



Trabajo de diploma en opción
al título de Ingeniería
Industrial

**PROPUESTA DE
PERFILES DE
COMPETENCIA DE
JEFES DE
DEPARTAMENTOS DE
LA UCF**

AUTORA: YENISLEIDY MEDEL BENÍTEZ

Tutor: MCs. Lourdes de León Lafuente
Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael
Rodríguez

Facultad de Ingenierías



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Pensamiento



Pensamiento:

“El camino siempre será difícil y requerirá el esfuerzo inteligente de todos (...) Será un arma más del arsenal con la cual se podrá contar”.

Fidel Castro Ruz

La Habana, 18 de febrero de 2008



Dedicatoria



Dedicatoria:

A mi madre por su amor incondicional y por ser inspiración en mi crecimiento profesional y humano.

A la memoria de mi padre que en paz descanse.

A mis amigos por sus palabras de aliento y por siempre festejar mis triunfos.



Agradecimientos



Agradecimientos:

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

A mi hermano, mi cuñada y mi sobrina por acompañarme siempre aún a la distancia.

A mis amigos por apoyarme en todo el proceso.

Y por último mis más profundos agradecimientos a las personas que me guiaron e hicieron posible la realización de esta tesis, a la Doctora en Ciencias Damayse Pérez y a mi tutora la Msc Lourdes de León LaFuente.

¡A todos muchas gracias!



Resumen



Resumen

La tesis en opción al título de Ingeniero industrial titulada " Propuesta de perfiles de competencia de Jefes de Departamentos de la UCF" propone una metodología por etapas para la utilización en la vida práctica de los perfiles de competencias que van a contribuir a la preparación de directivos de la UCF. El estudio se asume desde diferentes empresas del territorio teniendo en cuenta que en los tiempos actuales el capital humano es de gran trascendencia en el panorama internacional y como parte de la política de nuestro país para el perfeccionamiento empresarial y también para la calidad de las instituciones de educación.

Para ello se utilizaron métodos y técnicas del nivel teórico, empírico y matemático, entre ellos el analítico sintético, el histórico lógico, además de las encuestas, entrevistas, el análisis porcentual. Todo ello permitió tener un diagnóstico certero de las limitaciones y necesidades de los directivos.

El resultado de este trabajo permitió determinar las necesidades individuales y carencias de directivos y cuadros aportando un instrumento que le permita la superación personal para asumir estos nuevos cambios.

Palabras claves: perfiles de competencia, capital humano, calidad, superación personal.



Abstract



Abstract:

The thesis in option for the diploma of Industrial Engineer entitled "Proposal of competence profiles for Heads of Departments at UCF" proposes a methodology in stages for the use in practical life of the competency profiles that will contribute to the preparation of managers. from UCF. The study is undertaken by different companies in the territory taking into account that in current times human capital is of great importance on the international scene and as part of our country's policy for business improvement and also for the quality of colleges.

Methods and techniques at the theoretical, empirical and mathematical level were used, including synthetic analysis, logical history, as well as surveys, interviews, and percentage analysis. Allowing us to have an accurate diagnosis of the limitations and needs of the managers.

The individual needs and professional weaknesses of managers and staff were determined as a result of the current research providing an instrument for personal improvement to assume these new changes.

Keywords: Competence profiles, human capital, quality, personal improvement.



Índice



Índice

INTRODUCCIÓN.....	14
Capítulo 1. Referentes teórico- conceptuales relacionados con la formación y desarrollo de los perfiles de competencia orientados a las nuevas exigencias del entorno.	22
1.1. Calidad en la Educación Superior	23
1.1.1. Gestión de la calidad universitaria.....	25
1.1.2. El instrumento de gestión Norma ISO 21001:2018	28
1.2. Capital Humano:	30
1.2.1. Gestión de la calidad en el área de recursos humanos	31
1.2.2. Gestión del capital humano:	34
1.3. Las competencias laborales	37
1.3.1. Conceptos básicos de competencias laborales.	37
1.4. Perfiles de Competencias laborales.....	43
1.5. Análisis de procedimientos para la identificación, validación y certificación de competencias	46
1.5.1. Procedimientos para la elaboración de perfiles de competencias:	46
Conclusiones parciales:	49
Capítulo 2: Caracterización del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la UCF y descripción del procedimiento.....	51
2.1. Caracterización de la UCF y del proceso de gestión de los recursos humanos.	51
2.2. Procedimiento para elaborar el perfil de competencias de los jefes de departamentos docentes de la UCF.....	55
Conclusiones parciales:	62
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento metodológico propuesto para perfeccionar el perfil de competencia de los jefes de departamentos en la UCF	64
3.1. Aplicación del procedimiento propuesto.	64
3.2. Visualización de los resultados e interpretación.....	79
Conclusiones parciales.....	81
Conclusiones generales:.....	83
Recomendaciones:	85
Referencias Bibliográficas:	87
Anexos:	91



Introducción



INTRODUCCIÓN

Una educación eficaz se asume como aquella que es capaz de ajustarse a los cambios del día a día sin dejarse debilitar por los contratiempos, los cuales siempre estarán latentes en su acontecer; por lo tanto, es aquella que sin detenerse continúa su curso formativo y asume diversos desafíos a lo largo de su accionar en el tiempo. (Bazurto, et al., 2022).

Es innegable para todos que la realidad que se vive en las condiciones de inicio del siglo XXI hasta la actualidad y más allá, es compleja e incierta, los avances científico y la nueva tecnología de la información y la comunicación suscriben a la enseñanza en la sociedad del conocimiento en la era del aprendizaje continuo, a lo largo y ancho de la vida, se está frente a un proceso de coevaluación mediante el cual a un aumento de la complejidad e incertidumbre del entorno, corresponde un avance en la comprensión de cómo se deben gestionar los factores críticos de éxitos propios del contexto emergente, de ahí que las universidades como institución social por excelencia, responsable de preparar al más alto nivel de los recursos humanos de una nación, deba articularse con las estrategias de desarrollo de cada país y fortalecer a ese capital humano desde sus perspectivas de gestión de calidad.

De ahí que se retomem aspectos necesarios que se traducen en retos trascendentales de la educación superior en el actual mundo globalizado. (Acosta, 2021).

Primero preparar un recurso humano con la más alta calidad, algunos teóricos hablan de preparar profesionales competitivos, al hablar de competitividad debemos ser claros en el sentido de relacionar ésta con una racionalidad axiológica, es decir, pensar en el hombre como sujeto histórico y como persona dotada de valores, es pensar que el desarrollo económico debe servir al hombre y no éste al desarrollo. En segundo lugar, es necesario tener en cuenta que la globalización está rompiendo conceptos, visiones y paradigmas, por tanto, la investigación en educación superior tiene que ser permanente porque debe contribuir a la solución de problemas conceptuales e introducir nuevos discursos y lenguajes que lleguen cargados de visiones que favorezcan la construcción de nuevos escenarios.

La globalización impactó los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales, en consecuencia, transforma a la educación superior, expone Tejada, (2002), “educarse hoy exige adaptarse cultural, social, laboral, profesional y personalmente al ritmo del cambio y su velocidad, cifrado en nuevas claves de concepciones culturales, de producción, de relaciones sociales, económicas e industriales...” y es por ello que se fundamenta: que la educación, en su función social, asume retos para el desarrollo del país. Es el docente un factor esencial al ocuparse de los desafíos y del perfeccionamiento. La misión de la universidad contemporánea es formar recursos humanos que respondan a las exigencias de la sociedad, por lo que resulta indispensable la preparación permanente del profesor, lo que constituye prioridad para los estados y organizaciones en diversos ámbitos). (Venet, et al., 2022).

Como resultado de la globalización, la educación universitaria ha dado un giro radical, el cual impacta en la familia, sociedad, comercio, industria, economía política y demás estructuras sociales y educativas. ... “la universidad, calificada por algunos investigadores como sociedad del conocimiento, demanda del educador, pilar fundamental de la sociedad, que es necesario de buen desempeño profesional pedagógico ya que ha tenido y tiene la responsabilidad de contribuir a la formación integral del futuro profesional. El objetivo: socializar la sistematización de los términos desempeño, competencias, a partir de los referentes de la teoría Educación Avanzada. (Venet, et al., 2022).

De conjunto con estos cambios se precisa realizar una breve reflexión acerca de los desafíos que ha enfrentado y enfrenta la universidad en el marco de la sociedad del conocimiento, principalmente como consecuencia de algunas de las implicancias sociales, institucionales y pedagógicas que poseen las nuevas tecnologías.

El periodo que transcurre entre marzo del 2020 y finales del 2021 concentra la mayor complejidad en el enfrentamiento a la pandemia de la Covid-19 en el mundo, donde se concentra la mayor complejidad en el enfrentamiento a la pandemia de la Covid-19 en el mundo y uno de los sectores sobre los que tuvo mayor incidencia la pandemia fue la educación.

Las instituciones educativas se enfrentaron al reto e intentaron elegir las tecnologías y los enfoques más acertados para enseñar y motivar a sus estudiantes. Sin embargo, la pandemia expuso vulnerabilidades y deficiencias de los sistemas educacionales y enfatizó la necesidad de la alfabetización digital, tanto para los países desarrollados como para los países en desarrollo. (Rashid & Yadav, 2020).



Cuba vivió esta crisis epidemiológica en medio de una nueva escalada del bloqueo económico, comercial y financiero que le impone el gobierno de los Estados Unidos. El sector educacional, y específicamente el de la educación superior, enfrentó las dificultades que impuso la pandemia y su enfrentamiento, además de asumir un papel protagónico en la batalla del país por sobreponerse a los efectos de la enfermedad y continuar sus esfuerzos de desarrollo. (Baluja & Velázquez, 2022). En ese nuevo contexto, estudiantes y profesores encontraron problemáticas novedosas, nunca antes enfrentadas. (Al-Amin, et al., 2021).

En la mayoría de los países el estado de alarma iniciado en marzo de 2020 supuso un paso obligado desde la presencialidad hacia la no presencialidad y la consecuente virtualización de la docencia en todas las etapas educativas o enseñanzas. (García & Corell, 2020). Profesores y estudiantes se vieron forzados a entrar en una dinámica no planificada y asumir retos en el proceso no presencial de enseñanza-aprendizaje.

Los principales estudios internacionales realizados en el 2020 estimaron que los retos más difíciles de resolver fueron el desigual acceso a la infraestructura tecnológica y el incipiente desarrollo de habilidades y competencias digitales necesarias para explotarla. En general, los problemas fundamentales del proceso de formación, destacados con mayor énfasis en la bibliografía consultada fueron entre otras las siguientes:

- limitada disponibilidad y acceso a los recursos tecnológicos (conexión a internet y equipos de cómputo fundamentalmente) (Abu Talib, et al., 2021)
- insuficientes competencias digitales en estudiantes y profesores para el manejo de las herramientas TIC (Abu Talib, et al., 2021);
- insuficientes habilidades de los estudiantes para el estudio independiente y la autogestión del conocimiento (Portillo Peñuelas, et al., 2020).

Todo ello centró el especial énfasis en el papel de la investigación científica, considerando los nuevos ámbitos de producción de conocimiento.

La sociedad del conocimiento conocida como el recurso principal que se crea, comparte y utiliza para la prosperidad de sus miembros y, constituyó el punto de partida para la formación profesional y reformación de las competencias para sus estudiantes y docentes ya que de esta depende el desempeño y desarrollo humano en toda faceta de la realidad y el contexto que le acompañan.



En consonancia, la educación superior permite a los individuos expandir sus conocimientos y habilidades, expresar de forma clara sus pensamientos tanto de forma oral como escrita, entender y dominar conceptos y teorías abstractas, e incrementar su comprensión acerca de sus comunidades y del mundo.

Aunque el tránsito a la formación de emergencia empleando las TIC fue hasta cierto punto gradual, dados los cortos períodos de tiempo y las restricciones del contexto pandémico, no se alcanzaron todas las condiciones en cuanto al trabajo metodológico, el acceso, y la preparación del claustro y los estudiantes. Hubo que enfrentar, creativamente, dificultades similares a las enumeradas en las secciones anteriores. Esto creó las condiciones para que, especialmente en el esquema de formación no presencial que se adoptó, tuviera lugar un proceso innovador.

Entre los aspectos más trascendentes se encuentra la participación masiva de estudiantes y trabajadores de la educación superior en un amplio grupo de tareas de impacto social. Aunque destacan las de apoyo al estresado sistema de salud, también se desarrollaron decenas de actividades que contribuyeron a otros sectores de la vida económica y social del país. Este elemento caracterizó la amplia labor extensionista en el período. (Ortiz Bosch, et al., 2020).

La masificación de la educación superior se une estrechamente en la visión prospectiva de la UNESCO, a su contribución a la equidad y el desarrollo sostenible. Lo anterior queda explícitamente recogido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) hasta el año 2030, al considerarse en general en su objetivo 4 la finalidad de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos. Francia. UNESCO. (2020).

De esta manera, las estrategias de enseñanza-aprendizaje demandadas para el aprendizaje por competencias exigen tanto su renovación como innovación, y aquí el principal eje de intervención sigue siendo ¿cuál es la formación requerida para los docentes.

Según la UNESCO, la educación superior debe perseguir las metas de equidad, pertinencia y la calidad.

Cabe entonces preguntarse: ¿Qué clase de profesionales han de formarse? ¿Qué clase de profesionales desean formar? ¿Se debe educar para el futuro? ¿Qué cambios estructurales se deben hacer para formar profesionales altamente competitivos? ¿Qué requisitos deben cumplir los docentes para ser competitivos?



En tal sentido, las preguntas siguen girando entre la necesidad de replantearse la conceptualización de la función docente y cómo debería ser la formación de un profesorado universitario de calidad.

Las competencias representan un tema a considerar para gran parte de las universidades y la relativa juventud en la incorporación en los diseños curriculares y en la formación docente hace que su construcción todavía requiera nuevos ajustes. No obstante, la universidad necesita ir adelantándose a las demandas de la sociedad de conocimiento, tratando de dar respuesta a esta sociedad del aprendizaje, sin dejar de lado su libertad académica y su autonomía institucional.

Situación problemática

Las situaciones planteadas pretenden abrir la mirada profesional para evitar, en la medida de lo posible, la referencia a programas de estudio estáticos o metodología de enseñanza-aprendizaje que no promuevan la activa participación del alumno.

Para la educación superior cubana constituye un reto, de directivos y educadores, que se preste atención a la formación enfocada en las competencias de los docentes y estudiantes, que no sólo pertenecen el ámbito disciplinario y científico, sino también a la comprensión de la realidad social en las que está insertada la formación.

En estudios realizados en la Universidad de Cienfuegos se pudo constatar que se hace necesario en las condiciones actuales conocer cuáles son las competencias que debe tener un docente universitario para poder lograr un mejor rendimiento de su actividad profesional y que la misma tribute al desarrollo del departamento, y elevar el nivel de la universidad por lo que identificamos el siguiente problema de investigación.

La formación y desarrollo de competencias pretende abrir la mirada de los docentes universitarios hacia propuestas y metodologías que, ajustadas a las condiciones actuales, hagan posible un proceso docente educativo que realmente responda a las nuevas necesidades y demandas sociales del desarrollo nacional y local, que acerque a los estudiantes a la profesión y a la propia vida.



Si la aceptación de que las competencias profesionales son mucho más que una simple acumulación de contenidos (saber), estando también constituidas por habilidades (saber hacer), actitudes y valores (saber ser y estar), experiencias, aspectos personales, etc., demostrándose su posesión cuando el individuo es capaz de activar todos estos saberes en un contexto laboral específico para resolver óptimamente situaciones y/o problemas propios de su rol, función o perfil laboral; antes de intentar definir el perfil competencial del profesor universitario, no se puede eludir establecer sus tres diferenciados (pero íntimamente interconectados e interrelacionados) escenarios de actuación profesional, el contexto general (entorno sociolaboral, profesional, cultural), el contexto institucional (departamento, facultad, universidad) y, por último, el micro contexto aula-seminario-laboratorio.

Problema de investigación

La autora declara como problema de investigación: ¿Qué efecto tendría la aplicación de un procedimiento de competencias en la UCF teniendo presente las características del objeto de estudio y su dinámica con el entorno?

Objetivo general

Diseñar una propuesta de perfil de competencia para los jefes de Departamentos docentes de la UCF.

Objetivos específicos

1. Fundamentar la base teórica - metodológica conceptual relacionada con la investigación.
2. Explicar el procedimiento que se utilizará en la investigación para el alineamiento.
3. Exponer los resultados obtenidos luego de la aplicación del procedimiento.

Hipótesis

La aplicación de un procedimiento contribuirá a la determinación del perfil de competencias de los jefes de Departamentos docentes de la UCF y su dinámica con el entorno.



La tesis consta de tres capítulos: Capítulo 1: referentes teórico- conceptuales relacionados con la formación y desarrollo de los perfiles de competencia. Capítulo 2: Fundamentación del procedimiento que se propone para el perfeccionamiento del perfil de competencias para jefes de departamentos en la UCF. Capítulo 3: Implementación del procedimiento propuesto. Conclusiones y recomendaciones, bibliografía y un cuerpo de anexos.

Resultados Esperados

1. Contar con el perfil de competencias de los jefes de departamentos de la UCF que respondan a las exigencias y dinámica del entorno.

Principales aportes de la investigación:

- ✓ **Utilidad metodológica:** se manifiesta a través de la aplicación de un procedimiento para la elaboración y perfeccionamiento de los perfiles de competencias de Jefes de Departamentos docentes de acuerdo con las exigencias actuales.
- ✓ **Relevancia social:** radica en la mejora de la gestión organizacional, a partir del conocimiento de las competencias claves y su relevancia en su contexto, así como los actores involucrados que influyen y determinan en el rol de los jefes de departamentos.
- ✓ **Valor económico:** se pondrá de manifiesto en el mejoramiento del desempeño organizacional, contando con un personal más calificado que permita la orientación adecuada en la preparación y calificación de los docentes, estudiantes de pre – pos grado y vínculo universidad – empresa - sociedad.



Capítulo I



Capítulo 1. Referentes teórico- conceptuales relacionados con la formación y desarrollo de los perfiles de competencia orientados a las nuevas exigencias del entorno.

En el actual capítulo se desarrolla el marco teórico referencial referido a la calidad en la educación superior, al indagar sobre el tema se hacen necesarios la implementación de sistemas de gestión para el cumplimiento de la misión en las instituciones, como es el Sistema de gestión de la calidad universitaria, el cual tiene una estrecha relación con el Sistema de Gestión del Capital Humano, donde las competencias de estos recursos humanos conforman la base de este sistema, por lo que se hace necesario seleccionar un procedimiento que se dedica fundamentalmente a la identificación, validación y certificación de estas competencias laborales. En la **Figura 1.1** se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados.

