Business* , pp. 82 – 90.
- Cuesta, A. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa.* Editorial La academia.
- Decreto presidencial 208. (2021). *CAPÍTULO VII PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS, SECCIÓN PRIMERA, Disposiciones Generales.* Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021.
- Drucker, P. F. (2004). *What makes an Effective Executive.* Harvard Business Review.
- Estado, C. D. (2021). *Decreto Ley 13.* Habana Cuba: gaceta oficial de la República No 42.
- Fernández, G. A., Ortega Domínguez, R., Fernández, P. d., & Díaz., A. F.
<http://www.gestiopolis.com/guia-para-la-elaboracion-de-perf>.
- Hernández Darías, I. (2011). *Diseño de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción.* (Tesis de Grado). Universidad de Pinar del Rio.
- Kaplan, R. S. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* Harvard Business Review.
- Lago, G., & Nadruz, P. (2012). *Gestion por competencia: Integracion entre la evaluacion del desempeño y la formacion y el desarrollo.*

- Linares Borrell, M. A. (2003). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional: Una experiencia a través de la Planeación Estratégica. . *Folletos Gerenciales*.
- M.C, B. R. (2013). *Evaluación de cualidades en Educación Superior en Angola Caso universidad Agustino Neto*. (Tesis aspirante a Doctor). Universidad de Janeiro.
- Macíaz, A. M., & Sánchez, A. V. (2017). El Perfil de Competencias: Comparación de Procedimientos para un Diseño en el Ambito Académico y Empresarial Cubano. *Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y Enseñanza de la psicología - ALFEPSI.*, 107-123.
- Martín-Pérez, C. E., Loredó-Carballo, N., & Álvarez-Álvarez, N. (2016). Beneficios de la gestión de la competencia "toma de decisiones no estructuradas". *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*, 110-125.
- Martín-Pérez, C. E., Loredó-Carballo, N., & Álvarez-Álvarez, N. (2016). Beneficios de la gestión de la competencia "toma de decisiones no estructuradas". *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*, 110-125.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- (2022). *Objetivo general y específicos de la actividad de cuadros en el estado y el gobierno* .
- Resolución 126. (2021). *CAPÍTULO VII Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, Sección primera, Disposiciones generales*.
- Stoner, J., & Freeman, E. y. (1996). *Administración*. Ed. Prentice hall.
- Velázquez, F. (2021). *Desafíos de las Administraciones después de la crisis*. Diario El Nacional.
- Vidal, J. P. (2021). *Administración y Estado en el contexto post Covid-19*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas .
- Vidal, J. P. (2021). Administración y Estado en el contexto post Covid-19: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo? En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), pp. 33-47.
- Vidal, J. P. (2021). Administración y Estado en el contexto post Covid-19: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo? En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), pp. 33-47.
- Werther, W. B., & Davis, H. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. .
- 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).

ANEXOS

Anexo 1. Esquema del Procedimiento para diseño de perfiles de cargo por competencias de la Facultad de Psicología. Fuente: Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI.



Anexo 2. Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH. Fuente: Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI.