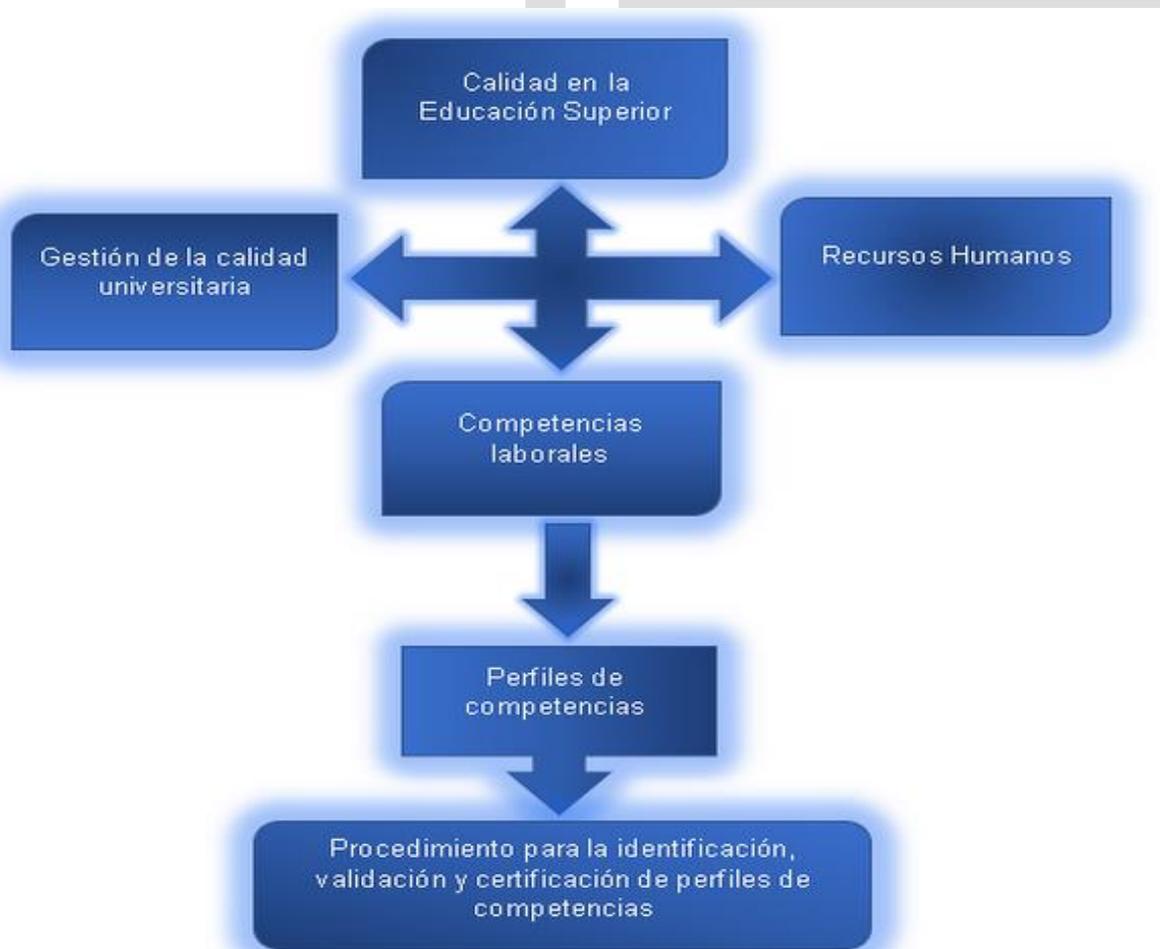


Figura 1.1: Hilo conductor **Fuente:** elaboración propia



1.1. Calidad en la Educación Superior

La universidad latinoamericana ha evolucionado en los últimos años, no solo desde la diversidad de instituciones sino desde el propio sistema de educación superior, el cual se ha transformado en aras de lograr la masificación de la matrícula y elevar los estándares de calidad. En este contexto, la pertinencia se ha centrado en el foco de las políticas y estrategias de las instituciones de educación superior con vistas a contribuir al desarrollo socioeconómico de los países (Álvarez, et al., 2018).

Los cambios sociales, económicos, científicos y tecnológicos de las últimas tres décadas, caracterizados por la globalización, el neoliberalismo y la cultura digital, han vuelto prioritario replantear la educación superior y establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad, con la intención de que el talento humano sea capaz de adaptarse y responder a las necesidades expuestas por la sociedad actual (Martínez, et al., 2017).

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti (1990), resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad”. Hallack (1989), defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. Namo de Mello (2010) revela la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.

Calidad de educación para todos es, en realidad, el consenso político- pedagógico de alcance internacional más importante adoptado por los gobiernos en las puertas del nuevo milenio. El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue reasumido en la Conferencia Mundial de educación para todos, realizada en Jomtien, Tailandia (1990), bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, cuyos



gobiernos al firmar la declaración, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad. En el ámbito político del sistema interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas (Miami, 1994).

El concepto de calidad de la educación implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios. En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo (León, 2012).

Es importante relacionar estos conceptos con lo propuesto por Demming (1981), quien plantea el ciclo de mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar, como un referente para la implementación de este tipo de procesos en la universidad, elemento que es recogido como básico en los procesos de certificación International Organization for Standardization (ISO). La calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación; están estrechamente vinculadas a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lo que incluye el aula, la universidad y las instancias superiores (Ricaurte & Pozo, 2018).

Los programas de Educación Superior en sus diferentes modalidades y disciplinas ayudan a que los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades, destrezas y valores, tanto en lo específico avanzado como en lo técnico. Además, favorecen el desarrollo de competencias transversales que los cualifican para múltiples ocupaciones laborales, adquiridas aquellas a través de la comunicación, de la actividad e interacción y la práctica cotidiana entre personas pertenecientes a un contexto sociocultural e involucradas en los procesos de los que forman parte.



Por tanto, la Educación Superior es esencial para desarrollar las competencias y evolucionar los conocimientos, pues ambos elementos son primordiales para las economías actuales, pues existe una sociedad altamente competitiva, por ello los egresados de las universidades deben estar formados en las habilidades demandadas por las organizaciones (Morales & Rodríguez, 2022).

Si queremos garantizar que los futuros profesionales estén pertinentemente preparados es necesario transmitir una comprensión de los conceptos en contexto, tal como aparecen en el mundo real. Las IES deben apostar por nuevos escenarios de formación y de práctica, en los cuales se pueda profundizar en estos otros conocimientos y habilidades, sin descuidar las competencias básicas que las estructuran, como las prácticas pedagógicas en áreas como matemáticas, comprensión lectora y ciencias, que giran en torno a mejorar la calidad de la educación. En dichos escenarios, los estudiantes podrán adquirir nuevas competencias aplicables a su profesión e integrar las habilidades blandas, trabajando de manera interdisciplinar y en equipo, promoviendo nuevas soluciones a los retos de la sociedad e incentivando el emprendimiento. (Pérez, 2020).

1.1.1. Gestión de la calidad universitaria

Las IES se distinguen por la relación dialéctica existente entre sus tres procesos sustantivos y por la naturaleza humana, centrada en transmisión de conocimientos, la transformación de conductas que hagan posibles cambios sustanciales en la sociedad, caracterizándola como un sistema de procesos complejos, por lo que el concepto de calidad universitaria¹ conlleva relacionar los procesos, las apuestas pedagógicas y las formas de introducirlas en la institución educativa, de manera ordenada y con propósitos claros, lo cual ayuda a mejorar la educación y contribuye directamente con el progreso y la calidad de vida en una sociedad (Ricaurte & Pozo, 2018; Rodríguez & Pérez, 2018).

Teniendo en cuenta la complejidad mencionada surge un nuevo concepto de gestión, denominado Gestión universitaria (Razo, et al., 2017; Ricaurte & Pozo, 2018; Ortiz, 2019). Al respecto Galarza y Almuiñas (2014), afirman: “ninguno de los retos que deben encarar estas instituciones (...), serán alcanzables si de forma paralela no se mejora la gestión



universitaria". A su vez, Ortiz (2014); Gómez, et al. (2017); Ricaurte (2018); coinciden con esta apreciación, aunque no se fundamenta teóricamente a profundidad cómo resolverse.

González Aportela (2016), plantean que la gestión universitaria es un tema científico poco desarrollado, para estos autores se requiere de la adaptación de enfoques generados en otros sectores y de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas para el contexto universitario. El primer autor de los mencionados asevera que la ausencia de una adecuada contextualización ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico en el ámbito universitario.

La gestión universitaria se apoya en la gestión de la calidad, el enfoque a procesos, la dirección estratégica, la gestión de riesgos y otros enfoques que han sido experimentados e integrados de manera exitosa en el contexto empresarial. Para Galarza y Almuñías (2018); Murillo (2019); Crespo (2020); Veliz (2020) & Vi, et al. (2021), los retos y desafíos mencionados que deben afrontar las IES requieren de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad, por lo que se requiere hacer uso de sistemas de gestión que desde una perspectiva integradora conlleven al cumplimiento de la misión de estas instituciones.

Al respecto, autores como Miranda, et al. (2018) & Becerra, et al., (2019), plantean que existen tres formas de gestionar la calidad en las IES: a) evaluación institucional relativa a la acreditación de carreras, programas de maestrías y doctorados e instituciones; b) planificación estratégica y evaluación de los resultados anualmente; c) sistema de control interno y auditorías. Coinciden con el planteamiento anterior autores tales como: Freyre, et al. (2019) & Rosabal, et al., (2019). De igual manera, estos autores expresan que aún son insuficientes las herramientas y metodologías propuestas dirigidas a los sistemas de gestión de la calidad, desde una perspectiva integrada y orientada sistémicamente a los tres procesos sustantivos de una institución de la Educación Superior. Estos antecedentes expuestos denotan que es un tema insuficientemente abordado en el plano teórico-metodológico-procedimental.

Sobre los modelos y normas se diseñan los sistemas de gestión de la calidad. Existen varios modelos que permiten gestionar la calidad y son aplicados a escala mundial en IES, a saber,



modelo japonés “Premio Deming”, (1951); el modelo norteamericano Premio de “Malcolm Baldrige National Quality Award, (1987); el modelo europeo Premio “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” (1991); y las normas ISO, desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización: ISO 9001:2015 y ISO 21001:2018 (esta última ha sido generada para aquellas organizaciones educativas que pretenden seguir el estándar ISO).

Los modelos expuestos conciben la integración de la gestión de la calidad y la dirección estratégica, y tienen como base el desarrollo de un enfoque a procesos. Solo el estándar ISO concibe la gestión de riesgos como un enfoque más a integrar en la gestión (Guerra, et al., 2020). Cabe destacar, que estos modelos no son específicos para las IES, por las características complejas de los procesos desarrollados en estas instituciones. (Pérez, 2022).

Constituye un gran reto para las instituciones de educación superior la implementación, certificación y el seguimiento de sistemas de gestión de la calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001. Considerando que uno de los aportes significativos de la Norma ISO 9001 es el diseño de un SGC basado en principios de gestión de la calidad, se espera una nueva forma de hacer las cosas, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, o bien, de los Usuarios (Viteri, et al., 2021).

Las constantes transformaciones a las que se ve sometida la sociedad actual, impone nuevos retos a las instituciones de educación superior en el contexto global las cuales deben responder a problemáticas más relevantes. En este escenario la gestión de la calidad en las universidades debe ser abordada desde perspectivas diferentes y con mayor profundidad desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico. Galarza & Almuiñas, (2018).

El desarrollo de la educación superior es un espacio importante para la transformación de la realidad actual y de la problemática social a la que se enfrentan muchos países de la región. Los procesos que en las universidades se desarrollan deben estar vinculados con las problemáticas sociales, la generación de nuevos conocimientos, la investigación científica y la formación de valores, lo cual es una garantía de calidad para la sociedad (Romero, et al., 2019).



1.1.2. El instrumento de gestión Norma ISO 21001:2018

La Norma ISO 21001:18: “Sistema de gestión para organizaciones educativas” es una herramienta de gestión que se sustenta en la norma ISO 9001:2015 destinada a que las instituciones educativas desarrollen Sistemas de Gestión estructurados y que les permita lograr niveles de eficacia a través del manejo eficiente de sus procesos y controles de riesgo.

Su propósito es ofrecer elementos fundamentales para gestionar todo tipo de organización educativa pública o privada con la finalidad de mejorar los procesos de gestión para promover la eficiencia del funcionamiento de un sistema educativo, desde los diferentes niveles de la Educación Básica Regular (EBR) hasta el nivel de educación superior de estudios de posgrado. (Ganoza, 2021)

Principales principios de gestión según la norma:

- Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios.
- Involucrar a todas las partes interesadas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora continua.
- Tener evidencias basadas en las decisiones tomadas.
- Responsabilidad social.
- Gestión de las relaciones.

Los requisitos de la presente norma son genéricos, pues se puede aplicar a todas las organizaciones que utilizan un currículo para lograr contribuir con el desarrollo de las competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación, sin especificar el método educativo de prestación.

En síntesis, se puede afirmar que representa una herramienta de evaluación de gestión de calidad y se encarga de analizar, evaluar y promover la calidad de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones educativas orientado a la mejora continua de los procesos de gestión. (Ganoza, 2021)

De la totalidad de la norma ISO 21001:2018, la presente tesis se centra en el capítulo 7 “Apoyo”



El aspecto medular de la tesis se centrará específicamente en el numeral **7.1.1** y **7.1.2** referido a "Recursos" y "Personas" respectivamente:

Recursos

La organización educativa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE, de tal forma que la mejora sea sostenible:

- a) el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje;
- b) la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje;
- c) la satisfacción de otros beneficiarios, a través de actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje.

Personas

Los recursos humanos deben incluir, según corresponda:

- a) personal empleado por la organización;
- b) voluntarios y personas en práctica, trabajando con o contribuyendo a la organización;
- c) personal de proveedores externos que trabajan con la organización o contribuyen a ella.

La organización debe:

- a) determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para la implementación eficaz de su SGOE y para la operación y control de sus procesos;
- b) determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento o selección, que estarán disponibles para las partes interesadas relevantes;



c) mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.

1.2. Capital Humano:

En la sociedad del conocimiento, la prioridad de las organizaciones educativas de calidad es el Know how de las personas y sus demás competencias y habilidades; es decir, el capital humano. Por ello, este se ha constituido en el capital más valioso que posee una organización. Esto adquiere mayor relevancia en la universidad, donde uno de sus fines es la producción y generación de nuevo conocimiento en beneficio de la sociedad.

En ese sentido, una gestión universitaria de calidad debería priorizar el capital humano con el que cuenta y planificar estrategias dirigidas a desarrollarlo; por ello, la gestión del capital humano en la universidad adquiere gran relevancia.

La reforma de la gestión en la universidad implica adoptar una gestión del conocimiento con la finalidad de afrontar con éxito el principal desafío de la Educación Superior en la actualidad: participar en la creación y la difusión de los conocimientos para resolver los problemas de la sociedad, y formar profesionales con ética donde se priorice el factor humano, como el recurso más valioso que posee una organización.

En ese sentido, el futuro exitoso de las universidades, que tienen la función de formar profesionales competentes, depende de su capacidad de convertir en ventaja su recurso máspreciado: el capital humano. Por consiguiente, la universidad deberá ser capaz de potenciar y estimular todas las habilidades necesarias en los miembros de la institución que le permitan desarrollar una serie de habilidades y competencias destinadas a generar más conocimiento y que este repercuta en beneficio de la institución y, por consiguiente, del país.

Por lo tanto, una óptima gestión del capital humano es un aspecto trascendental que deben afrontar y superar eficientemente las universidades que deseen ser competitivas y exitosas; sobre todo, ser socialmente relevantes. Ello implica implementar mecanismos y procedimientos que aseguren la transformación del conocimiento de las personas en una ventaja corporativa y competitiva; es decir, ventaja de conocimiento que se constituye en la única ventaja comparativa sostenible (Sáez Vacas, García, Palao y Rojo, 2003).



La gestión del capital humano es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, las nuevas socias de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Cuentas, 2018)

1.2.1. Gestión de la calidad en el área de recursos humanos

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional. (Carmen & Herrera, 2020).

- **Enfoque al cliente en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** Se aborda la gestión de recursos humanos enfocada en sus procesos claves, según la proyección estratégica y valoración dada por la organización, mostrando la forma de cómo identificar y representar y medir dichos procesos. Para concluir se destaca la importancia de este enfoque para la gestión de recursos humanos, facilitando a la gerencia la forma de mostrar, medir y determinar claramente en qué medida la gestión de sus propios recursos humanos ha contribuido o están contribuyendo a los resultados de la organización.
- **Liderazgo en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:
 - El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
 - El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.



- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.
- **Participación en la gestión de recursos humanos:** En una organización es indispensable que los colaboradores se involucren en su trabajo de una forma responsable para cumplir con las expectativas y necesidades de todos los que forman parte de ella. Por ello, los trabajadores son la esencia de una organización porque el compromiso que tienen con su empresa les posibilita que pongan en práctica todas sus habilidades y conocimientos en beneficio de ésta. Por tanto, es importante que ellos se encuentren motivados para que puedan satisfacer sus necesidades personales y por ende puedan satisfacer las necesidades de todo el grupo.
- **Enfoque basado en procesos en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, han favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, añadiendo valor a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema de gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de los nuevos objetivos empresariales. Estos modelos de gestión de la calidad total no son exclusivos. Todos ellos se pueden complementar y enriquecer con otros modelos y herramientas, como la normativa ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad, y con otros certificados similares que acreditan la calidad en los procesos. Este tipo de normas se basan en Sistemas de Gestión de la Calidad que adoptan un enfoque basado en procesos. Enfoque que se caracteriza por tener presente el vínculo existente entre todas las actividades que intervienen en los diversos procedimientos que se llevan a cabo. Los recursos y actividades se gestionan teniendo en cuenta sus relaciones, como un todo, favoreciendo resultados más eficientes.
- **Enfoque de sistemas en la Gestión de recursos humanos:** Todos los que forman parte de una organización deben tener conocimiento de la gestión del sistema de procesos porque ello hará que se impliquen y participen en forma activa en su



trabajo y así se obtendrá un mejor resultado en los procesos, lo cual repercute en forma positiva en la organización, llegando ésta a ser eficiente para lograr los objetivos formulados. Esto conlleva a que la organización debe procurar establecer las funciones y responsabilidades que cada colaborador debe desarrollar para que no haya una duplicidad de funciones. Es así que cada quién se hace responsable de su propio trabajo para alcanzar los objetivos comunes como un sistema.

- **Mejora continua en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** El principio de mejora continua es uno de los aspectos sobre los cuales debe prestarse mayor atención. Esto implica que en muchos casos la identificación estrategias y mediciones asociadas a las áreas de mejora en los sistemas de gestión de RR.HH. se realizan esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales. Sólo en ciertas organizaciones se cuenta con un sistema para la identificación y registro explícito (por escrito) de estas áreas, respaldado en un método forma.
- **Enfoque basado en hechos en la Gestión de recursos humanos:** La organización debe procurar trabajar con datos basados en hechos reales, los cuales llevarán a que se tomen decisiones acertadas en beneficio de ella. La información que la organización debe manejar debe ser objetiva y obtenida de canales y fuentes verídicas, haciendo que fluya en toda la organización ya sea ésta positiva o negativa. Esto ayudará a que se tomen las decisiones o medidas pertinentes y a tiempo para que la organización pueda mejorar las dificultades o encontrar soluciones con la finalidad de enfocarse al logro de las metas y objetivos que apunta la gestión de calidad
- **Relaciones con el proveedor en los procesos de sistemas de recursos humanos:** Los aliados pueden ser proveedores de productos, prestadores de servicio, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas. La dirección debería establecer las relaciones con los proveedores y los aliados de negocios para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y la eficiencia de los procesos que crean valor.



1.2.2. Gestión del capital humano:

Majad (2016) define como el sistema de normas con las que toda empresa debe contar, consistentes en prácticas, conceptos y procesos con la finalidad de alcanzar producción y productividad, asimismo contar con un personal que se encuentra satisfecho y feliz de laborar para su empresa. (Cabanillas, 2021)

Vallejo (2016) el autor transmite la idea de lo que significa administrar talentos hace la diferencia de contar con personas en una empresa, no siempre es contar con talentos, en consecuencia, toda persona que sea un talento debe demostrar contar con cuatro competencias individuales e indispensables: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud y sobre todo debe demostrar emprendimiento en su trabajo que le permitirá la autorrealización. (Cabanillas, 2021)

Asimismo Vallejo (2016), señala que el principal objetivo es el involucramiento y desarrollo del capital humano individual en lo referente a sus competencias la comunicación entre los jefes o empleadores y los trabajadores, quienes podrán manifestar sus necesidades y deseos, en consecuencia, el empleador podrá ofrecer un respaldo acorde con los intereses deseos y necesidades del capital humano manifestante y como los principales elementos, captar retener y desarrollar. (Cabanillas, 2021)

Las tendencias actuales en la gestión del capital humano en las organizaciones abogan por que se cuente con un personal calificado y se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. Es necesario el conocimiento de sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un activo de la organización. Esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino en términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la universidad.

Se debe considerar que en varias ocasiones los fallos de las actividades de apoyo lastran los esfuerzos realizados en la organización de actividades académicas y científicas. Muchos de estos fallos están asociados a la falta de competencia, compromiso y congruencia del capital humano que desarrolla las labores de apoyo a los procesos sustantivos universitarios.



Por lo anterior, se necesita de priorizar la gestión de este personal de la manera más adecuada posible para lograr la motivación, competencia y pertinencia de estos con la institución donde laboran. Las universidades presentan singularidades que demandan un sistema de gestión del talento humano diferente y específico para ellas, tales como: los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) son comunes para la ejecución de todos los procesos. El humano es vital, los docentes y la comunidad universitaria, en general, ejercen influencias educativas para obtener los resultados deseados en el proceso de transformación. Para su logro debe trabajarse en los sentimientos, valores y actitudes con mayor énfasis que en otro tipo de organización por la importancia e influencia que poseen en el cumplimiento de las metas. (Ricardo, et al., 2018)

1.2.2.1. Enfoques teóricos de gestión del capital humano

Enfoques tradicionales: (Cabanillas, 2021)

Teoría clásica Taylorista

Planteada por Frederick W. Taylor: El Taylorismo pretende alcanzar la máxima prosperidad tanto para el empresario como para sus colaboradores con el mínimo esfuerzo humano y usando al máximo sus recursos materiales y el capital humano Aportes en la función administrativa:

El principio de planeación: elimina el individualismo la improvisación y la actuación empírica.

Principio de preparación: Sostiene que la selección de trabajadores debe ser conforme a sus aptitudes y capacitación, orientado a mejorar la producción y disposición racional de los recursos.

Principio de control: Controlar la ejecución del trabajo conforme a las normas establecidas al plan previo.

Principio de ejecución: Mejor distribución de funciones y responsabilidades del trabajo para alcanzar mayor disciplina.

Teoría clásica Fayoliana, su fundador fue Henri Fayol



Barreno (2019); afirma que, actualmente es considerada en el aspecto administrativo, sobre la enumeración de funciones, la función gerencial, la dirección a cargo de una persona, un interés general, el orden esto es un lugar para cada persona, el espíritu de equipo.

Los aportes de esta teoría, son sobre la función administrativa, la que debe estar basada en los cinco componentes, que son: Planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Fija pautas referenciales para el diseño de la estructura organizativa, estableció 14 reglas aplicativas a cualquier organización, asimismo los principios de orden, respeto, cooperación, armonía, unidad, entre otros.

Teoría de Douglas McGregor

Madero, et, al. (2018) sobre las teorías de Douglas McGregor, sostiene que presenta un nuevo concepto sobre el trabajador y su actuación frente al cargo que desempeña, asimismo expone dos hipótesis: la hipótesis X y la hipótesis Y, teorías de posiciones controvertidas en lo referente al compromiso del trabajador al interior de la empresa.

Los propulsores de la hipótesis X consideran que es imprescindible aplicar presión a los trabajadores a cada instante con la finalidad de que conceda mayor interés a sus obligaciones laborales. Los gestores de la hipótesis Y suponen que a los servidores les gusta trabajar y piensan y sienten, que sus actividades laborales son oportunidades para incrementar su creatividad, en sí su realización personal.

Esto implica que, el capital humano tiene una participación vital en la consecución de las metas organizacionales, por esta razón, es clave la inversión que se realice por parte de los empresarios para potenciar el capital intelectual, ya que tiene un mayor alcance e impacto en el desempeño laboral de las personas en sus puestos de trabajo, por cuanto integra el capital humano relacional y estructural, que sumado a las competencias distintivas de las personas aplicadas en la actividad ocupacional, favorecerá el incremento de la eficiencia y eficacia en función del cumplimiento de los objetivos. (Ramírez, 2022).



1.3. Las competencias laborales

Naciones en todo el mundo, han reconocido al conocimiento como el recurso más importante para incrementar el crecimiento de la sociedad. Por lo tanto, se considera el conocimiento como parte fundamental en el desarrollo personal y profesional de las personas. Los individuos que adquieren conocimiento, también logran capacidades y pueden transformarlas en competencias que les son útiles para sus actividades laborales y para su desempeño en la sociedad. Por lo anterior, los responsables del sector educativo de diversos países se han dado a la tarea de desarrollar nuevos programas educativos basados en alternativas de enseñanza y aprendizaje. Como resultado, han surgido propuestas para la implementación de un modelo educativo basado en competencias, de las cuales se han creado diversas modalidades. Desde la década de 1990 se ha producido un creciente interés por conceptualizar el término de competencia, y recientemente este concepto ha evolucionado situándose más allá de la óptica exclusivamente profesional y ha adquirido una visión más integral.

Esta variable denominada “competencias”, es la que permite establecer un pronóstico más cercano sobre el rendimiento laboral y lo cual implica estudiar y determinar el desempeño del capital humano en su puesto de trabajo. Ante lo anterior, las competencias laborales se relacionan directamente con la formación obtenida en los institutos académicos a través de los conocimientos, aptitudes y comportamientos que posteriormente se reflejan en el desempeño del trabajador y por lo tanto, pueden determinar las características individuales que inciden en el nivel de éxito y en el desarrollo de su actividad laboral. (Castillo & Villalpando, 2019)

1.3.1. Conceptos básicos de competencias laborales.

Considerando la evolución de la tecnología, los procesos de producción y, de manera general la sociedad, es necesario elevar el nivel de competitividad de la industria y las condiciones de vida y de trabajo de los individuos, De acuerdo a Ibarra (1997), el enfoque de competencia laboral (CL) surge mundialmente como una respuesta a estos requerimientos de la globalización, coadyuvando a mejorar permanentemente la calidad y la pertinencia de la educación, la capacitación y la formación del capital humano. (Castillo & Villalpando, 2019)



El concepto *competencias* se ha transformado de forma significativa durante el último tiempo, ya que inicialmente se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo, lo que constituyó la *competencia laboral*. Entre los factores que inciden directamente para la formulación de las competencias laborales son: el país que las acoge, el sector empresarial, los institutos de formación y los mismos individuos que incursionan en este modelo educativo y de formación, como se ilustra en la figura 1.

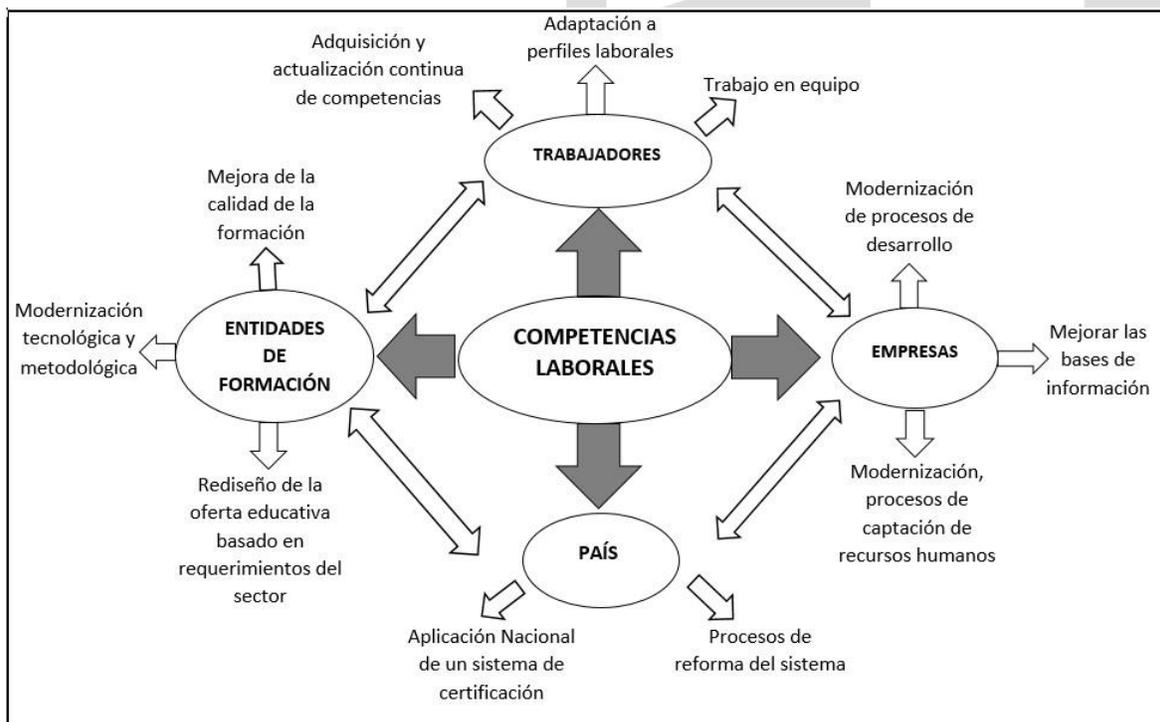


Figura 1. Implicación de las competencias laborales

Fuente: (Castillo & Villalpando, 2019)

En su tesis de grado (Osmán, 2022) expone que las competencias están formadas por un conjunto de componentes que son determinantes para que el trabajador pueda obtener unos buenos resultados en el desempeño de su trabajo y llegar a la excelencia del mismo:

- **Saber:** Poseer el conocimiento específico que exige un puesto de trabajo para

llevar a cabo un comportamiento que le permita al trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral.



- **Saber hacer:** Disponer de habilidades y/o destrezas, para ser capaces de aplicar esos conocimientos y resolver los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo con eficacia y eficiencia. Este comportamiento se deriva de la educación formal y la experiencia.
- **Querer hacer:** Motivación para llevar a cabo dichos comportamientos, deseo de asumir responsabilidades, aumentando productividad, agregando valor al trabajo ofreciendo satisfacción. Este componente es indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntariamente y así satisfacer sus necesidades básicas y superiores.
- **Saber estar:** El comportamiento y/o actitudes adaptadas al entorno, la cultura y las normas específicas de la organización.
- **Poder hacer:** Hay un quinto elemento que no forma parte de las competencias, pero es también necesario para llevar a cabo un buen desempeño en el trabajo. Se trata de disponer de los medios y recursos adecuados a la actividad.

Así definida la competencia, resulta una idoneidad demostrada para ejecutar con éxito una labor especificada (definida, normada, pautada, prescrita, reglamentada). Por lo mismo que hay numerosas definiciones, también hay cuantiosas clasificaciones de las competencias laborales. El holandés Leonard Mertens las agrupa en: (Echeverría, 2022)

- **Competencias básicas:** Aquellas que se adquieren en el sistema educativo, como la comunicación oral, lectura, escritura y operaciones matemáticas elementales; al igual que las certificadas con títulos. (En Cuba, por ejemplo: obrero calificado, técnico medio, graduado universitario, egresado de la formación académica de posgrado).
- **Competencias específicas:** Aquellas que se relacionan directamente con la ejecución de obligaciones y logro de resultados en una entidad laboral dada.

Luego, las competencias laborales específicas solo se demuestran al efectuar una labor determinada en esa entidad. Su certificación o validación se hace a quienes ya la realizaban; o a nuevos ingresos, tras cumplir un período de prueba cuya duración sea suficiente para probar que son competentes (o incompetentes).



- **Competencias genéricas:** Aquellas que refieren desempeños laborales en diversas actividades, y suelen relacionarse con el uso de tecnologías y medios técnicos de uso general; como la interacción con clientes, o el empleo de la telemática.

Pueden ser adquiridas en el sistema educativo.

Sin embargo Cuesta (2002), les da otra clasificación que no deja de recoger la gama de las competencias anteriores y las divide en dos grupos: básicas o primarias y secundarias o complejas; introduciendo un enfoque distinto, dirigido a desagregar competencias complejas, en comportamientos observables.

Cardona y Chinchilla (1999), explican que existen dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado y suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por otro lado, las competencias directivas son aquellas conductas visibles y usuales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. (Echeverría, 2022)

Desde el marco de la educación superior intentar plantear una definición sobre las competencias laborales unívoca y compartida no es una tarea sencilla sino al contrario es compleja debido a la variedad de estudios teóricos y empíricos que constituyen la evidencia de la relevancia sobre el tema, también sobre la asociatividad de las competencias demostradas con los resultados del aprendizaje y el desarrollo profesional. (Cejas et al., 2020)

Características de las Competencias Profesionales

Las competencias son características emergentes del encuentro de la persona con sus cualidades, experiencias e intereses y con las exigencias de una actividad a realizar. Desde el mundo laboral, funcionan como calificadores del cargo; desde la formación se definen con la imagen mental o base orientadora de la acción que la persona construye durante la formación para realizar una actividad profesional. Tiene las siguientes características:



- Potencialidad para realizar el desempeño, no solo la ejecución real inmediata: muchas veces la formación se satisface con una repetición puntual de una ejecución o una declaración, pero no explora la extensión de tales resultados a situaciones novedosas no contempladas en el plan de estudio o los programas de las disciplinas. Expresa también el «toque» personal, la marca que una persona introduce en su accionar y que pudiera transformarse en recurso de una colectividad o hasta de una cultura.
- Implicación personal: no es el cumplimiento de órdenes o la ejecución de rutinas automáticas. Supone el encuentro y la comprensión desde las intenciones y los valores personales de quien la ejecuta. Requiere una imagen personal de la actividad, en la que aparecen no solo las características objetivas del desempeño y sus resultados, sino también las posibilidades, alcances y fines de la persona que ejecuta. Trasciende, además, la dicotomía cognitivo-afectivo, no es una u otra, sino una unidad que posee un sentido para la persona que la realiza. Las competencias de los seres humanos son características personales en tanto se incorporan a sus proyectos de vida y se articulan con propósitos personales.
- Carácter orientador de la acción, no la acción misma, sus recursos o los instrumentos a utilizar: supone un «programa» de ejecución flexible, sometido a evaluación constante por su ejecutor. De esta forma el profesional competente no solo realiza una actividad profesional, sino que la monitorea, la modifica sobre la marcha, la evalúa y se autoevalúa todo el tiempo. Una competencia realiza simultáneamente el acoplamiento de motivos, expectativas y metas personales con el monitoreo de la ejecución y autoevaluación de sus resultados. Requiere algún grado de autorregulación del propio individuo entendida como cualidad personal y su conversión -casi reducción o autolimitación- a sujeto de una actividad, definida por él mismo como necesaria para alcanzar determinados fines personales.
- Carácter social: la competencia se perfecciona con una cualidad definitoria: la posibilidad de derivar de la fortaleza y fecundidad de las relaciones con otras personas recursos individuales para el desempeño y soluciones a los problemas. Las competencias suponen una evaluación de los contextos como posibles fuentes de recursos, el apoyo en comunidades de praxis y la participación en redes sociales de circulación de saberes. Existen virtualmente en estas redes de circulación que



permiten actualizarlas como dominio individual y su perfeccionamiento continuo, a la vez que exponen el carácter social de los aprendizajes. Requieren cualidades personales que permitan la cooperación con otras personas, el dominio de habilidades comunicativas y el manejo de símbolos culturales.

Toda competencia debe describirse como actividades a realizar con este carácter general. Se definen las competencias profesionales generales como:

1. Las distintas clases de tareas y actividades definitorias que el profesional realiza para revelar, evitar o resolver los problemas que identifica en su objeto.
2. El carácter identitario, pero no excluyente en relación con otras competencias.
3. La ejecución en todas las especializaciones y áreas de aplicación de la profesión.

Aunque se presentan en su expresión más general, se describen de manera más específica en los programas de disciplinas y se precisan durante la formación del profesional con la enseñanza y el paulatino dominio de sus aplicaciones (competencias profesionales específicas). Requieren, además, competencias básicas y transversales formadas durante procesos educativos anteriores y durante la formación básica y general de la carrera, relacionadas con el dominio de los conocimientos tradicionales de la ciencia específica y ciencias afines, que se insertan como condiciones de las competencias profesionales generales.

En rigor, el perfil de cualquier profesional exige la articulación simultánea de tres perfiles: como ciudadano en nuestra sociedad y nuestras condiciones de existencia (lo que nos remite al sistema de valores y la cosmovisión sin los cuales el profesional carece de orientación); como persona actualizada y aprendiz permanente, no solo en los contenidos de la profesión sino en la vida profesional, social y política de la nación; finalmente como profesional, lo que se muestra como perfil terminal. Cada competencia general articula cinco ejes transversales en su definición y formación: ético, epistemológico, multidisciplinar, disciplinar y aplicado. En todos los casos se forman y actualizan como una expresión de compromiso social y político del aprendiz. (Corral, 2021)



1.4. Perfiles de Competencias laborales.

Para Sánchez y Jaimes el perfil profesional es "...el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúan..."

El perfil determina los requisitos que deben reunir todo docente de la educación superior, el cumplimiento de las condiciones garantiza el desempeño de sus deberes de docencia, investigación, extensión y gestión. "La propia identificación de competencias supone opciones teóricas e ideológicas y, por lo tanto, una cierta arbitrariedad en la representación del oficio". (Arias, et al., 2018)

El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además se debe cumplir los siguientes requerimientos: (Echeverría, 2022)

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- Describir comportamientos observables.
- No resultan extrapolables de una organización a otra.
- Debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa.

Los perfiles de competencias resultan una práctica ventajosa para cualquier entidad, ya que: (Echeverría, 2022)

- Permiten focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen los resultados requeridos, definidos, a través de indicadores objetivos.
- Permiten alinear las herramientas de gestión de las personas: seleccionar, desarrollar, evaluar el potencial y remunerar a las personas por competencias.



- Posibilitan integrar estas herramientas de gestión a todo el sistema de gestión de la entidad, al ser elaborados tomando como base el análisis de toda la organización: su estrategia corporativa, su misión y el desarrollo de los procesos de su cadena de valor.
- Tributan a los Sistemas de Gestión Integrada de la Empresa.

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Al desarrollar el análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y a la cultura organizacional. Es decir, al responder esencialmente a ¿qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del Perfil de Competencia. (Echeverría, 2022)

Los nuevos decretos aprobados sobre el sistema de trabajo con los cuadros, refieren que, perfil de sus competencias es: el documento que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un cargo y expresa las capacidades y características que debe poseer y desarrollar el cuadro para cumplir sus funciones, atribuciones, y obligaciones, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la actividad en que se desenvuelve, y no comprende ni describe necesariamente todas ellas. (Peraza & Piñero, 2022)



Figura 1.2: Sistema de trabajos con los cuadros y sus reservas

Fuente: (Peraza & Piñero, 2022)

Hoy, resulta sumamente difícil para la dirección avanzar en sus objetivos estratégicos y en su proceso de mejora continua debido a la carencia del diseño de los perfiles de competencias de estos puestos claves para lograr la sostenibilidad y desarrollo ascendente del centro. Se mantiene la necesidad de sentar las bases que permitan evitar que la formación y movimiento de cuadros sea un proceso complejo y a ciegas, corriéndose el riesgo de que el personal seleccionado no sea el idóneo para ocupar el cargo o no se le capacite posteriormente para aumentar su idoneidad. (Peraza & Piñero, 2022)

Se muestra en el siguiente gráfico las principales diferencias de los procedimientos tradicionales al procedimiento basado en competencias para la gestión a realizar con los cargos de cuadros, a partir del criterio de los autores:



Figura 1.3: Principales diferencias de los procedimientos tradicionales al procedimiento basado en competencias.