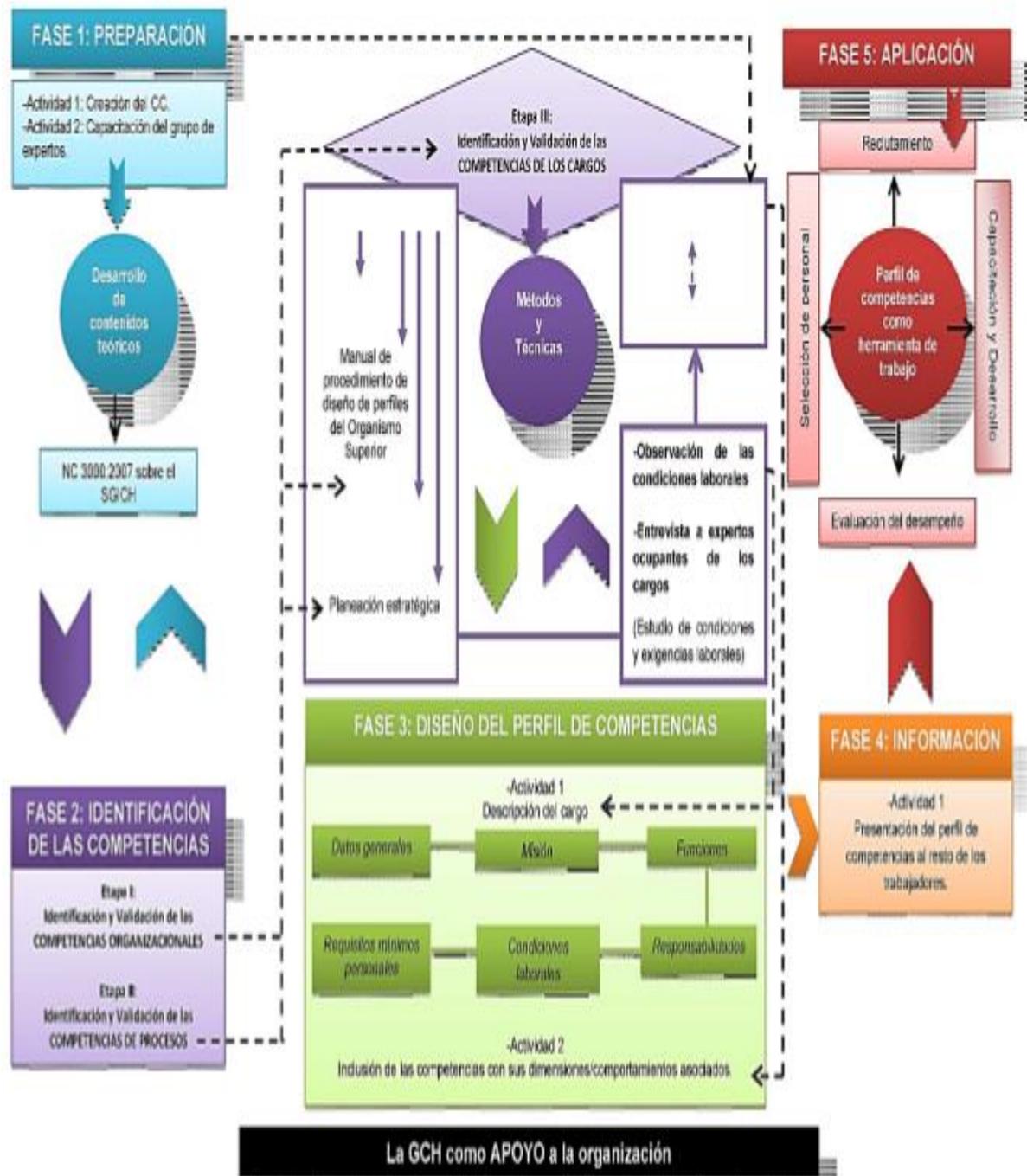


Figura 2: Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH

Anexo 2. Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH. Fuente: Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI.