Fuente: (Peraza & Piñero, 2022)

1.5. Análisis de procedimientos para la identificación, validación y certificación de competencias

1.5.1. Procedimientos para la elaboración de perfiles de competencias:

Variados son los procedimientos que se han elaborado, adecuado, propuesto y aplicado para la identificación de competencias. A continuación, se analizan varios de ellos para, posteriormente, seleccionar el más idóneo atendiendo a las características del tipo de entidad donde se aplicará.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR COMPETENCIAS. (Echeverría, 2022)

Para el diseño del perfil de competencias existen varios diversos procedimientos, entre ellos los más conocidos se encuentran:



Sotolongo (1998). Procedimiento para la elaboración del perfil de competencia. Este procedimiento incluye cinco fases que implican, a su vez de once etapas con sus pasos correspondientes. El procedimiento posee las siguientes fases: fase de análisis, fase de planeamiento, fase de ejecución, fase de implantación y fase de seguimiento.

Pelegrín (2009), Mapa para la elaboración de los perfiles: Cuenta con cinco pasos, creación del comité de competencias, identificación y validación de las competencias a través de procedimiento certificado por la organización, aprobar e identificar las competencias distintivas, identificar los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias definidas y por último validación de las competencias.

Cuestas (2005) Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias: este procedimiento se basa en el método Delphi por rondas para la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias para directivos. Los pasos a seguir por este procedimiento son: creación del grupo de expertos, tres rondas para la determinación de las competencias y la aprobación final.

Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo y puestos (González, (2016): Consta de cinco fases (preparatoria, planeamiento, ejecución, Implantación y seguimiento) y de varias etapas. Utilizado en entidades del turismo, en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara y en el Cardiocentro "Ernesto Che Guevara. Se aprecian buenas prácticas tras la puesta en marcha de dicho procedimiento. Análisis previo del estado en que se encuentra la GCH. Se ajusta a la realidad cubana.

Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo. Santos (2007): Consta de siete etapas. No se conocen criterios sobre sus resultados, aunque fue utilizado en la entidad Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) en Varadero.

Procedimiento basado en una tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias. Cuestas Santos (2010): está constituido por cuatro fases y un total de trece etapas. Dicho procedimiento no cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH. Según (González, 2016).



Varens, (2020) Elaboración de los perfiles de competencias directivas en los cargos: este procedimiento forma parte de un Modelo para gestionar competencias directivas en cuadros de subordinación local en Cienfuegos, se divide en tres fases y cinco etapas: fase de capacitación y/o entrenamiento, fase de organización del trabajo para la implementación del procedimiento y fase de confección de los perfiles.

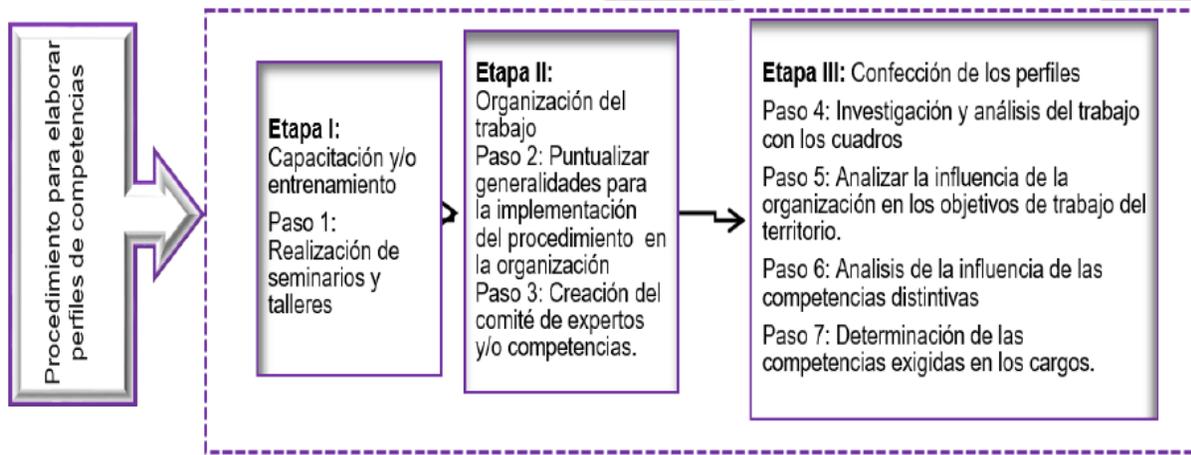


Figura 1.4: Procedimiento para elaborar perfiles de competencias.

Fuente: (Echeverría, 2022)

Procedimiento para confeccionar los perfiles de competencias de los cuadros Varens, 2012: Se divide en III etapas, cada una de ellas con sus pasos y los objetivos trazados. Siendo una herramienta fundamental para el desempeño de las funciones como directivos contribuyendo a la relación técnico-organizativa con otros procesos claves del Sistema de Gestión del Capital Humano.

Cada procedimiento fue analizado minuciosamente nutriéndonos de su contenido y sus resultados, pero en esencia ninguna reunía todos los aspectos que se precisan para realizar una correcta identificación de las necesidades de superación de los cuadros en función de desarrollar competencias directivas que respondan a cargos que ocupen.

Unos, no llegaban a confeccionar el perfil de competencia por cargo que es de gran importancia para el directivo, pues es aquí donde se realiza la identificación del cargo, las funciones y atribuciones del mismo, las tareas diarias, periódicas y eventuales, conocimientos y habilidades, condiciones de trabajo y por último las competencias necesarias para desempeñar el cargo. Otros, si llegaban a confeccionar el perfil de



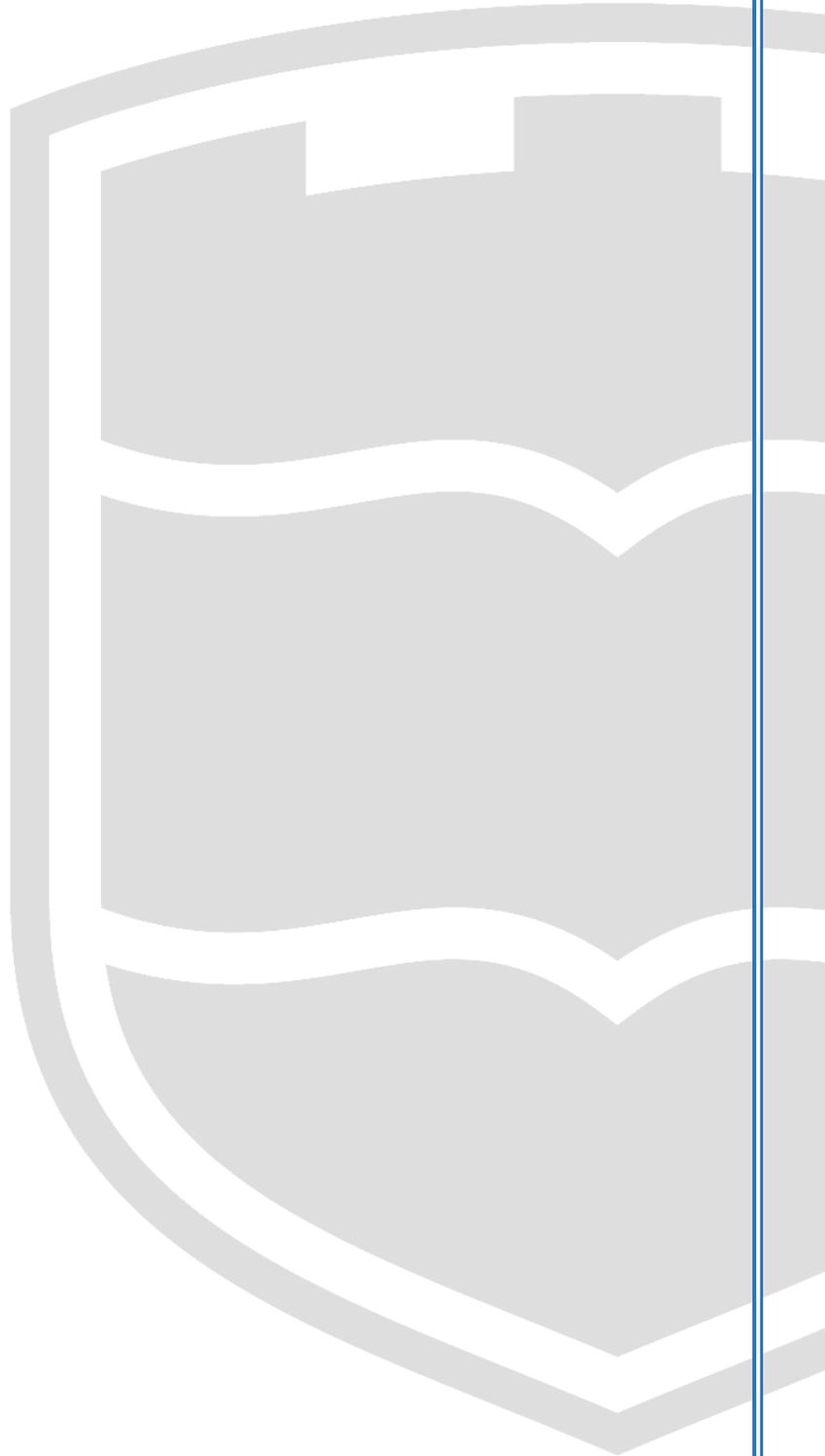
competencia, pero son muy específicos en las competencias laborales y distintivas de la organización, no en los cuadros.

Entre los procedimientos analizados se selecciona el Procedimiento para confeccionar los perfiles de competencias de los cuadros que ofrece Vivian Varens Albelo (2012), al cual se adaptará al objeto de estudio y estará proponiéndose en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" para la elaboración de un perfil de competencias para los Jefes de Departamento de la institución.

Conclusiones parciales:

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional realizada, así como a otras fuentes referenciales se pueden extraer las conclusiones siguientes:

- 1- El concepto de calidad universitaria ha cambiado de contenido en cada época, ha variado, y se ha perfeccionado, muchos factores lo han afectado y esto ha significado una oportunidad para las universidades, y a la vez un reto.
- 2- El servicio educativo constituye el proceso que apoya la adquisición y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación. Mediante sus sistemas de gestión de la calidad, las organizaciones educativas establecen los procesos necesarios para ofrecer un mejor servicio, a partir de evaluar el grado en el que satisfacen las necesidades y expectativas de los estudiantes, sus familias, los profesores, el mercado laboral y la sociedad en general.
- 3- La utilización de enfoques basados en competencias tiene un rol importante dado que se centra en el individuo, sus conocimientos, habilidades y formas de comportamiento y no en el puesto de trabajo y sus requerimientos, como lo hacían enfoques tradicionales del diseño. El futuro exitoso de las universidades, que tienen la función de formar profesionales competentes, depende de su capacidad de convertir en ventaja su recurso más preciado: el capital humano. Por consiguiente, la universidad deberá ser capaz de potenciar y estimular todas las habilidades necesarias en los miembros de la institución que le permitan desarrollar una serie de competencias destinadas a generar más conocimiento y que este repercuta en beneficio de la institución y, por consiguiente, del país.





Capítulo II

Capítulo 2: Caracterización del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la UCF y descripción del procedimiento.

En el capítulo II se realiza una caracterización de la institución objeto de estudio, en ella se muestran el mapa de procesos, el diagrama SIPOC y la Ficha de proceso donde se observa el proceso de gestión de recursos humanos, además se realiza una descripción del procedimiento de (Varens, 2012) para la identificación y desarrollo de competencias directivas en sus cuadros y sus reservas, al cual se le hacen adecuaciones que se correspondan con el objeto de estudio.

2.1. Caracterización de la UCF y del proceso de gestión de los recursos humanos.

En los años ´70 Cienfuegos contaba como la ciudad con mayor auge industrial de Cuba, por lo que se demandaba la creación de una universidad para formar profesionales, acorde con las exigencias y proyecciones del desarrollo económico y social del territorio. Esta idea se concretó al establecerse la Filial universitaria en el curso escolar 1971 – 1972, la que, en 1979, por acuerdo del Consejo de Ministros, pasó a ser el Instituto Superior Técnico de



Cienfuegos y más tarde, en 1994 se cataloga como Universidad de Cienfuegos (la que adopta en 1998 el nombre de Carlos Rafael Rodríguez).

Véase **Anexo 1** Organigrama de la UCF.

Según se reporta en el informe anual 2022, emitido por el Departamento de Información y Estadísticas de la UCF, que la institución cuenta hoy con dos sedes universitarias, 7 Centros Universitarios Municipales (CUM) y 7 Facultades. La matrícula actual aproximada es de 7127 estudiantes, que cursan carreras en los 44 programas de pregrado que se ofertan (1495 en el Curso Regular Diurno, 5237 en el Curso por Encuentro, 343 en la modalidad a Distancia). Se imparten, además, 15 programas de maestría, 3 de especialidad y 4 de doctorado y 360 formas de superación profesional, distribuidos en cursos, diplomados, entrenamientos y otras formas secundarias.

La composición de la fuerza laboral es de 1230 trabajadores, de ellos, 136 directivos y 792 profesores (407 con categorías superiores de Auxiliar y Titular). Cuenta con 143 doctores en ciencias y 506 profesionales graduados de máster en ciencias. Hasta la fecha se han graduado alrededor de 17452 profesionales cubanos y 411 extranjeros en los diferentes perfiles de carrera que se estudian en la institución. La universidad posee estrechos vínculos con diversas IES cubanas y extranjeras, a partir del establecimiento de convenios en áreas de interés común, para el desarrollo de acciones de formación profesional, de posgrado e investigativas.

La UCF ha apostado por lograr el perfeccionamiento paulatino de su sistema de gestión con vistas a alcanzar resultados de mayor impacto dentro y fuera de la institución, por lo cual ha dirigido sus esfuerzos desde finales de la década de los años 90 a la consolidación paulatina de la dirección estratégica y la gestión de la calidad como enfoque de gestión que favorezca la materialización de los cambios proyectados. A tono con esto, la UCF en la década mencionada, introdujo la planificación estratégica, proceso que se ha perfeccionado a partir de la contribución de otros enfoques, como la prospectiva estratégica² y el enfoque a procesos. (Pérez, 2022).

² Se refiere al vínculo o acompañamiento entre la prospectiva y el proyecto estratégico. La prospectiva le provee anticipación al proyecto estratégico y esta le confiere orientación a la acción de la primera. (Rivero, 2019, p. 36)



A continuación, se presenta la misión para el ciclo 2022-2026, en la institución.

Misión: La Universidad de Cienfuegos gestiona mediante el conocimiento, la innovación y la participación inclusiva, la formación integral y continua de profesionales competentes y comprometidos con la Revolución Socialista, para la dinamización del desarrollo socioeconómico sostenible del territorio. (Pérez, 2022)

En el proyecto estratégico se definieron también los procesos relevantes para el ciclo, para los cuales se declararon un total de 16 objetivos estratégicos y 92 criterios de medida, trabajados hasta el año 2019. Además, basada en los principios de la gestión enfocada a procesos, la UCF llevó a cabo un cronograma de documentación, fundamentado en la descripción de actividades, a partir de la aplicación de mapas, diagramas de flujo y en las fichas de procesos y manuales de procedimientos que impulsaron una cultura en el ápice estratégico al respecto.

A partir del año 2019, el proyecto estratégico sufrió modificaciones, se comienza a trabajar en teniendo en cuenta indicadores por procesos. Esta nueva forma de medición se introdujo, siguiendo indicaciones emitidas por el MES y por el propio perfeccionamiento de la gestión desarrollado en la UCF.

La clasificación de los procesos relevantes existentes en la institución es mostrada en el mapa de procesos en el **Figura 2.1**, donde pueden observarse los procesos estratégicos, claves, de apoyo y transversales, obsérvese que el caso del proceso de gestión de los recursos humanos se encuentra ubicado en la primera clasificación.

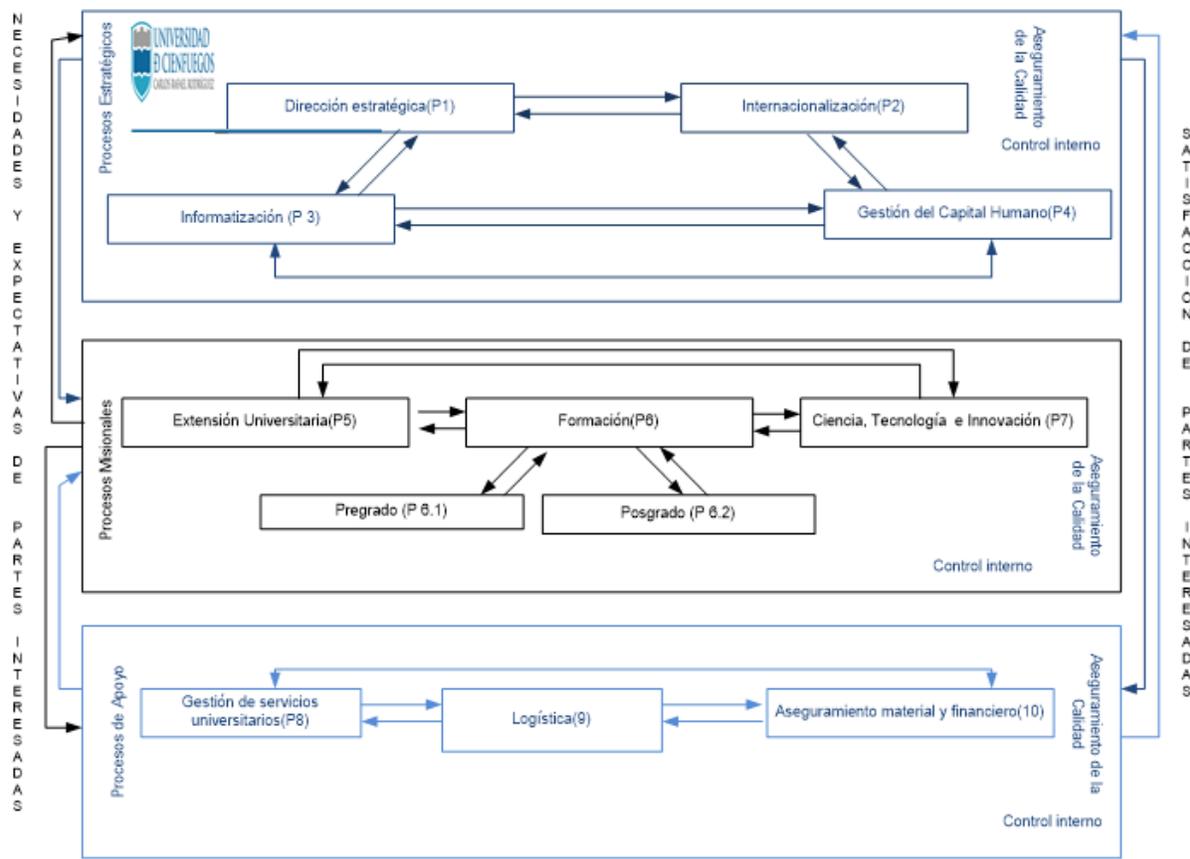


Figura 2.1: Mapa de procesos de la UCF

Fuente: (Pérez, 2022)

El **Anexo 2** muestra la representación del proceso de gestión de recursos humanos por medio de la técnica SIPOC³.

El proceso mencionado con anterioridad cuenta con un manual de procedimientos elaborado por González (2017). En la investigación desarrollada por esta autora se elabora el diagrama SIPOC y la ficha del proceso (**Anexo 3**). A su vez, elaborar los diagramas de flujos de los 9 subprocesos que se desarrollan en la UCF en relación a la gestión de los recursos humanos, realiza un análisis exhaustivo y riguroso en la elaboración de la documentación,

³Técnica que posibilita el modelado de un proceso a partir de identificar: Suministrador (Fuente de entrada), Entradas, Proceso (actividades), Salidas, Beneficiario (Receptores de salida). (NC-ISO 21001:2019). En la técnica en la letra C implica al término cliente, en esta investigación se considera a los beneficiarios, tal y como lo indica la norma NC-ISO antes mencionada.