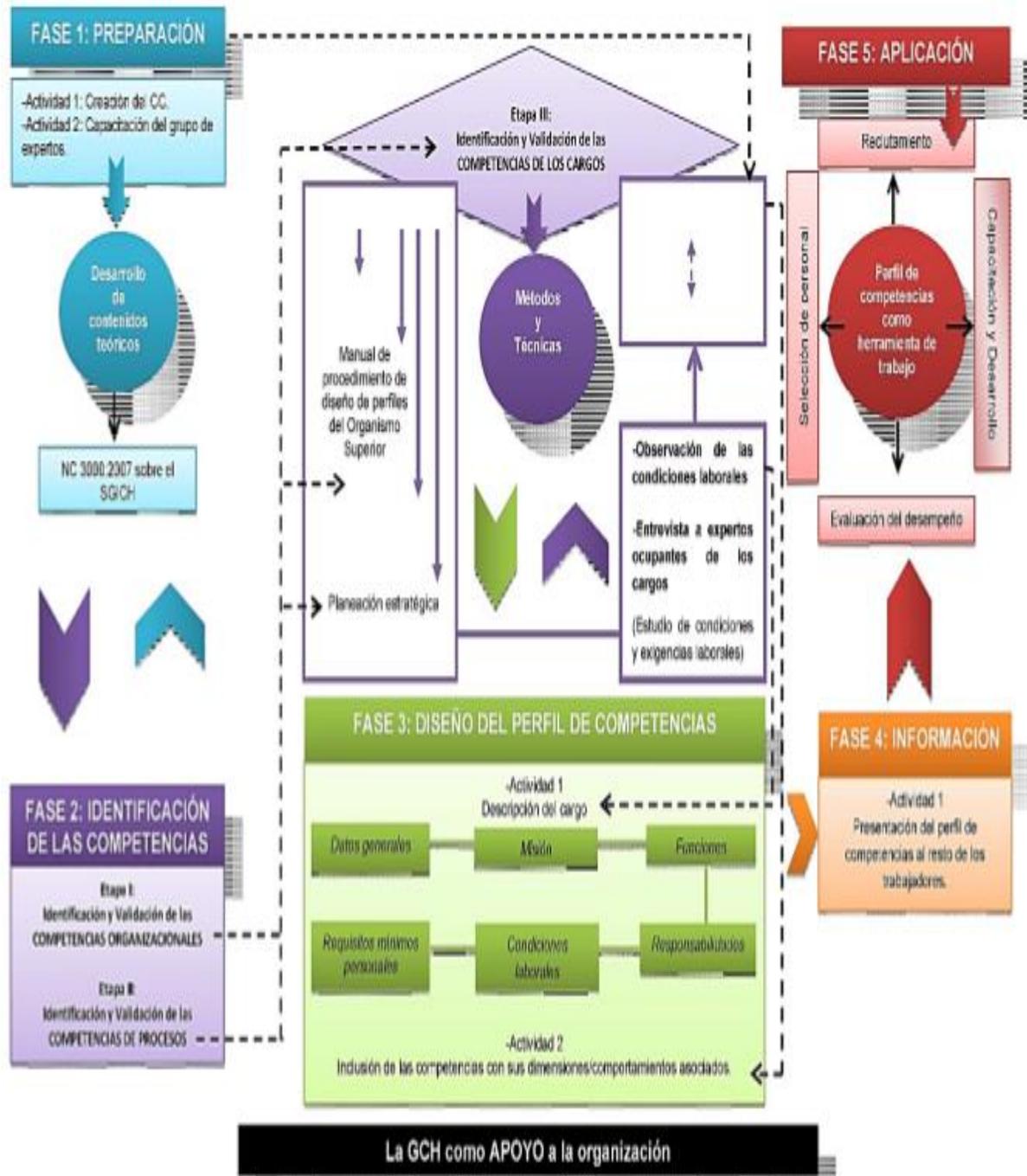


Figura 2: Sistematización del procedimiento para diseño de perfiles de competencias de organizaciones certificadas con el SGICH

Anexo 3. Esquema metodológico de la investigación. Fuente: Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI.

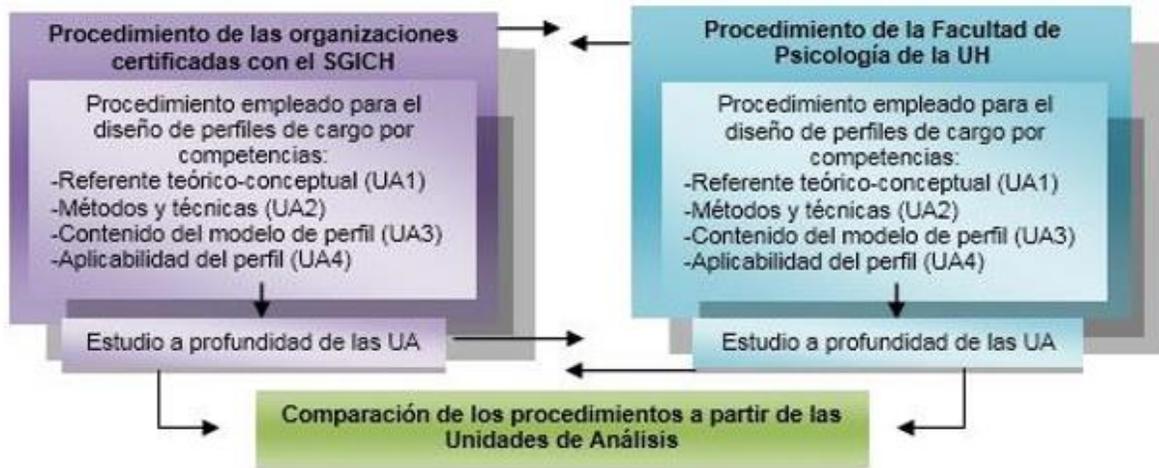
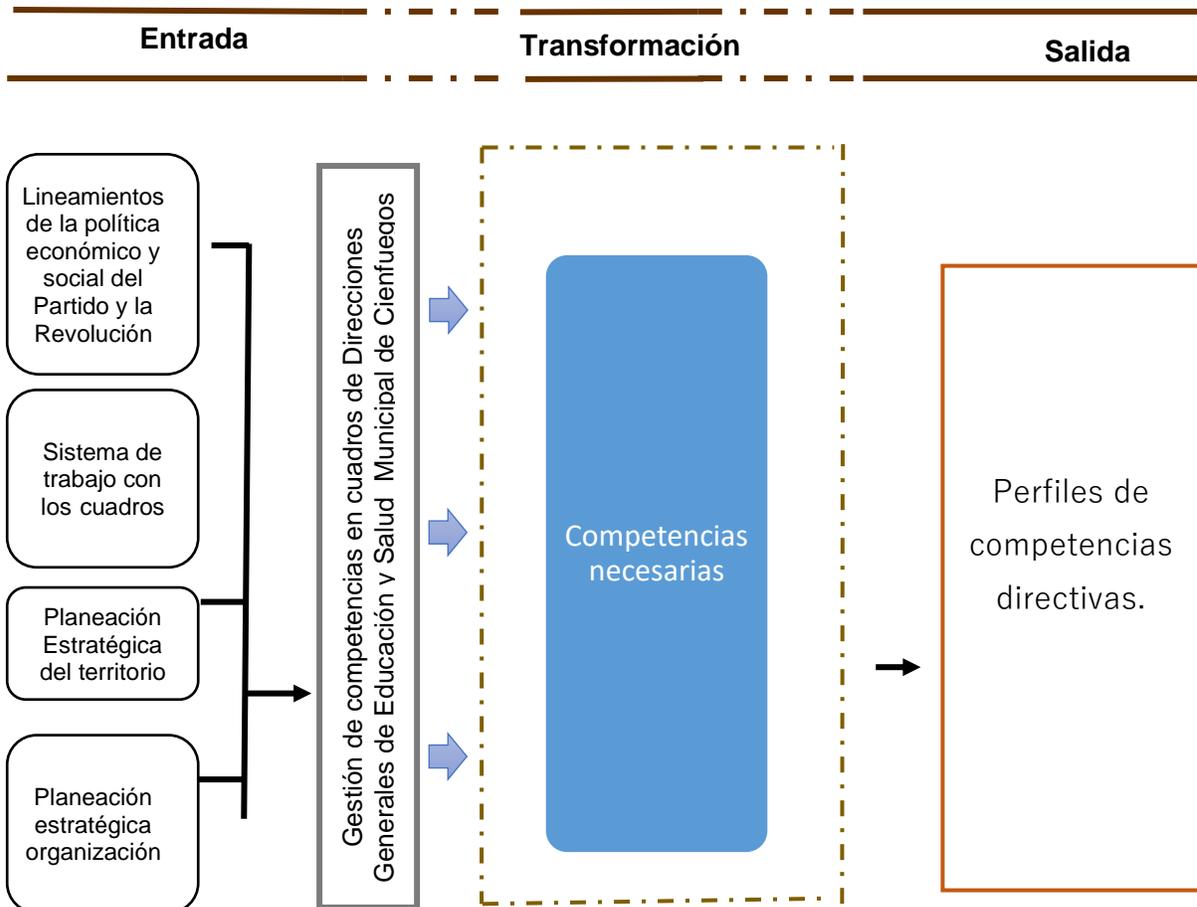