¹⁶Técnica que permite representar las actividades de un proceso o procedimiento de manera grafica, utilizando símbolos estandarizados. Fuente: Elaboración propia.



tuvo como antecedente la revisión de algunos documentos primarios sobre la descripción de actividades desarrolladas en este proceso, así como las regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior en cuanto al tema de la Gestión de los Recursos Humanos en las IES. En el trabajo desarrollado por esta autora, se puede visualizar con un mayor número de detalles las entradas de los procesos, así como, las interrelaciones, normativas, clientes internos y externos del proceso, lo cual puede ser utilizado como herramienta en el trabajo cotidiano.

En la investigación mencionada se propone comenzar por el desarrollo de un enfoque de gestión por competencia. Como parte del desarrollo se elaboran y aprueban perfiles de competencias para todos los cargos de la UCF, sin embargo, se sugiere identificar en los cargos que poseen la categoría de cuadros las competencias directivas como base que permite la orientación hacia la mejora de la calidad universitaria. Cuestión que es tratada en esta investigación a partir del procedimiento mencionado a continuación. (Pérez, 2022)

2.2. Procedimiento para elaborar el perfil de competencias de los jefes de departamentos docentes de la UCF.

El procedimiento que se propone es una compilación de las ideas expresadas en procedimientos aplicados en instituciones de la educación superior de Cuba y en instituciones internacionales, para la conformación de las competencias de profesores y directivos del ramo, el mismo está basado en la propuesta que propone Varens, (2012) con las consiguientes observaciones y modificaciones que propone de León, para su aplicación en la Universidad de Cienfuegos.

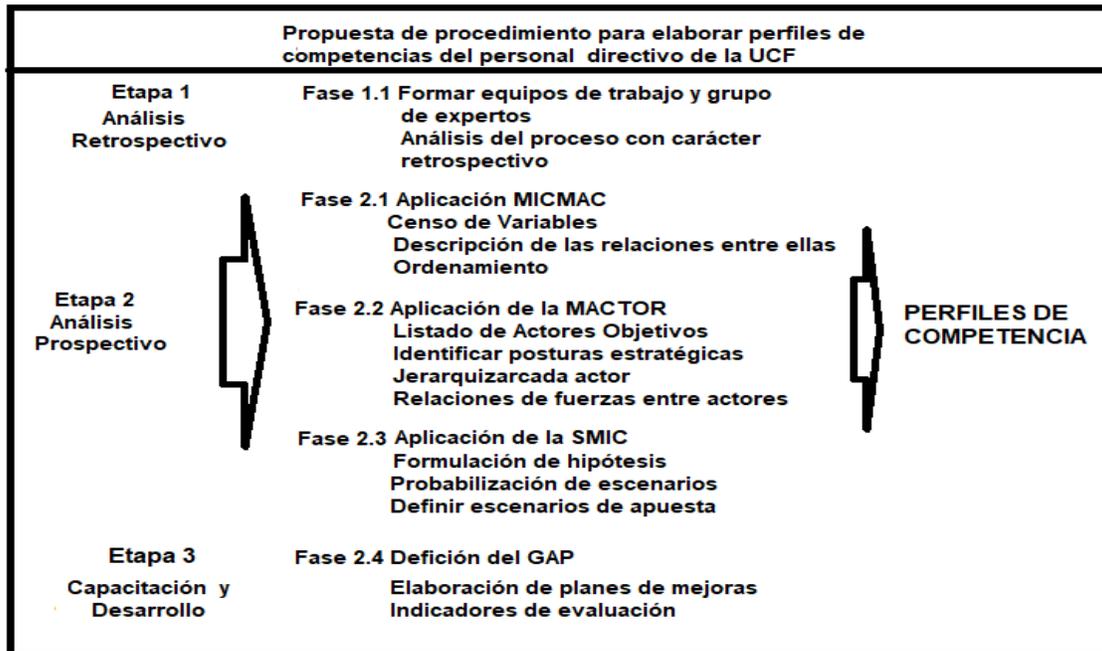


Figura 2.2: Propuesta de procedimiento para elaborar perfiles de competencias del personal directivo de la UCF.

Fuente: Adaptado de por Lourdes A. de León Lafuente de la propuesta de Varens, (2018)

El procedimiento propuesto permite establecer las interrelaciones de las variables estructurales del sistema (representadas por las competencias), implicar a los actores relacionados en el proyecto y las apuestas de futuro permitiéndose la definición de los escenarios y estrategias a implementar en la capacitación y desarrollo de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Cienfuegos. El mismo consta de 4 etapas que se describen a continuación.

Etapa No. 1 Análisis retrospectivo.

En esta etapa el objetivo evaluar con carácter retrospectivo la situación de la organización, para conocer la situación en que se encuentran las competencias a nivel del sistema en la UCF.

Paso 1.1: Formar equipo de trabajo



Surge de la necesidad de compromiso de todos los trabajadores y directivos para facilitar el logro de los resultados previstos, atribuyéndole al equipo de trabajo las acciones siguientes:

1.1.1. Formar el equipo para liderar el cambio.

Se requiere para la creación del grupo de trabajo que liderara el cambio a lo largo del proceso a trabajadores que hayan estado implicados en el proceso de elaboración de la planeación estratégica y definición de los procesos claves y en particular, los que directamente tienen que ver con el proceso de comercialización para abordar con mayor precisión los aspectos claves del proceso de cambio en la empresa.

De esta cantera se selecciona el equipo con los que se estará desarrollando la investigación y serán los que validarán las propuestas.

Para facilitar el logro de los resultados previstos el equipo de cambio tiene las siguientes responsabilidades:

- Comunicar la visión y objetivos estratégicos a todos los implicados.
- Identificar las habilidades necesarias para hacer realidad la visión.
- Incentivar un ambiente favorable para el cambio.
- Evaluar los resultados alcanzados.
- Establecer y afianzar los vínculos entre unidades.
- Estimular el aprendizaje continuo.
- Identificar y monitorear las variables limitantes del desempeño del sistema.
- Aplicar programas de mejoras aprobados.
- Realizar la evaluación del impacto del cambio.

Es indispensable que todos sepan lo que está sucediendo, la comunicación tiene un papel esencial dentro del procedimiento con implicaciones internas y externas, de manera eficiente, objetiva y multidireccional, enfocadas en las necesidades de conocimientos y expectativas personales y organizacionales.

Cuando se estimulan las comunicaciones abiertas, honestas, empáticas y cambia la forma en que se escucha a las personas en la organización se logran metas inimaginables. El



escuchar, como el hablar, es un asunto de intención. En tal sentido la comunicación en este proceso de cambio debe dirigirse a lograr:

1. La comunicación en función de las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.
2. Los canales horizontales de comunicación que propicien intercambiar sobre lo que se está haciendo, cuánto se ha avanzado y lo que se hará, por qué y para qué.
3. El tiempo suficiente para escuchar activamente, ser asertivo, aclarar y ampliar temas para buscar el consenso.
4. El compromiso y confianza en el cambio empleando la negociación desde la posición de ganar – ganar.
5. La comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

Paso 1.2: Diagnosticar la situación actual de la organización.

Su objetivo es evaluar el estado en que se encuentra la unidad para enfrentar la nueva estrategia, determinando las variables que pueden obstaculizar el proceso y establecer cómo minimizar su impacto, y así poder comunicar la estrategia. Para ello se proponen las acciones siguientes:

- 1.2.1. Aplicar por parte del grupo de trabajo, la lista de chequeo reflejada en el Anexo 09, al equipo de dirección de la unidad para identificar las variables que limitan la integración del sistema de decisiones.
- 1.2.2. Establecer el estado actual y el deseado sobre el nivel de integración del sistema de decisiones por cada una de las variables mediante la escala que se muestra en el Anexo 10.
- 1.2.3. Elaborar la Gráfica del Radar para mostrar el estado actual y el deseado de las variables diagnosticadas.



La elaboración de esta gráfica permite establecer la distancia que se encuentran las variables en su condición real del estado deseado y de esta manera construir el GAP estratégico.

Paso 1.3: Diagnosticar procesos claves.

La selección de los procesos claves asegura que los esfuerzos de la dirección se dirijan al logro de los objetivos estratégicos y a la identificación de los trayectos de responsabilidad, facilitando las condiciones para el análisis de los procesos que permiten detectar áreas de oportunidad para mejorar las actividades sobre la base de los indicadores que se definan. Para proceder se debe:

1.3.1 Seleccionar los procesos claves. Para su selección se recomienda considerar los criterios que se muestran en el Anexo 11.

Una vez que se seleccionan los procesos claves, a través de las técnicas de análisis documental, entrevistas, encuestas, cuestionarios, se efectúa el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y con el análisis de las técnicas de entorno, 5 fuerzas de la competencia, métodos de expertos y tormenta de ideas se procede a definir las oportunidades y amenazas constituyendo este el primer plano de análisis del diagnóstico estratégico, y a partir del mismo se elabora la matriz DAFO.

1.3.2. Elaborar Matriz objetivos / impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio, como se muestra en el Anexo 12.

De este modo se da paso a la aplicación de los métodos prospectivos, sirviendo de variables de entrada las definidas con la matriz DAFO.

Etapas 2: Diseño estratégico

2.1. Diseñar escenario, estrategias, objetivos y criterios de medida e indicadores de evaluación

Proceso relevante que permite profundizar en la construcción de escenarios de modo científico teniendo en consideración las variables claves del sistema y la relación de los actores y objetivos estratégicos para la definición posterior de hipótesis de resultados.



2.1.1. Definición de variables claves, juego de actores y escenarios de apuesta.

La aplicación de las técnicas prospectivas requiere de:

- El análisis estructural: su objetivo es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la organización, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema (MICMAC) Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación.
 - a) Para el análisis estructural se aplica la matriz MICMAC.
 - Censar las variables incidentes en el objeto de estudio: ¿Cuáles son las variables que mueven el accionar del sistema? El listado de las variables se conforma con el grupo de expertos seleccionados, a este listado debe incluirse aquellas variables resultantes del análisis en la fase 1 paso 2, debe oscilar entre 30-70 variables, incluyéndose tanto internas como externas.
 - Descripción de las relaciones entre variables: ¿Cuál es la relación que se manifiesta entre las variables del sistema? ¿Cuáles son las variables de motricidad y dependencia?
 - Identificación de las variables claves para definir: ¿Cuáles son las esenciales del sistema, claves?

Particularmente el estudio de los efectos directos e indirectos de las variables en el contexto general (variables externas) sobre las variables internas permite obtener:

- ✓ Una jerarquía de las variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas;
 - ✓ Una jerarquía de las variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general.
- b) MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) para definir la relación de los principales actores – objetivos en su ambiente estratégico y determinación alianzas – conflictos.

Construcción del tablero de estrategia de los actores: plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción, definir las alianzas estratégicas que



puedan concertarse entre ellos luego de mediar en los conflictos y efectuar las recomendaciones susceptibles de aplicación.

Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.

Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos tratando de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente).

Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios: se pretende repensar las tácticas posibles precisándose el número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores están en convergencia o divergencia de objetivos.

Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores: Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores.

Formular las recomendaciones estratégicas y las cuestiones claves del futuro: A partir del planteamiento de las cuestiones claves del porvenir se formula las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores.

Esta valoración efectuada contribuye al planteamiento de las cuestiones claves del futuro, sirviendo de base para la formulación de las hipótesis que serán utilizadas para la definición de los escenarios de entorno.

- c) SMIC (matriz de impactos cruzados) en la definición de hipótesis y construcción de escenarios para la enunciación del escenario de apuesta.
 - El objetivo de este momento es destacar los escenarios más probables y examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.
 - La aplicación del método de impactos cruzados, matriz SMIC, viene a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos,



así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

- Definición de hipótesis: Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias.
- Probabilización de escenarios: El método de escenarios consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos de acuerdo a las probabilidades. La definición de probabilidades simples, condicionales si realización y las condicionales si no realización de las hipótesis se efectúa por experto.
- Construcción de escenarios: Esta fase se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores.

Como resultado de la aplicación de la matriz SMIC se obtienen un total de 66 escenarios de los cuales es conveniente realizar una selección de 3 escenarios, describiéndose los mismos para dar paso a la siguiente etapa concluida esta etapa se debe trabajar en la 3ra etapa para la elaboración del programa de capacitación y desarrollo una vez que estén elaborados los escenarios y el GAG.

En el objeto de estudio solo se llega hasta la aplicación de la MACTOR, la parte de la 2da etapa relacionada con la SMIC escenarios que queda para posteriores análisis que sirvan para proyectar el perfil de competencias de los jefes de departamentos docentes de la UCF para el 2024.

Conclusiones parciales:

- El análisis de investigaciones precedentes permite identificar la necesidad de perfeccionar los perfiles de competencias existentes en la UCF, por lo que se decide adaptar un procedimiento seleccionado en el capítulo 1 al insertarse los métodos prospectivos como vía que permite de una manera objetiva identificar las competencias directivas y de calidad más relevantes para los jefes de departamento.



Capítulo III



Capítulo 3. Aplicación del procedimiento metodológico propuesto para perfeccionar el perfil de competencia de los jefes de departamentos en la UCF

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación del procedimiento metodológico para perfeccionar el perfil de competencia de los jefes de departamentos en la UCF, su objetivo, como esta especificado en el capítulo 2, está dirigido a la identificación, validación y certificación de competencias directivas de los jefes de departamentos docentes de la Institución.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto.

Etapas 1: Análisis Retrospectivo y elaboración de lista de competencias iniciales

Conformado por el análisis retrospectivo de la organización, cuyo objetivo es delimitar las competencias existentes en el mismo, de forma tal que pueda expresarse la totalidad de las competencias necesarias para desarrollar los procesos sustantivos con la calidad requerida para enfrentar los embates del entorno y ponerlas en función del mismo.

Para poner en práctica el procedimiento se requiere de la formación de grupos de expertos y desarrollar los talleres de sensibilización.

Fase 1: Formar grupo de expertos y desarrollo de talleres de reflexión colectiva

El método está basado en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a acuerdos concertados.

Para la aplicación del método se procede a determinar el número de expertos (se crea el Comité de Competencia) de la manera siguiente:

1. Se reúne el Consejo de Dirección de la UCF y según los análisis individuales previos realizados por ellos proponen los posibles ponderados para la creación o renovación el Comité de Competencia. Este debe estar constituido por un número impar de integrantes.

Los requisitos o criterios que deben poseer los ponderados para el Comité de Competencia son los siguientes:

- 5 o más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto de trabajo.
- Capacitaciones, entrenamientos u otra actividad de superación relacionados con



el tema.

- Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el Panel de Expertos (Comité de Competencias), se plantea como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la UCF, lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra.

Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los (n) expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar.

$n = \frac{p(1-p)k}{ix}$	Nivel de confianza %	Valor de k
Donde:	99	6.6564
	95	3.8416
	90	2.6806

k : cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : Nivel de precisión deseado.

De acuerdo a la característica de la investigación se le asigna los valores de precisión deseado y se sustituye en la formula dada.

Donde:

K: 3.8416

p: 0,5

i: 0.4

n ≈ 9

Además, se crea el grupo de trabajo interno formado por especialistas relacionados con el proceso docente – educativo – investigativo y especialistas de la dirección de RRHH, que se



encargan básicamente de realizar la búsqueda, procesamiento y consolidación de la información solicitada y la que se obtenga de la aplicación del procedimiento.

Grupo de Trabajo por Categorías
Directora
Especialista B en GRH
Especialista C en SST
Técnico en SST
Técnico A en GRH

Tabla 3.1: Grupo de trabajo y expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los grupos de trabajo y de experto se procede a desarrollar el ejercicio para el entrenamiento de los talleres de prospectiva.

- **Talleres de sensibilización**

Los talleres estuvieron orientados a:

- a) Ruptura de paradigmas que se antepongan al proceso de perfil de competencias: En este sentido es necesario tener presente que en las condiciones actuales hay un grupo de paradigmas que están relacionados con la acumulación de contenidos (saber), también constituidas por habilidades (saber hacer), actitudes y valores (saber ser y estar), experiencias, aspectos personales capaz de activar todos estos saberes en un contexto laboral específico para resolver óptimamente situaciones y/o problemas propios de su rol, función o perfil laboral.
- b) Que antes de intentar definir el perfil competencial del profesor universitario, no se puede eludir establecer sus tres diferenciados (pero íntimamente interconectados e interrelacionados) escenarios de actuación profesional, el contexto general (entorno sociolaboral, profesional, cultural), el contexto institucional (departamento, facultad, universidad) y, por último, el micro contexto aula-seminario-laboratorio.
- c) Aspectos de cambio del entorno educativo como la globalización, el desarrollo de las ciencias que inciden directamente en el conocimiento de los docentes y directivos, así como, el despliegue actual de la masificación de la enseñanza universitaria que se desplaza a espacio de la enseñanza on-line, privilegiándola.



- d) Desarrollo de las TIC que marcan un antes y un después del desarrollo universitario y de la sociedad actual.

Se redefine por el grupo de trabajo el rumbo que se ha de emprender para alcanzar:

- Excelencia en las diferentes áreas del conocimiento de la UCF por su calidad y pertinencia, con profundo sentido humanista, competentes, portadores de los valores revolucionarios y patrios y con un alto compromiso con la Revolución Socialista.
- Formación orientada al desarrollo integral de ciudadanos creativos, altamente competentes en su ámbito laboral, socialmente solidarios y comprometidos con los principios socialistas.
- Reconocimiento de la calidad de los proyectos de investigación científica –básica y aplicada– como resultado de sus contribuciones al conocimiento, el desarrollo de la universidad y formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante.
- Éxito en sus relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad y estructuras flexibles.
- Líder en la satisfacción de las necesidades y demandas de capacitación y superación de profesionales y cuadros del territorio y un alcance más allá de los límites territoriales.
- Relevancia en el desarrollo sustentable del territorio, con enfoque estratégico y prospectivo, sirviendo de resorte a la satisfacción de las necesidades de la ciencia, tecnología e innovación, con un esquema de corresponsabilidad y compromiso social.

Para ello se requiere de personal altamente calificado y con una orientación al cambio.

Indicadores de cambio

- Porcentaje de Doctores.
- Porcentaje de Profesores Titulares y Auxiliares.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes de pregrado y postgrado.
- Impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación en el territorio a través de proyectos, publicaciones, participación en eventos, colaboración.
- Nivel de satisfacción de los empleadores de graduados de pregrado.
- Fuerte visibilidad de la institución en el entorno territorial, nacional e internacional.



- Creación de redes inter universidades nacionales y/o internacionales.
- Manejo de nuevos conceptos de entorno, competencias, proactividad, emprendimiento y otros que forman parte del desarrollo organizacional futuro.

En cuanto a la comprensión del proceso de perfeccionamiento del capital humano, en el caso que ocupa, jefes de departamentos docentes, quedó claramente establecido que:

- la actualización de los perfiles de competencia no es una actividad de una sola ocasión, sino que debe concebirse como un acto permanente de balanceo entre las fases donde de cambio continuo y planes de mejora continua de los procesos misionales, estratégicos y transversales.
- la capacitación de los docentes y jefes requiere de tiempo, inversiones y experiencia para poderse desarrollar efectivamente y con excelencia.
- es importante que el portafolio de activos de TIC avance en la dirección correcta para maximizar el valor que pueda generar en el valor de los activos intangibles como lo es los perfiles de competencia en la UCF.

Fase 1.2: Análisis del proceso con carácter retrospectivo.

Análisis de resultados de los indicadores de RRHH en 2021 y 2022.

Indicadores 2021

Indicador	% cumplido
Estabilidad anual de los cuadros en el cargo	101,25
Cubrimiento de la plantilla de cuadros	102,4
Mujeres cuadros	105,45
Cuadros negros y mestizos	100
Profesores Titulares y Auxiliares en cargos docentes	104,3
Doctores en cargos docentes	100
Cuadros menores de 40 años	100
Cuadros que al promover proceden de la reserva del cargo	100
Cuadros decisorios y su primera reserva han cursado el Diplomado de Administración Pública o Dirección y Gestión Empresarial	100

Figura 3.1: Indicadores cuadros 2021

Fuente: Tomado del Balance del proyecto estratégico 2021 de la UCF



Gráfico 3.1: Comportamiento de los indicadores cuadros en 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores 2022

Indicador	% cumplido
Estabilidad anual de los cuadros en el cargo	100,4
Cubrimiento de la plantilla de cuadros	99,5
Mujeres cuadros	107,2
Cuadros negros y mestizos	100,5
Profesores Titulares y Auxiliares en cargos docentes	119,7
Doctores en cargos docentes	91,1
Cuadros menores de 40 años	56,7
Cuadros que al promover proceden de la reserva del cargo	110,2

Figura 3.2: Indicadores cuadro 2022.

Fuente: Tomado del Balance del proyecto estratégico 2022 de la UCF.



Gráfico 3.2: Comportamiento de los indicadores cuadros en 2021

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en las tablas en el informe ha habido cierta estabilidad en los indicadores, no obstante, luego de la evaluación institucional se presentan dificultades en dos de ellos que son de suma importancia como: estabilidad de los cuadros, cubrimiento de la plantilla lo que constituye una preocupación a la dirección de las instituciones y se considera asunto pendiente para analizar las causas.

En la investigación desarrollada por Pérez (2022), la cual es relativa al Sistema de Gestión de la Calidad en la UCF se identifican un grupo de debilidades que están relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Véase Diagrama causa-efecto (**Anexo 4**), a saber:

- Escasa formación en torno los estándares internacionales para gestionar la calidad
- En los dos últimos años del ciclo estratégico, no se logra cumplir con los indicadores: 30% de doctores en el claustro a tiempo completo y programas de carreras con el 80% de sus profesores incorporados a proyectos de investigación (establecidos por la JAN para la obtener categorías de excelencia).
- Es poca la colaboración entre los grupos
- No siempre se considera, la gestión del trabajo de los grupos de investigación, como el espacio fundamental en la generación de la I+D+i
- En las facultades y CUM de la UCF, se precisa desarrollar el enfoque a procesos, pues aún es insuficiente la cultura respecto a este enfoque en estos niveles, con mayor incidencia en los CUM.



- El alineamiento estratégico precisa ser perfeccionado, al no existir correspondencia entre los planes de desarrollo individual revisados y las metas establecidas en cada facultad. En el caso de los CUM se encuentran en una posición más desfavorable con respecto a las facultades.
- No existe un enfoque hacia la gestión por competencias en la gestión del capital humano.

Luego de terminado el análisis se presentan el listado de variables existentes que sirven como variables de entrada (competencias de entrada) para iniciar el análisis prospectivo se presenta perfil de competencias existentes para todos los cargos de la UCF elaborado en 2017 que está vigente en la actualidad: **(Anexo 5)**.

Se observa, a grosso modo, que en la relación no hay clasificación ni descripción de las competencias, solo se limita a relacionarlas nominalmente observándose un orden de importancia que no expresa las relaciones que pueden manifestarse entre ellas y el papel que juega el mismo en el desarrollo efectivo de la actividad de calidad de los procesos sustantivos, por lo que no se puede establecer la relación existente en los aspectos tratados en la síntesis del análisis efectuado en el acápite anterior.

Además, la importancia de identificar las competencias más significativas se debe a los grandes cambios sociales, culturales y económicos que han impactado en las habilidades que se necesitan para adaptarse al contexto social actual, sin embargo las anteriormente mencionadas carecen de tal análisis, lo que no es desconocido que en los momentos actuales, la educación y propiamente los docentes han debido desarrollar conocimientos y habilidades para apoyar a los estudiantes en un mundo con mayores demandas y nuevos valores para medir el uso y desarrollo del conocimiento.

Los nuevos retos presentan áreas de oportunidad para los profesores, ya que su formación docente debe permitirles ser personas integrales que puedan, como objetivo de su área, desarrollar competencias de conocimientos, habilidades y valores en los estudiantes que demanda el nuevo contexto social.

Si la aceptación de que las competencias profesionales son mucho más que una simple acumulación de contenidos (saber), estando también constituidas por habilidades (saber hacer), actitudes y valores (saber ser y estar), experiencias, aspectos personales, etc.,



demostrándose su posesión cuando el individuo es capaz de activar todos estos saberes en un contexto laboral específico para resolver óptimamente situaciones y/o problemas propios de su rol, función o perfil laboral; antes de intentar definir el perfil competencial del profesor universitario, no se puede eludir establecer sus tres diferenciados (pero íntimamente interconectados e interrelacionados) escenarios de actuación profesional, el contexto general (entorno sociolaboral, profesional, cultural), el contexto institucional (departamento, facultad, universidad) y, por último, el micro contexto aula-seminario-laboratorio.

Etapas 2: Análisis prospectivo

El objetivo de esta segunda etapa es identificar las competencias distintivas para los jefes de departamentos docentes de la UCF, partiendo de las competencias existentes, valorar las nuevas características de entorno (declaradas en el taller de sensibilización) evaluarlas y proponer al análisis de las nuevas, establecer la distancia que existe entre lo que se tiene y lo que falta y delimitar la brecha, de forma tal que permita elaborar el plan de capacitación y desarrollo o plan de mejora acorde a los escenarios de entorno.

En el caso de estudio de la actual investigación solo se llega hasta la declaración las valoraciones que se efectúa con la MICMAC.

Fase 2.1: Aplicación MICMAC

Aplicación de la MICMAC

Conforme a los argumentos antes expuestos, el objetivo del presente estudio es identificar las variables clave, las cuales se ven representadas en las competencias para la formación del perfil docente de las carreras de la UCF, mediante el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación); es a través de esta identificación que los directivos académicos podrán realizar la planeación en función de cuáles deberán ser las competencias a tratar, y finalmente se explicará el estudio que dio paso la identificación de las competencias en competencias influyentes, dependientes, su orden mediante la valoración prospectiva con el sistema MICMAC. Estas competencias clave serían aquellas que permitan:

- Adaptar al profesor a las Tecnologías de la Información y la Comunicación,
- Adquirir fácilmente nuevas competencias,



- Posibilitan adaptarse al profesor a nuevos contextos organizativos y
- Aquellas que faciliten la movilidad en el mercado de la educación, así como desarrollar su propia carrera profesional.
- La calidad como una necesidad en todas las organizaciones que quieran ganar reconocimiento y lograr posicionarse en un mercado saturado de empresas.
- La globalización, el desarrollo del conocimiento, y la masificación de la enseñanza universitaria lleva a comprometer a la educación a estándares mayores de sus docentes, especialista e investigadores.
- Reforzamiento de las TIC y desarrollo online de la educación por el reforzamiento de la pandemia.

Para la aplicación de la MICMAC se procede a hacer un censo de variables (representadas por las competencias y a partir de este momento serán enunciadas de esta forma – COMPETENCIAS).

CENSO DE VARIABLES - COMPETENCIAS

Se declararon un total de 46 Competencias, **Anexo 7**: En el cuerpo de la tesis se hace un resumen de las mismas atendiendo a la cantidad por tema. La denominación aparece en el siguiente cuadro.

Listado de Variables (COMPETENCIAS)

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
-----------	-----------------	-------------------------	--------------------	-------------

Tabla 3.2: Listado de variables

Fuente: Elaboración propia

Donde se enuncia el nombre largo y corto de la competencia, su descripción y a que temática pertenece. Los temas que agrupan las competencias son intelectuales, personales, emprendimiento, interpersonales, organizacionales y legislativas. Véase Anexo 6.

Descripción y evaluación entre ellas

De acuerdo a los impactos establecidos entre las variables columnas por filas se obtiene el número de impactos que reciben cada una que está se pondera las intensidades de relaciones: (0 = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, P = potencial), permite identificar las competencias influyentes y las dependientes.



La evaluación que se declara se toma de dos planos de análisis:

- 1) Suma de filas y columnas de la Matriz de Influencias Directas y Matriz de Influencias Indirectas) (**Anexo 7**) y los gráficos correspondientes a esa suma donde se destacan las competencias entre influyentes - dependientes, las que son solo influyentes y las que son solo dependientes. (**Anexo 8**).
- 2) Suma de filas y columnas de la Matriz de Influencias Directas Potenciales y Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (**Anexo 9**) con sus correspondientes gráficos, donde se destacan de igual modo las relaciones de influencias – dependencias. (**Anexo 10**).

A partir de este momento se procedió a determinar la posición de cada una de las competencias en el sistema: Véase, **Anexo 11** completo. Sintetizándose en la gráfica a continuación se tiene:

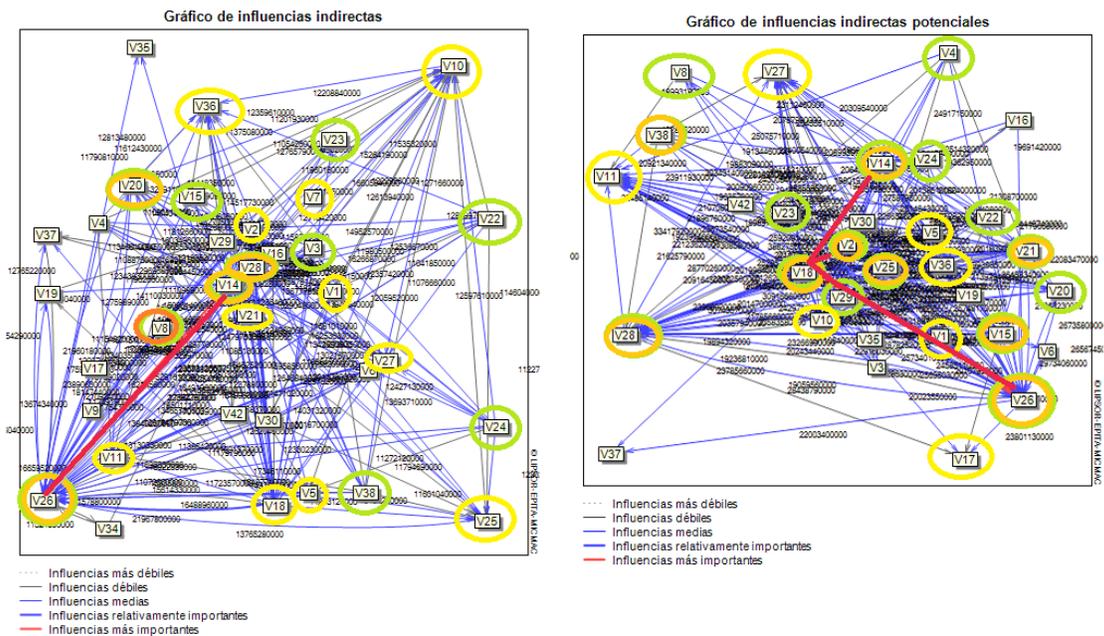


Gráfico 3.3: Gráfico de influencias directas e indirectas potenciales

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de influencia – dependencia se observa que las competencias:

Toma de decisiones V14, Capacidad de coordinación V18, Iniciativa V2 y Gestión de la calidad universitaria son las competencias más importantes y que en el centro de ellas se



encuentra Gestión de la calidad universitaria (V26) como la de mayor porcentaje de influencia-dependencia sobre las variables V14, V18 y V2 declaradas convirtiéndose la V26 en competencia motora del sistema, por tanto, es la **Competencia Objetivo**.

La gestión de la calidad universitaria es una competencia relevante en quienes son los facilitadores y formadores de los futuros profesionistas de las ciencias sociales, económicas - administrativas, ingenieriles, educativas entre las que forman el perfil de la Institución, ya que impacta directamente a las variables operativas en el espacio educativo: las competencias de práctica docente y la competencia habilidades personales.

La fuerte influencia que tienen estas competencias es digna de reflexión, puesto que en los modelos de evaluación de los jefes y docentes no son indicadores incluidos estas cuatro variables. Generalmente se evalúa sobre valores como la toma de decisiones, la capacidad de coordinación y la iniciativa, orientando a los docentes en la capacidad de asumir riesgos, identificación de oportunidades y proactividad como competencias particulares del emprendimiento, competencias características del futuro no lejano.

El desarrollo y cultivo de estas competencias en los jefes de departamentos docentes garantizan la presencia de instituciones modernas que respondan a las demandas ciudadana, si entendemos que el cambio social es dinámico, la calidad es la premisa necesaria para generar el cambio de las instituciones.

La gestión de calidad focalizada ayudaría a la universidad a cumplir uno de sus valores, el de la responsabilidad social, cumpliría su papel de ser el crisol de una toma de decisiones racional sobre los asuntos públicos.

Les permite estos análisis a los expertos plantear por orden de prioridad el resultado de las competencias en del sistema.

Orden de prioridad de las Competencias

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LÍNEA INFLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE	CLAVES
VX					1er Orden I y D	X



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LÍNEA INFLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE	CLAVES
VX					2do Orden I	X
VX					3cer Orden D	
VX					4to Orden Valores <50 D	

Tabla 3.3: Orden de prioridad de las competencias

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las de 1er orden son competencias Influyentes y Dependientes, sus valores están en los dos casos por encima del 50% de impactos.

En el caso de las de 2do Orden son competencias Influyentes, sus valores están por encima del 50% de impactos en la columna verde.

En el caso de las de 3cer Orden prevalecen los valores por encima del 50% de impactos en la columna amarilla de dependencia son competencias dependientes sus valores están.

En el caso del 4to Orden Valores son <50 por lo que son extremadamente dependientes.

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVE

La identificación de las competencias clave se efectúa:

- en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta
- en segundo lugar, por clasificación directa potenciales (es decir, inexistentes hoy pero que la evolución del sistema hace probables o por lo menos posibles en un futuro más o menos lejano) y por una clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

La representación gráfica se puede observar en el **Tabla 3.4** de donde se pueden enunciar las competencias claves del sistema:



Competencias claves			
1	V14	Toma de decisiones	
2	V18	Capacidad de coordinación	
3	V26	Gestión de la calidad universitaria	Variable objetivo
4	V28	Manejo de las TIC	
5	V2	Iniciativa	
6	V21	Proactividad	
7	V25	Referencia competitiva	
8	V23	Mercadeo y Ventas	
9	V10	Capacidad para asumir riesgos	
10	V11	Identificación de oportunidades	
11	V21	Proactividad	
12	V25	Referencia competitiva	
13	V27	Identificar, transformar, innovar procedimientos	
14	V36	Capacidad de escucha	
15	V20	Emprendimiento	
16	V34	Orientación hacia clientes internos y externos	

Tabla 3.4: Competencias claves

Fuente: Elaboración propia

Paso 2: Relación de los principales actores en su ambiente estratégico, determinación de alianzas y conflictos.

Como se plantea en el capítulo 2 el objetivo de este paso es determinar las relaciones entre los actores y el juego entre ellos, a través del conocimiento de la posición que adoptan ante los objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuáles son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles.



En tal sentido se trabaja con los expertos declarados a los que se les pide en una tira de papel que liste los actores con sus objetivos estratégicos que a su modo de ver por su experiencia y conocimiento tienen relación con el sistema estudiado.

Mediante el método MACTOR y a partir de las variables claves se determinaron los principales actores que influyen sobre las variables y su interrelación sistémica. De los expertos se obtuvo un total de 11 actores.

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO
1	Rector	R
2	Decanos	D
3	Consejo de Carrera	CC
4	Recursos Humanos	RRHH
5	Vice rector de formación	VRF
6	Ministerio de Educación Superior	MES
7	Estudiantes	E
8	Comité de Competencias	CCo
9	VR Investigación y Posgrado	VRIP
10	Dirección de Relaciones Internacionales	VRI
11	Extensión Universitaria	EU

Tabla 3.5: Principales Actores

Fuente: Elaboración propia

El enfrentamiento de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos.

Utilizando la misma técnica, se procede a la definición de los objetivos estratégicos, en él se describen cada uno de ellos:

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO
1	Profundizar en el trabajo metodológico	PTM
2	Formar de modo integral el talento humano	FITH
3	Fomentar la investigación	FI
4	Aseguramiento material y financiero	AMF



5	Leyes, regulaciones y directivas del MES	LRD
6	Formar en el docente una actitud propositiva	FDAP
7	Rescatar la ética en el proceso educativo	RE
8	Trabajar en el fortaleciendo y crecimiento del conocimiento, las actitudes y los valores	TFCAV
9	Exigir por el cumplimiento de las normas establecidas	ECN
10	Desarrollar la formación de los profesores	DFP
11	Construir los conocimientos respecto a la disciplina que enseña	CCD
12	Exigir por el cumplir la legislación y normativa	ECLN

Tabla 3.6: Listado de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Con la información disponible se dio paso a la elaboración de las matrices, evaluándose la influencia directa entre actores (MDI) y las posiciones simples y valoradas de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO), para determinar el carácter de oposición o convergencia (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y jerarquía de los objetivos.

3.2. Visualización de los resultados e interpretación.

MIDI	R	D	CC	RRHH	VRF	MES	E	CCo	VRIP	VRI	EU	∑
R	6	5	9	7	22	13	11	9	8	15	20	119
D	2	4	6	6	10	8	8	7	7	9	10	73
CC	2	4	6	6	10	8	8	7	7	9	10	71
RRHH	4	4	6	4	12	9	8	6	6	9	12	76
VRF	0	2	3	3	9	6	4	4	5	7	7	41
MES	0	2	2	2	5	3	3	4	4	4	5	31
E	4	2	6	4	14	9	6	5	5	10	13	72
CCo	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	6
VRIP	0	0	0	0	5	3	2	3	2	4	5	22
VRI	0	2	3	3	7	5	4	4	5	5	8	41
EU	6	2	6	4	16	10	8	6	5	12	14	75
D _i	18	23	41	35	102	72	57	55	53	80	91	627

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Tabla 3.7: Matriz de influencia directa e indirecta (MIDI).



Fuente: Elaboración propia.

Como aparece en la matriz de influencia directa e indirecta, **Anexo 12**, se destacan los actores de mayor impacto de influencias y dependencia a:

- actores de mayores influencias: R, D, RRHH, EU, E y CC
- actores de menor influencia y más dependencia: VRF, EU, DRI y MES

Los cálculos a partir de la Matriz Actor/Objetivo (MAO), se describen a continuación.

Matriz de convergencia (ICAA)

ICAA	R	D	CC	RRHH	VRF	MES	E	CCo	VRIP	VRI	EU
R	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D	1	0	12	12	12	12	12	12	12	12	10
CC	1	12	0	12	12	12	12	12	12	12	10
RRHH	1	12	12	0	12	12	12	12	12	12	10
VRF	1	12	12	12	0	12	12	12	12	12	10
MES	1	12	12	12	12	0	12	12	12	12	10
E	1	12	12	12	12	12	0	12	12	12	10
CCo	1	12	12	12	12	12	12	0	12	12	10
VRIP	1	12	12	12	12	12	12	12	0	12	10
VRI	1	12	12	12	12	12	12	12	12	0	10
EU	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
Número de convergencias	9	107	107	107	107	107	107	107	107	107	90

Los valores representan el grado de convergencia, mientras más alto más intenso, más actores tienen intereses convergentes

Tabla 3.8: Matriz de convergencia

Fuente: Elaboración propia

Los valores representan el grado de convergencias se observa que todos actores se encuentran a favor de la consecución de los mismos.