Fig. 3 Esquema metodológico de la investigación

Anexo 4. Diseño de la metodología para identificar necesidades de desarrollo de competencias directivas en cuadros y reservas en Cienfuegos.



Anexo 5. Perfil de Competencias del cargo de Director General de Educación.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO.

1.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

Denominación del cargo: Director General de Educación

Categoría Ocupacional: Dirección

Unidad Organizativa: DME Cienfuegos

2.- REQUISITOS DE FORMACIÓN.

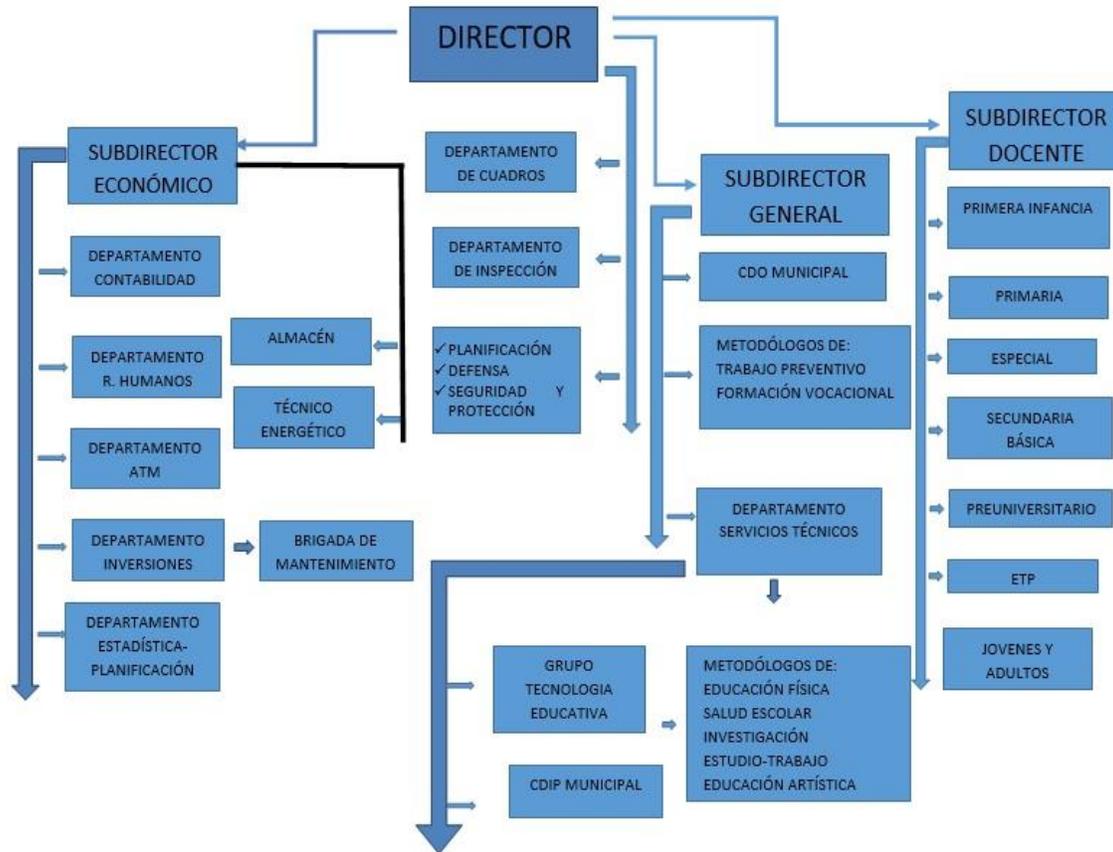
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimientos específicos: Licenciado en Educación, Especialidad Primaria, Master en Ciencias de la Educación

Tránsito promocional: Maestro, Subdirector Docente, Director de escuela, Metodólogo, jefe de Departamento, Director Municipal de Educación

Experiencia mínima en dirección: 20 años (también puede añadir rango de edad idóneo)

3.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.



4.- FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES (exigidas por el Decreto Presidencial 208).

Funciones específicas

1. Ejecutar y controlar las normas que implementan la política educacional en los tipos de educaciones que corresponden al territorio, con la participación de organismos, entidades, organizaciones, asociaciones y la familia.
2. Dirigir, ejecutar y controlar la labor educativo-preventiva con los educandos, docentes y familiares, orientada a la formación integral, en los tipos de educación que dirige y la búsqueda de respuestas a los problemas que se manifiesten en el desarrollo de su personalidad, en coordinación con los organismos, instituciones, las organizaciones y las familias.
3. Dirigir y controlar la preparación de los educandos y del personal docente de los tipos de educaciones en relación con: la formación político ideológica, la educación ciudadana, patriótica e internacionalista, estética y artística, la actividad física, la recreación sana, la

promoción para la salud ambiental y laboral, en coordinación con los organismos, entidades y organizaciones correspondientes del municipio.

4. Dirigir y controlar la aplicación de las normas que implementan la política respecto a la utilización de la fuerza de trabajo docente, en correspondencia con las exigencias del proceso docente-educativo.

5. Dirigir y controlar el cumplimiento de los planes de estudio, programas y orientaciones metodológicas que se desarrollan en las instituciones educativas que dirige.

6. Dirigir, ejecutar y controlar el cumplimiento de las regulaciones sobre la expedición y entrega de títulos y diplomas correspondientes a los tipos de educaciones que dirige.

7. Asesorar y controlar los procesos de informatización en las instituciones educacionales de su jurisdicción y los recursos tecnológicos de que dispone, así como la utilización de los contenidos digitales y audiovisuales con carácter educativo.

8. Planificar, ejecutar y controlar la preparación metodológica de las estructuras de dirección y metodológicas del municipio y los docentes de las instituciones educativas de los tipos de educaciones que dirige.

9. Ejecutar y controlar el diagnóstico de las necesidades de superación profesional del personal docente en ejercicio, así como coordinar y planificar con los centros, filiales universitarias o con las universidades la formación de pregrado y posgrado.

10. Planificar, asesorar y controlar la actividad científico-metodológica en cuadros, docentes y educandos, a partir del desarrollo de investigaciones que respondan a los problemas científicos identificados en el banco de problemas del municipio, todo ello con el acompañamiento del consejo científico territorial y concebido en forma de proyectos de investigación, generalizando los mejores resultados.

11. Asegurar con las estructuras organizativas de la Administración Municipal, organismos e instituciones, la creación y mantenimiento de condiciones adecuadas para la educación integral de los educandos en ambientes seguros y saludables en las instituciones de todos los tipos de educaciones que existen en el territorio.

12. Dirigir y controlar la captación, procesamiento y análisis de los indicadores que evalúan la calidad de la educación y de los procesos educacionales regulados por la Dirección General de Educación en el municipio, las instituciones de su jurisdicción y sistematizar los

procesos educativos, realizando análisis de tendencia y precisando la implicación de estos en los procesos estratégicos para las transformaciones en la calidad de la Educación.

13. Orientar y controlar la aplicación de las normas que implementan la política educacional y los planes de su comunicación institucional.

14. Orientar y controlar el cumplimiento de los requisitos aprobados para el trabajo del sector no estatal, en el ámbito de su competencia.

15. Dirigir, coordinar y controlar la red escolar en correspondencia con las exigencias del desarrollo socio-demográfico y económico del territorio y controlar el cumplimiento de los requisitos para la creación, fusión, traslado o cierre de instituciones educativas.

16. Planificar, orientar y controlar el proceso de categorización de las instituciones educativas por su estado constructivo, a partir del cumplimiento de las exigencias del proceso docente-educativo, de los tipos de educación que dirige.

17. Dirigir y controlar el cumplimiento de los programas de capacitación de los trabajadores que se aprueban para desarrollar en los centros de capacitación de los organismos, en el municipio.

18. Asegurar y controlar la cobertura docente y la Base Material de Estudio de las asignaturas de formación general que garantizan el proceso docente-educativo en las Escuelas de Formación Integral para los menores con trastorno de la conducta que requieren internamiento, enclavada en el municipio, así como el seguimiento a los educandos que egresan a las instituciones del sistema general de Educación.

19. Dirigir, coordinar y controlar los programas educativos que se desarrollan en los establecimientos penitenciarios de los tipos de educación que dirige.

ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

1. Exigir y controlar la aplicación de la enseñanza general obligatoria de los niños, adolescentes y jóvenes según establece la Ley.

2. Dirigir, ejecutar y controlar la calidad del proceso docente-educativo, en todos los tipos de educaciones, así como sus planes de desarrollo y la organización escolar.