Lo más significativo es la prevalencia de la posición de los actores implicados en cuanto al número de acuerdos y de posiciones positivas que se tiene respecto a los objetivos lo cual reafirma la posición de convergencia que existe entre los actores

Una vez validadas con la MACTOR, se propone un perfil de competencias para jefes de departamentos docentes (ingreso o permanencia) como una herramienta para uso en investigaciones posteriores, donde se aplique para conocer si el docente cumple o no cumple con dichas competencias.

Se espera que, si el jefe de departamento docente se prepara en estas competencias, estará en condiciones de poder desarrollar habilidades, actitudes y valores en sus docentes y que puedan tener un rol más activo en su propio proceso de aprendizaje, creando en ellos un pensamiento crítico y la flexibilidad para enfrentarse a los cambios para ser individuos



con altas capacidades, con habilidades en la resolución de problemas y que pueda crear sus conocimientos acordes con la realidad.

El conocimiento de las competencias es vital para dar pasos firmes a los indicadores que deben cumplir las sociedades del conocimiento. Es labor de quienes están inmiscuidos en el ámbito educativo determinar a través de procesos de investigación la mejora del importante espacio de socialización.

La universidad es el motor de una sociedad, las oportunidades de mejora deben ejercerse con conocimiento de causa y no desde posturas personales de quienes toman decisiones, he ahí la pertinencia de esta investigación que busca aportar una mejora al quehacer educativo.

Conclusiones parciales

- 1- La aplicación del procedimiento seleccionado concluye con la identificación de las competencias distintivas que deben de tener los jefes de departamentos de la UCF, por lo que se diseña un perfil de competencias como una herramienta para uso en investigaciones posteriores, donde se aplique para conocer si el docente cumple o no cumple con dichas competencias.
- 2- La gestión de la calidad universitaria es una competencia relevante, ya que impacta directamente a las variables operativas en el centro educativo: las competencias de práctica docente y la competencia habilidades personales.



Conclusiones



Conclusiones generales:

- 1- Se efectúa el análisis del estado actual de la ciencia sobre los aspectos referidos a la calidad universitaria en las Instituciones de Educación Superior y la importancia de tener recursos humanos competentes para la calidad de las mismas.
- 2- La institución cuenta con los perfiles de competencias elaborados, pero se considera por la dirección de la institución que no están bien definidas las competencias de los directivos para desarrollar la gestión universitaria.
- 3- El análisis de diferentes procedimientos para la elaboración de perfiles de cargo por competencias, permitió la selección del procedimiento propuesto Varens, (2012) para identificar competencias de cuadros y reservas del estado y del gobierno, el cual contiene los elementos básicos que permiten la aplicación del mismo.
- 4- Se hace una descripción de la metodología que se aplicará, adaptándose al insertarse los métodos prospectivos que permiten de manera objetiva identificar las competencias para los jefes de departamentos docente.
- 5- El procedimiento aplicado permitió elaborar una propuesta de perfiles de competencias para los jefes de departamento docente de la UCF, y con este se espera que desarrollen sus habilidades, actitudes y conocimientos, para enfrentarse a los cambios, la toma de decisiones, la resolución de problemas y puedan tener un rol más activo en su propio proceso de aprendizaje.



Recomendaciones



Recomendaciones:

- 1- Continuar profundizando por parte de los directivos, especialistas y expertos en los métodos prospectivos a fin de utilizar la técnica como instrumento cotidiano de trabajo.
- 2- Se deja por parte del grupo de expertos las sugerencias del completamiento de estudio del perfil de competencias que se propone atendiendo a fases relacionadas a la definición de escenarios (SMIC) para el completamiento del procedimiento que facilite la conformación de programas de capacitación y desarrollo.
- 3- Validar y certificar las competencias del perfil diseñado.
- 4- Incluir el perfil de competencias como un documento de obligatorio análisis a la hora de seleccionar un candidato para ocupar un puesto vacante dentro de la organización.



Bibliografía



Referencias Bibliográficas:

- Acosta, I. (2021). Cambios en el imaginario social de las comunidades educativas El impacto de la globalización en la educación superior del siglo XXI. Cambios en el imaginario social de las comunidades educativas. *Revista Ensayos Pedagógicos, Edición Especial*, 139-157. <https://doi.org/10.15359/rep.esp-21.6>
- Al-Amin, Md., Zubayer, A., Deb, B., & Hasan, M. (2021). Status of tertiary level online class in Bangladesh: Students' response on preparedness, participation and classroom activities. *Heliyon*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e05943>
- Álvarez, G., Romero, A., & Gómez, C. (2018). Pertinencia de la educación superior; un reto para la universidad latinoamericana actual. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(Edición Especial), 1-17.
- Arias, Ma. de L., Arias, E., Arias, J., & Ortiz, M. (2018). Perfil y competencias del docente universitario recomendados por la UNESCO y la OCDE. *Atlante*, 2-21.
- Bazurto, J., Murillo, M., Cevallos, E., & Mendoza, P. (2022). Retos y desafíos en la gestión educativa postpandemia. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3).
- Cabanillas, A. (2021). *Gestión del capital humano para el rendimiento laboral del servidor administrativo interno de la universidad nacional Pedro Ruíz Gallo – Lambayeque* (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo.
- Carmen, R., & Herrera, M. (2020). *Gestión de la calidad total en los Recursos Humanos de la Ugel Paita- Piura Año 2020*. (Tesis de grado). Universidad Antenor Orrego.
- Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 15(45), 23-37.
- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *SciELO Analytics*, 27(53). <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004>



- Echeverría, H. (2022). *Diseño de perfiles de competencias directivas en la Asamblea Municipal del Poder Popular*. (Tesis de grado). Carlos Rafael Rodríguez.
- Francia. UNESCO. (2020). *Education for sustainable development: A roadmap*.
- Ganoza, V. (2021). *Gestión de la planificación de sesiones de aprendizaje con base en los requisitos de la norma ISO 21001:2018. El caso de una institución educativa privada de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- García, F., & Corell, A. (2020). La Covid-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Campus Virtuales*, 9(2), 83-98.
- Marreiros, V. (2019). *Perfeccionamiento del proceso de Control interno en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Martínez, J., Tobón, S., & López, E. (2017). Acreditación de la calidad en instituciones de educación superior: Retos pendientes en América Latina. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5 (2).
<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Morales, R., & Rodríguez, P. (2022). Retos en la Educación Superior: Una mirada desde la percepción de los docentes. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 1-9.
<https://doi.org/10.14201/eks.26420> | e26420
- Osmín, L. (2022). *Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en la Empresa "Cementos Cienfuegos S.A.* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos.
- Peraza, M., & Piñero, A. (2022). Diagnóstico para el diseño de perfiles de competencias de cargos de cuadros. *SciELO*, 43(1).
- Pérez, D. (2022). *La integración de enfoques de gestión. Una contribución para la gestión de la calidad universitaria*. (Tesis doctoral). Universidad Cienfuegos.
- Baluja, W., & Velázquez, R. (2022). Los nuevos retos de la Educación Superior Cubana. *Revista Universidad y Sociedad. Universidad y Sociedad*, 14(6), 651-663.



- Pérez, J. (2020). *Retos de las instituciones de educación superior para su articulación en la Industria 4.0. Ciencias Económicas y Administrativas*, 6(11), 9-11. <https://doi.org/10.22430/24223182.1584>
- Rashid, S., & Yadav, S. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Higher Education and Research. *Indian Journal of Human Development. Indian Journal of Human Development*, 14(2), 340-343. <https://doi.org/10.1177/0973703020946700>
- Ricardo, L., Velázquez, R., & Torralbas, A. de L. (2018). Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. *SciELO*, 39(3).
- Ricaurte, C., & Pozo, J. (2018). Gestión, Procesos Y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14(34), 195-217. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p195>
- Romero, A., Alfonso, I., Álvarez, G., & Latorre, F. (2019). Gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Revista Espacios*, 40(31), 27.
- Venet, M., Panesso, V., & Cardoso, L. (2022). El desempeño profesional pedagógico: Retos para el docente universitario. *Revista Mapa*, 7(28), 59-73.
- Viteri, D., Ponce, D., Baque, L., & Rivera, G. (2021). Implementación del sistema de gestión de calidad según ISO. Caso Uniandes. *Conrado*, 17(2), 129-134.



Anexos

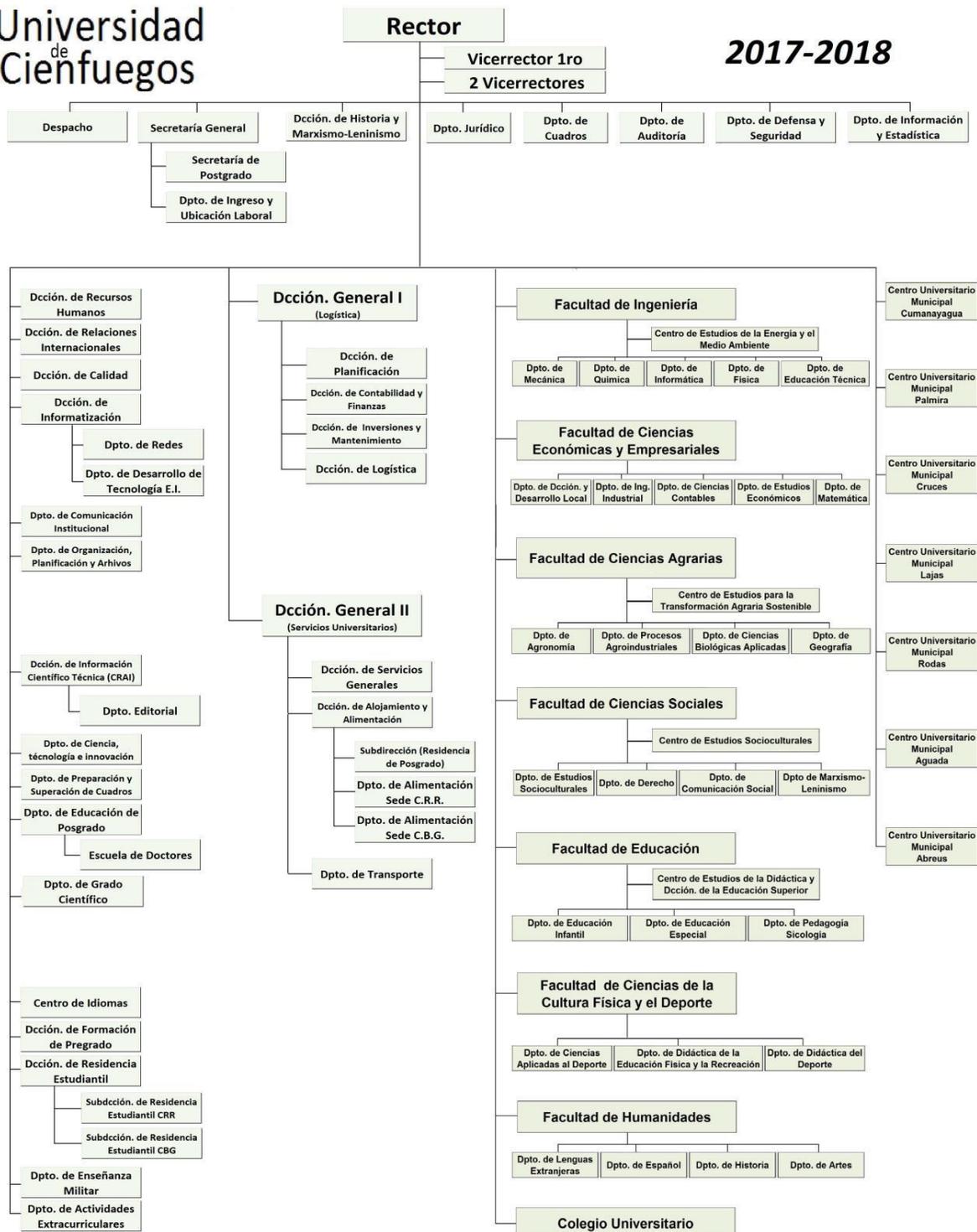


Anexos:

Anexo 1: Organigrama de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: (Marreiros, 2019)

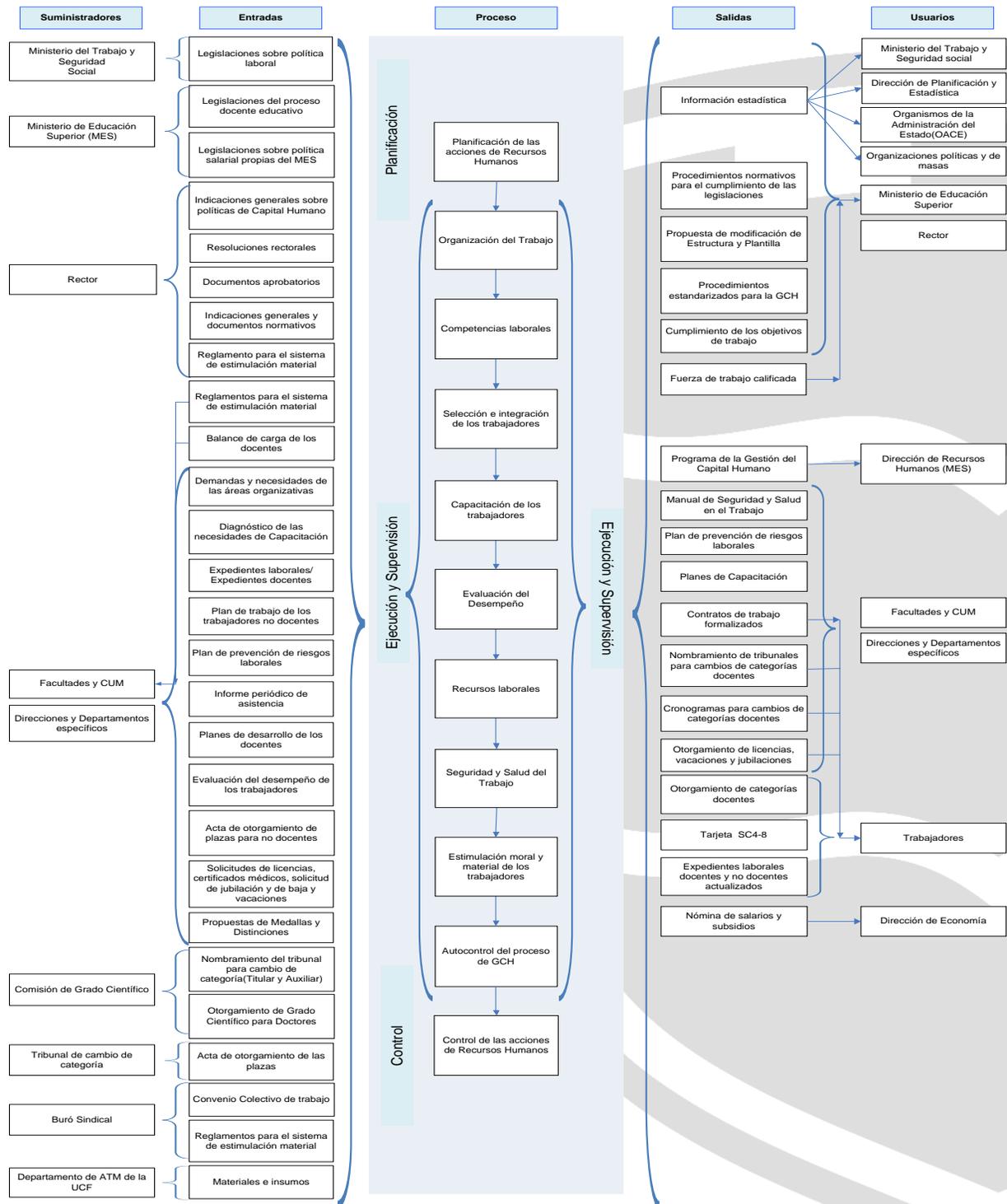
**Universidad
de
Cienfuegos**

2017-2018





Anexo 2. Diagrama SIPOC del proceso de gestión de los recursos humanos. Fuente: González(2017)





Anexo 3. Ficha del proceso de Gestión de Capital Humano. **Fuente:** González (2017).

Proceso de Gestión de Capital Humano.

Misión: Desarrollar acciones que permitan una planificación del capital humano, organización del trabajo de manera efectiva y el establecimiento de políticas acertadas para la capacitación evaluación del desempeño laboral, estimulación y atención de los trabajadores teniendo como base el cumplimiento de la legislación vigente emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior.

Proveedores:

- Ministerio de Educación Superior (MES)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Rector
- Facultades
- CUM
- Direcciones y departamentos específicos
- Comisión de Grado Científico
- Tribunal de cambio de Categoría
- Buró Sindical
- Departamento de ATM de la UCF

Entradas

- Legislaciones sobre política laboral
- Legislaciones del Proceso Docente Educativo
- Legislaciones sobre política salarial propias del MES
- Indicaciones generales sobre políticas de Capital Humano
- Resoluciones rectorales
- Documentos aprobatorios
- Indicaciones generales y documentos normativos
- Reglamento para el Sistema de Estimulación Material
- Balance de carga de los docentes
- Demandas y necesidades de las Áreas Organizativas
- Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación



- Expedientes laborales/Expedientes docentes
- Plan de Trabajo de los trabajadores no docentes
- Plan de Prevención de Riesgos laborales
- Informe periódico de asistencia
- Planes de desarrollo de los Docentes
- Evaluación del desempeño de los trabajadores
- Acta de otorgamiento de plazas para no docentes
- Solicitudes de licencias, certificados médicos, solicitud de jubilación y de baja y vacaciones
- Propuestas de Medallas y Distinciones
- Nombramiento del tribunal para cambio de categoría(Titular y Auxiliar)
- Otorgamiento de Grado Científico para Doctores
- Acta de otorgamiento de las plazas
- Convenio Colectivo de trabajo
- Materiales e insumos

Salidas

- Información estadística
- Procedimientos normativos para el cumplimiento de las legislaciones
- Propuesta de modificación de Estructura y Plantilla
- Procedimientos estandarizados para la GCH
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo
- Fuerza de trabajo calificada
- Programa de la Gestión del Capital Humano
- Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan de prevención de riesgos laborales
- Planes de Capacitación
- Contratos de trabajo formalizados
- Nombramiento de tribunales para cambios de categorías docentes
- Cronogramas para cambios de categorías docentes
- Otorgamiento de licencias, vacaciones y jubilaciones
- Otorgamiento de categorías docentes



- Tarjeta SC4-8
- Expedientes laborales docentes y no docentes actualizados
- Nómina de salarios y subsidios

Procesos con que se relaciona: Todos los procesos desarrollados en la Universidad.

Clientes

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Dirección de Planificación y Estadística.
- Organismos de la Administración del Estado (OACE).
- Organizaciones políticas y de masas.
- Ministerio de Educación Superior.
- Rector.
- Dirección de Recursos Humanos (MES).
- Facultades y CUM.
- Direcciones y Departamentos específicos.
- Trabajadores.
- Dirección de Economía.