3. Generar los espacios de trabajo en red y fomentar la constitución de los Proyectos Educativos Institucionales, en correspondencia con las condiciones y características de su territorio y controlar la funcionalidad y organicidad de la red escolar.

4. Exigir el cumplimiento de los requisitos para la creación, cesión, fusión, traslado y cierre de los centros subordinados y su mantenimiento constructivo, así como mantener actualizado el registro de las unidades docentes.
5. Potenciar, exigir y controlar los procesos de Formación Vocacional y Orientación Profesional, tanto en el funcionamiento de los Círculos de Interés y Sociedades Científicas como por la realización de concursos de conocimientos, actividades culturales, actividades físicas, deportivas y laborales que posibiliten la formación integral y de la identidad nacional a fin de ejercer la adecuada influencia en niños, adolescentes y jóvenes.
6. Ejecutar y controlar las acciones proyectadas para garantizar la continuidad de los estudios de los graduados de 6to., 9no. y 12 grados, de acuerdo con las disposiciones que implementan las políticas trazadas y las condiciones del municipio.
7. Garantizar la cobertura y calificación de la fuerza de trabajo docente y controlar la política respecto a su utilización, y las exigencias del proceso docente-educativo.
8. Coordinar, organizar y evaluar el sistema de superación profesional del personal docente y la calidad con que se planifican, organizan y ejecutan las actividades de preparación metodológica y científico-metodológica de las estructuras de dirección del municipio y las instituciones educativas que dirige; así como de autopreparación de los directivos y docentes.
9. Planificar y controlar la participación de los cuadros, docentes y educando en las actividades de investigación científica e innovación, y promover la generalización de los mejores resultados para elevar la calidad de la educación.
10. Orientar y controlar el proceso docente-educativo en los distintos tipos de educación, así como la aplicación de los planes de estudio, programas y orientaciones metodológicas en las instituciones educativas bajo su jurisdicción y los aprobados por el organismo que son subordinados a los otros organismos formadores.
11. Utilizar y evaluar, a partir de la disponibilidad técnica y la interactividad lograda, las herramientas y recursos tecnológicos creados para la clase motivadora, actualizada y atemperada con los desarrollos alcanzados.
12. Planificar y controlar la labor educativo-preventiva en vínculo permanente con los órganos, organismos, instituciones, organizaciones, las familias y la comunidad.

13. Evaluar el cumplimiento de lo dispuesto para el cobro de los círculos infantiles, seminternados y escuelas de idiomas.
14. Coordinar y controlar la aplicación de las normas y procedimientos para la organización y planificación de los recursos de la Base Material de Estudio y de Vida, el uniforme escolar, así como la realización del levantamiento de las necesidades de todas las instituciones educativas del municipio.
15. Cumplir los requisitos aprobados para el trabajo del sector no estatal, en el ámbito de su competencia.
16. Controlar la organización de la red escolar en correspondencia con las exigencias del desarrollo socio-demográfico y económico de los territorios y coordinar con el Consejo de la Administración Municipal y la Dirección General de Educación de la Administración Provincial para que se cumplan los requisitos de creación, fusión, traslado o cierre de centros educativos.
17. Coordinar y establecer, en lo que corresponda, las relaciones con la Organización de Pioneros José Martí, la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, con la Federación Estudiantil Universitaria y los movimientos juveniles, así como con el Sindicato de la Educación, las organizaciones políticas, y de masas y de la comunidad en el municipio.
18. Ejecutar y controlar la captación, procesamiento y análisis de los indicadores que evalúan la calidad de la educación y de los procesos educativos controlados en las instituciones de su jurisdicción y aquellos que son competencia de la estructura municipal de educación.
19. Ejecutar y controlar la calidad de la formación de técnicos medios y obreros calificados, así como exigir y evaluar el proceso de formación en las aulas anexas y la preparación de los docentes en entidades y empresas de la producción y los servicios.
20. Controlar los programas de capacitación que se aprueban para los trabajadores, en los centros de capacitación de los organismos radicados en el municipio, en función de su desarrollo profesional.
21. Controlar el estado de la cobertura docente y la base material de estudio de las asignaturas de formación general que garantizan el proceso docente-educativo en las escuelas de Formación Integral para los menores con trastorno de la conducta que requieren internamiento, así como el seguimiento a los educandos que egresan a las instituciones del sistema general de Educación.

22. Dirigir y controlar los programas educativos que se desarrollan en los establecimientos penitenciarios, de los tipos de educación en el municipio.

5.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Coordinar, integrar y controlar los procesos desde la primera infancia hasta el nivel medio superior para el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan la política del Estado y Gobierno sobre la Educación, y mejorar la gestión pública y calidad de estos servicios en el municipio.

Actividades diarias: Despachos, firmas de documentos, atención a la población, análisis y estudio de documentos, control y seguimiento a los procesos, dirigir procesos.

Actividades periódicas: Visita de ayuda metodológica, visitas de inspección, reuniones, trabajos productivos, voluntarios.

6.- COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS.

No	Competencias Directivas	Nivel de competencias que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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 Estratégicas			

*Perfiles de Competencias en Direcciones Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos |
Rennie Luis Martínez Reguera*

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 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	Autocrítico	X		

Fecha de elaboración: ____6/10/2022

Elaborado por: _____

Anexo 6. Perfil de Competencias del cargo de Director General de Salud.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

1.- IDENTIFICACIÓN Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

Denominación del cargo: Director General de Salud

Categoría Ocupacional: Dirección

Unidad Organizativa: DMS Cienfuegos

2.- REQUISITOS DE FORMACIÓN.

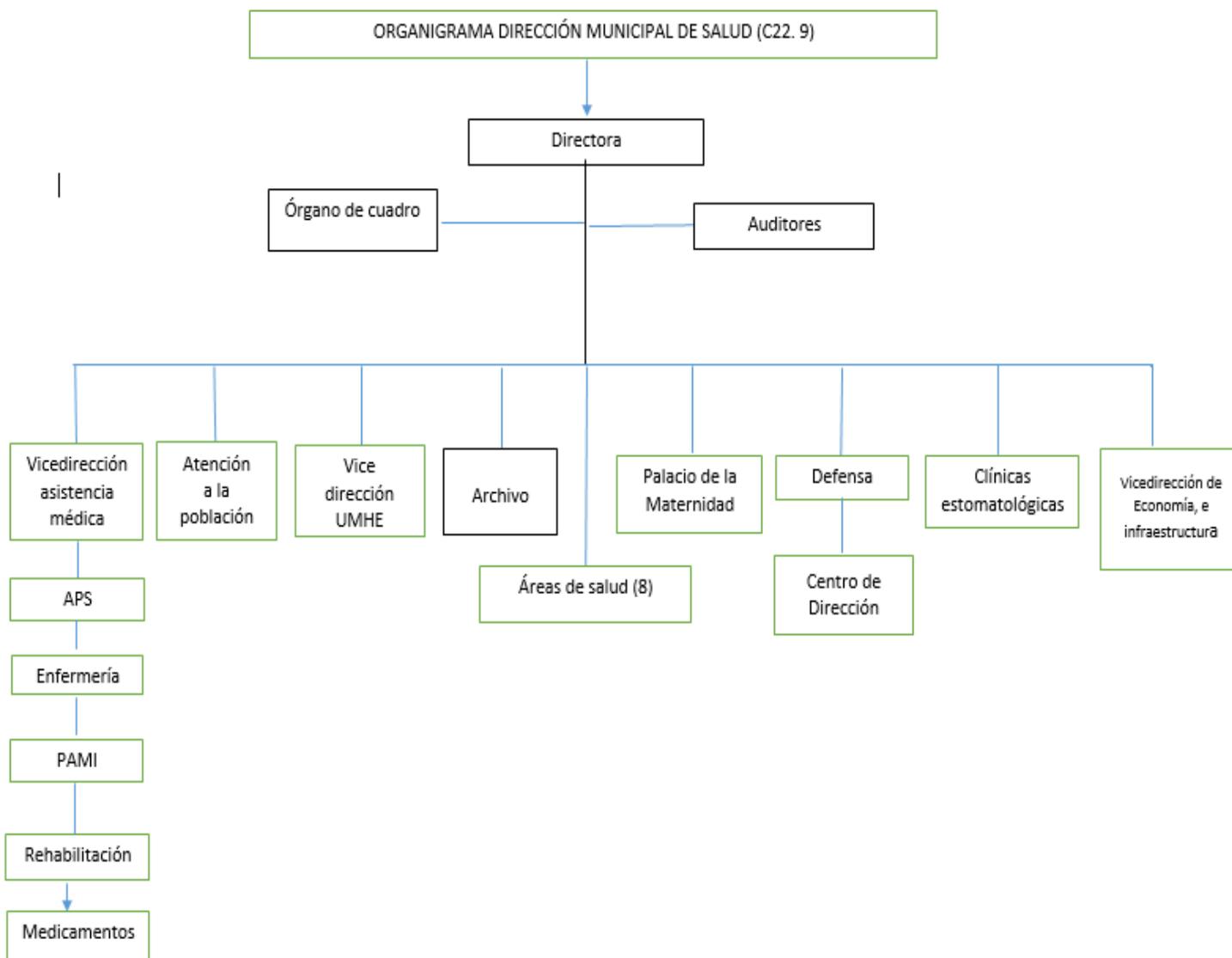
Nivel de escolaridad requerido: Superior

Conocimientos específicos: Especialista del I Grado en Hematología, Especialista del II Grado en Hematología, Doctora en Medicina Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara, Máster en atención integral al niño.

Tránsito promocional: Jefa de Servicios Medicos en la Unidad Militar1656, secretaria del comité de la UJC del Hospital Arnaldo Milián Castro, jefa del banco de sangre del Hospital Ginecobstétrico Mariana Grajales, servicio de onco/hematología del Hospital José Luis Miranda, jefa del servicio de onco/hematología en Hospital Paquito Gonzáles Cueto de Cienfuegos, Subdirectora de asistencia médica de dicha institución, Directora del Banco de Sangre Provincial de Cienfuegos, subdirectora de asistencia médica del Hospital Provincial Universitario Dr. Gustavo Aldereguía Lima, jefa del departamento de medicamentos y tecnologías médicas de la dirección provincial de salud, subdirectora de asistencia médica de la unidad presupuestada municipal de salud en Cienfuegos.

Experiencia mínima en dirección: 11 años (también puede añadir rango de edad idóneo)

3.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO.



4.- FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES (exigidas por el Decreto Presidencial 208).

Funciones específicas

1. Proponer al Consejo de la Administración Municipal y por medio de este a quien corresponda, la creación, apertura, cese, fusión, traslado y cierre de las instituciones de salud.
2. Garantizar el ejercicio de las profesiones de la salud y la prestación de los servicios con calidad, satisfacción de la población y sus prestadores.

3. Asegurar que el Policlínico sea el centro integrador de las acciones de promoción, de prevención, asistenciales y de rehabilitación, a partir de la dispensarización y el análisis de la situación de salud.
4. Asegurar la organización y funcionamiento de los servicios hospitalarios de subordinación municipal.
5. Coordinar y garantizar la interrelación entre el primer y el segundo nivel de atención; la regionalización asistida y la conducción del paciente por el sistema de salud.
6. Gestionar y dirigir el desarrollo de programas educativos encaminados a la promoción de salud y la prevención de las enfermedades, que incluya la participación de las demás estructuras de dirección administrativas, entidades, organizaciones sociales y de masas, para contribuir a resolver los problemas relacionados con la salud, el bienestar y la calidad de vida de la población.
7. Dirigir la vigilancia sobre las diversas causas que puedan afectar la salud humana y el medio ambiente.
8. Contribuir a la formación, educación continuada y la capacitación de los recursos humanos necesarios a la salud pública.
9. Gestionar y controlar el desarrollo científico, las investigaciones biomédicas que se realicen en los seres humanos y la aplicación de sus resultados, así como los servicios científico-técnicos.
10. Dirigir la implementación de las disposiciones higiénico-sanitarias y epidemiológicas, incluido el control sanitario internacional, para la prevención de las enfermedades que puedan causar daño a la salud de la población.

ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

1. Presentar las propuestas para la creación, apertura, cese, fusión, traslado y cierre de las instituciones de salud en el municipio.
2. Responder por la organización del proceso para la creación, apertura, cese, fusión, traslado y cierre de las instituciones de salud en el municipio.
3. Responder por la calidad del ejercicio de las profesiones de la salud, la satisfacción de la población y los prestadores de estos servicios en el municipio.

4. Responder por la organización, funcionamiento y calidad de los servicios de salud en el municipio.
5. Exigir que el Policlínico sea el centro integrador de las acciones de promoción, prevención, asistenciales y de rehabilitación, a partir de la dispensarización y el análisis de la situación de la salud en el municipio.
6. Fortalecer la organización y funcionamiento de los servicios hospitalarios de subordinación municipal.
7. Responder por la integración entre los niveles de atención primaria y secundaria; la regionalización asistida y la conducción del paciente por el sistema de salud en el municipio.
8. Coordinar y regir el desarrollo de programas educativos encaminados a la promoción de salud y la prevención de las enfermedades, que incluya la participación de los organismos, entidades, organizaciones sociales y de masas en el municipio.
9. Responder por la vigilancia en salud sobre las diversas causas que inciden negativamente y puedan afectar la salud humana y el medio ambiente en el municipio.
10. Intervenir, participar y apoyar en la aplicación de las políticas para la formación, educación continuada y la capacitación de los recursos humanos necesarios a la salud pública en el municipio.
11. Coordinar y organizar el desarrollo científico, las investigaciones biomédicas que se realicen en los seres humanos y la aplicación de sus resultados, así como los servicios científico-técnicos en el municipio; y
12. Regir la implementación de las disposiciones higiénico-sanitarias y epidemiológicas, incluido el control sanitario internacional, para la prevención de las enfermedades que puedan causar daño a la salud de la población en el municipio.

5.- CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO

Misión: Coordinar, integrar y controlar los procesos de la Salud Pública para el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan la Política del Estado y el Gobierno sobre esta materia, así como mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos en el municipio.

Actividades diarias: Control y seguimiento a los procesos de su dirección, dirigir procesos.

Actividades periódicas: Consejo de dirección, consejillos semanales, rendir información a organismos superiores, trabajos voluntarios, seminarios.

6.- COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS.

No	Competencias Directivas	Nivel de competencias que exige el cargo		
		Alto	Medio	Bajo
	Competencias Estratégicas			
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 Estratégicas			
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 Eficacia Personal			
1	Dinámico	X		

*Perfiles de Competencias en Direcciones Generales de Educación y Salud Municipal de Cienfuegos /
Rennie Luis Martínez Reguera*

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: ____15/10/2022

Elaborado por: _____