Determinación de los requisitos:

Requerimientos de los clientes

- . Capacidad de respuesta inmediata
- . Mantener una comunicación efectiva
- . Responsabilidad
- . Empatía
- . Cumplimiento cabal de la Legislación
- . Cero errores
- . Realización de actividades en aras de lograr la satisfacción del cliente
- . Desarrollo de actividades en apoyo a los procesos claves y estratégicos de manera clara y efectiva

Requerimientos de los proveedores

- . Entrega de Legislación actualizada
- . Agilidad en los trámites
- . Capacidad de respuesta inmediata



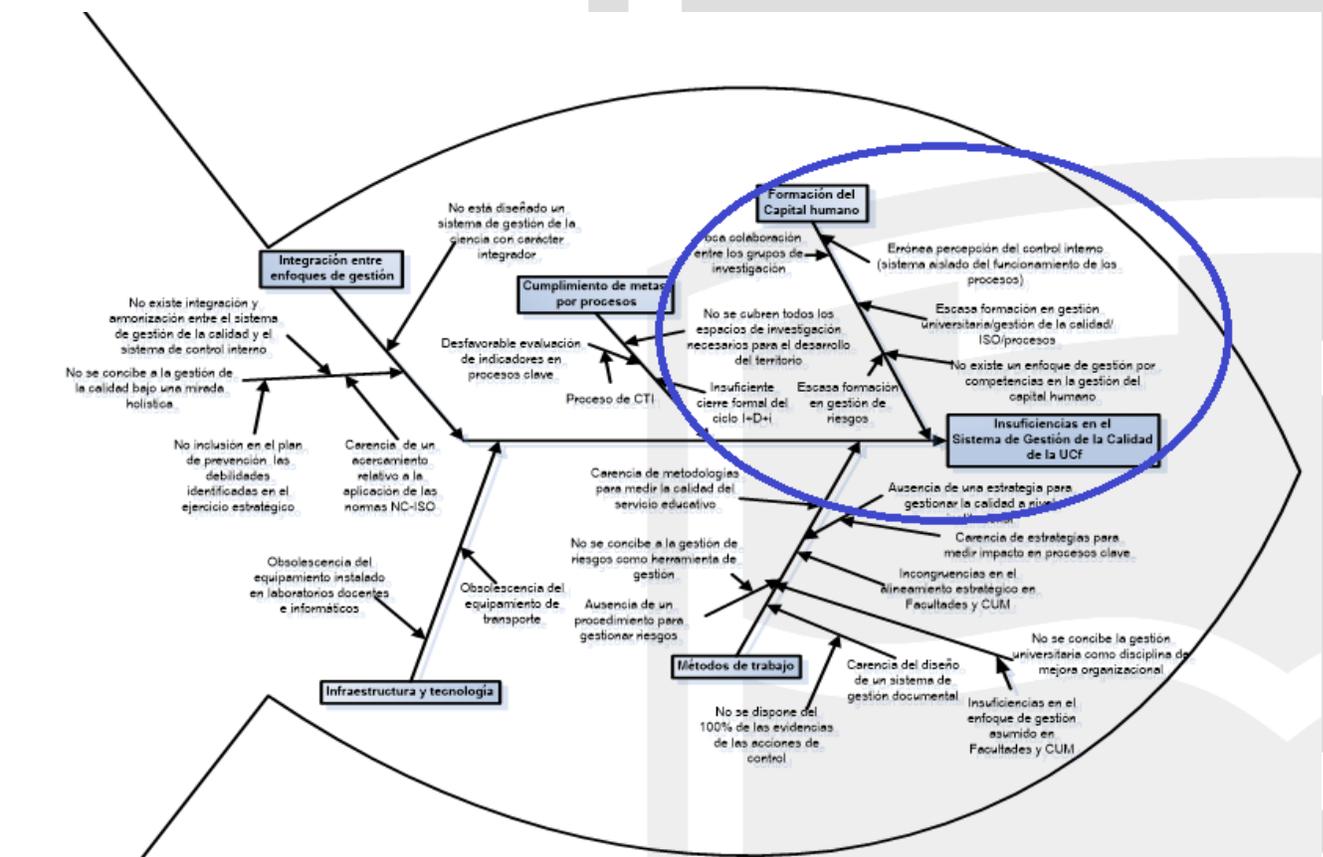
. Documentación que acredita el trámite acorde a la Legislación

Actividades desarrolladas en el proceso de Gestión de Capital Humano:

El proceso de Gestión de Capital Humano está centrado en nueve subprocesos que realizan las actividades claves del proceso a saber:

1. Organización del Trabajo
2. Competencias Laborales
3. Selección e integración de los trabajadores
4. Capacitación de los trabajadores
5. Evaluación del desempeño
6. Recursos Laborales
7. Seguridad y Salud del trabajo
8. Estimulación Moral y Material de los trabajadores
9. Autocontrol

Anexo 4. Diagrama causa-efecto Fuente: Pérez (2022)





Anexo 5: Competencias actuales: Fuente: Tomadas del informe rendidor por RRHH

Competencias	Importancia			
	Baja	Media Baja	Media Alta	Alta
Capacidad de análisis				X
Capacidad de síntesis				X
Iniciativa				X
Creatividad para generar proyectos				X
Dotes de mando				X
Disponibilidad para viajar			X	
Concentración mental				X
Memoria visual				X
Memoria a largo plazo				X
Memoria inmediata				X
Liderar grupos de trabajo				X
Motivar a otros				X
Planificación y organización				X
Orientación hacia las partes interesadas				X
Orientación hacia los clientes internos de la IES				X
Capacidad de escucha				X
Enseñar o capacitar				X
Asesorar				X
Reclutar personal			X	
Relaciones públicas (con las partes interesadas de la IES)				X
Capacidad para liderar equipos de trabajo				X
Discreción				X



Disciplina				X
Lealtad				X
Razonamiento lógico				X
Orientación a procesos				X
Capacidad de coordinación				X
Capacidad para Transmitir ideas				X
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				X
Capacidad de expresión y comunicación				X
Capacidad de negociación				X
Imaginación			X	
Atención concentrada				X
Atención distribuida				X
Honestidad				X
Persuasión				X
Visión del futuro (en función de visión estratégica de la IES)				X
Empatía (_Hacia estudiantes y profesores)				
Toma de decisiones basada en la evidencia				X
Autoaprendizaje				X
Autocontrol				X
Autonomía			X	
Capacidad para solucionar conflictos				X
Capacidad de adaptación al cambio				X
Conocimientos sobre las ciencias de la educación				X
Ejercicio de valores éticos del sistema educativo				X



Dominio sobre la gestión universitaria				X
Orientación a la innovación y mejora continua				X
Dominio de las normativas e indicaciones del MES				X
Capacidad para comprometer a trabajadores y estudiantes				X
Dominio de las normativas de la JAN				X
Dominio sobre la gestión de la calidad universitaria				X
Dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (redes sociales, aplicaciones informáticas, plataformas interactivas)				X

Anexo 6: Listado de Variables (COMPETENCIAS) Fuente: Elaboración propia

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V1	Capacidad de síntesis	V1	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	INTELLECTUAL
V2	Iniciativa	V2	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	INTELLECTUAL
V3	Creatividad para generar	V3	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el	INTELLECTUAL



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
	proyectos		DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	
V4	Memoria y concentración	V4	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	INTELLECTUAL
V5	Solución de problemas	V5	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	INTELLECTUAL
V6	Ética	V6	Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos	Personal
V7	Adaptación al cambio	V7	Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos	Personal
V8	Inteligencia emocional	V8	Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos	Personal
V9	Dominio personal	V9	Se refieren a los comportamientos y actitudes	Personal



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
			esperados en los ambientes productivos	
V10	Capacidad para asumir riesgos	V10	Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el DIRECTIVO debe usar con un fin determinado en el proceso de dirección	Intelectual
V11	Identificación de oportunidades	V11	Las Competencias Laborales Generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, urbanas y rurales, académicas y técnicas, públicas y privadas competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.	Emprendimiento
V12	Capacidad de Planear	V12	Incide en la producción y los servicios.	Emprendimiento
V13	Resolución de recursos	V13	Las Competencias Laborales Generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, urbanas y rurales, académicas y técnicas, públicas y privadas competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.	Emprendimiento



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V14	Toma de decisiones	V14	Las Competencias Laborales Generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, urbanas y rurales, académicas y técnicas, públicas y privadas competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.	Emprendimiento
V15	Liderazgo	V15	Las Competencias Laborales Generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, urbanas y rurales, académicas y técnicas, públicas y privadas competencias requeridas para la creación de empresas o unidades de negocio.	Emprendimiento
V16	Comunicación	V16	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros	Interpersonales
V17	Trabajo en equipos	V17	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros	Interpersonales
V18	Capacidad de coordinación	V18	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para	Interpersonales



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
			saber interactuar coordinadamente con otros	
V19	Manejo de conflictos	V19	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros	Interpersonales
V20	Capacidad de adaptación	V20	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros	Interpersonales
V21	Proactividad	V21	Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros	Interpersonales
V22	Gestión de la información	V22	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la	Organizacional
V23	Mercadeo y Ventas	V23	Se refieren a la habilidad para realizar eficientemente los movimientos organizacionales de manera precisa, rápida y ordenada, para de forma sincronizada todos los procesos implicados en la acción e realicen de manera lo más	Organizacional



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
			adaptable posible.	
V24	Responsabilidad Material	V24	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa	Organizacional
V25	Referencia competitiva	V25	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa	Organizacional
V26	Gestión de la calidad universitaria	V26	Orientación de los procesos sustantivos, que le dan el sello a toda universidad, de manera que se alcancen la pertinencia y la excelencia académica, objetivos supremos de la institución universitaria.	Organizacional
V27	Identificar, transformar, innovar procedimientos	V27	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa	Organizacional



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V28	Uso de las TIC	V28	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa	Organizacional
V29	Manejo de transferencia tecnológica	V29	Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa	Organizacional
V30	Emprendimiento	V30	Habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades	Organizacional
V31	Liderar grupo de trabajos	V31	Habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades	INTELLECTUAL
V32	Dominio del proceso de Dirección	V32	Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.	Organizacional



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V33	Cultura Económico financiera	V33	Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permite a un individuo gestionar sus finanzas personales. Tener conocimientos financieros nos permite tomar las decisiones adecuadas a la hora de gestionar nuestra economía personal y familiar.	Organizacional
V34	Visión periférica	V34	Visión relacionada con la localización y reconocimiento de la información visual que se encuentra alrededor del objeto o situación sobre el que se fija la atención en el proceso de atención	Personal
V35	Orientación hacia clientes internos y externos	V35	Visión de negocio que pone la satisfacción de las necesidades del cliente como prioridad en las operaciones del Dpto. Es una filosofía que da prioridad a las necesidades de los clientes.	Organizacional
V36	Capacidad de escucha	V36	Habilidad que posibilita comprender a los demás, no solo en lo relativo a la información que se transmite, si no en saber percibir sentimientos y perspectivas de las otras	Interpersonales



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
			personas e interesarse activamente por sus preocupaciones	
V37	Reclutar personal	V37	Dominio de las dimensiones del proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente.	Organizacional
V38	Asesoría	V38	Leyes, procedimientos, políticas declaradas por los Órganos del Estado (JAN) que regulan el comportamiento de las actividades en la Organización.	Legislativa
V39	Habilidades de control	V39	Control Interno es un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la compañía. Está diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la entidad.	Organizacional
V40	Previsión de riesgo	V40	Conocimiento y dominio del directivo sobre cuando la organización tiene un control	Organizacional



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
			limitado o nulo con respecto a si el riesgo ocurrirá, cuándo ocurrirá y cómo ocurrirá.	
V41	Capacidad para la toma de decisiones	V41	Toma de decisiones a tiempo, algunas veces sin la información completa y bajo presión. Tiene la habilidad de decidir rápido. Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos	Organizacional
V42	Expresión oral	V42	Destreza lingüística relacionada con la producción del discurso oral. Es una capacidad comunicativa que abarca no sólo un dominio de la pronunciación, del léxico y la gramática de la lengua meta, sino también unos conocimientos socioculturales y pragmáticos.	intelectual
V43	Gestión por procesos	V43	Habilidad para vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa, para hacer más que cambiar el nombre a los procedimientos ya existentes o a los departamentos y pasar a denominarlos procesos	Organizacional



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCION	TEMA
V44	Honestidad	V44	Capacidad de mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo. La honestidad es la base de la confianza y la clave de las relaciones sociales; nos da esperanza, confianza, compasión y mejora la toma de decisiones.	Personal
V45	Empatía	V45	capacidad de colocarse en la situación del otro; es decir, de entender y relacionarse con los pensamientos y experiencias de los demás. Es un elemento clave que nos permite entender que estamos en el lugar de trabajo indicado.	Interpersonales
V46	Enfoque sistémico	V46	Enfoque que coadyuva a satisfacer la necesidad de pertinencia contextual e integral y, el perfeccionamiento de la formación de los directivos, docentes y trabajadores para la toma de decisiones	Intelectual

Resultados de la MICMAC

Anexo 7: Sumas de filas y columnas MID. Perfil de Competencias de J' de Departamentos UCF.

Fuente: Elaboración propia.



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LINEA INFLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE
V1	Capacidad de síntesis	V1	30	55	D
V2	Iniciativa	V2	48	81	D
V3	Creatividad para generar proyectos	V3	56	41	I
V4	Memoria y concentración	V4	46	3	
V5	Solución de problemas	V5	30	51	D
V6	Ética	V6	43	47	
V7	Adaptación al cambio	V7	25	45	
V8	Inteligencia emocional	V8	50	55	I - D
V9	Dominio personal	V9	36	36	
V10	Capacidad para asumir riesgos	V10	29	91	D
V11	Identificación de oportunidades	V11	38	57	D
V12	Capacidad de Planear	V12	35	26	
V13	Resolución de recursos	V13	24	28	
V14	Toma de decisiones	V14	53	65	I - D
V15	Liderazgo	V15	75	38	I
V16	Comunicación	V16	45	42	



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LINEA INFLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE
V17	Trabajo en equipos	V17	18	50	D
V18	Capacidad de coordinación	V18	51	56	I - D
V19	Manejo de conflictos	V19	37	43	
V20	Capacidad de adaptación	V20	36	50	D
V21	Proactividad	V21	48	60	D
V22	Gestión de la información	V22	52	42	I
V23	Mercadeo y Ventas	V23	51	24	I
V24	Responsabilidad Material	V24	55	19	I
V25	Referencia competitiva	V25	46	50	
V26	Gestión de la calidad universitaria	V26	82	86	I - D
V27	Identificar, transformar, innovar procedimientos	V27	46	66	D
V28	Uso de las TIC	V28	63	74	I - D
V29	Manejo de transferencia tecnológica	V29	47	24	



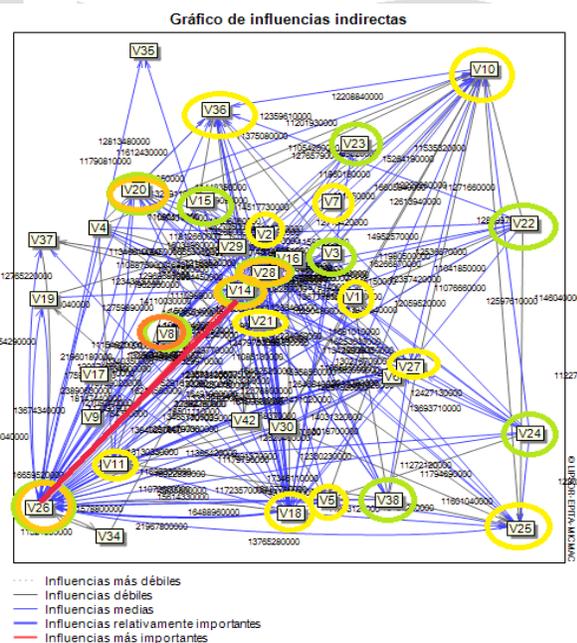
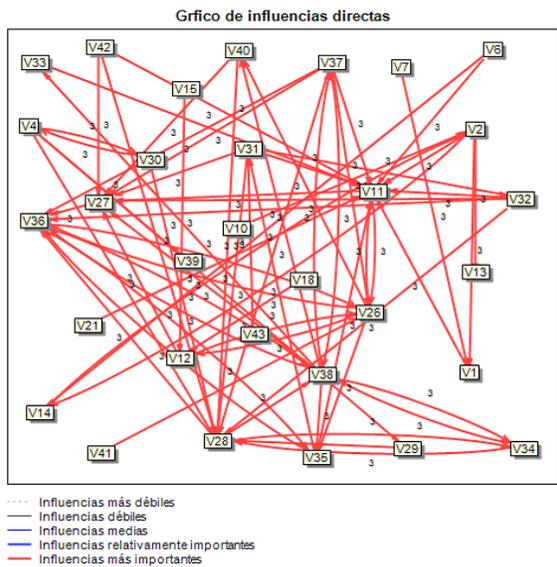
N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LINEA INLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE
V30	Emprendimiento	V30	46	22	
V31	Liderar grupo de trabajos	V31	30	7	
V32	Dominio del proceso de Dirección	V32	30	7	
V33	Cultura Económico financiera	V33	16	13	
V34	Visión periférica	V34	36	45	
V35	Orientación hacia clientes internos y externos	V35	17	36	
V36	Capacidad de escucha	V36	19	56	D
V37	Reclutar personal	V37	38	46	
V38	Asesoría	V38	67	24	I
V39	Habilidades de control	V39	5	13	
V40	Previsión de riesgo	V40	30	8	
V41	Capacidad para la toma de decisiones	V41	21	2	
V42	Expresión oral	V42	41	33	
V43	Gestión por procesos	V43	15	4	
V44	Honestidad	V44	4	4	



N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TOTAL DE LINEA INFLUENCIAS	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDENCIA	RESULTANTE
V45	Empatía	V45	7	2	
V46	Enfoque sistémico	V46	42	24	I
			7 - I	10 D	5 I - D
	Totales		1717	1717	

Anexo 8: Gráfico de influencias directas e indirectas potenciales

Fuente: Elaboración propia



Anexo 9: Suma de filas y columnas MIDP Perfil de Competencias

Fuente: Elaboración propia



N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEA INFLUYENTE	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDIENTE	RESULTANTE
V1	Capacidad de síntesis	36	58	D
V2	Iniciativa	57	87	I - D
V3	Creatividad para generar proyectos	46	12	
V4	Memoria y concentración	59	41	I
V5	Solución de problemas	30	54	D
V6	Ética	46	47	
V7	Adaptación al cambio	34	45	
V8	Inteligencia emocional	53	58	I - D
V9	Dominio personal	36	39	
V10	Capacidad para asumir riesgos	29	94	D
V11	Identificación de oportunidades	38	69	D
V12	Capacidad de Planear	35	35	
V13	Resolución de recursos	24	31	
V14	Toma de decisiones	53	74	I - D
V15	Liderazgo	87	50	I - D
V16	Comunicación	48	42	
V17	Trabajo en equipos	27	53	D
V18	Capacidad de coordinación	51	50	I - D
V19	Manejo de conflictos	37	43	



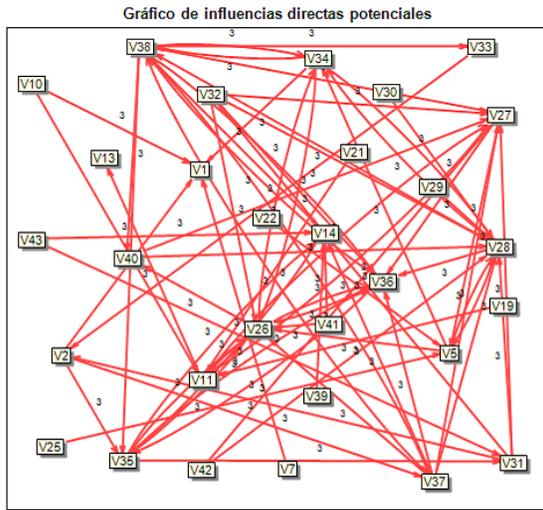
N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEA INFLUYENTE	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDIENTE	RESULTANTE
V20	Capacidad de adaptación	36	46	D
V21	Proactividad	54	63	I - D
V22	Gestión de la información	55	45	I
V23	Mercadeo y Ventas	60	24	I
V24	Responsabilidad Material	55	19	I
V25	Referencia competitiva	58	59	I - D
V26	Gestión de la calidad universitaria	82	89	I - D
V27	Identificar, transformar, innovar procedimientos	49	66	D
V28	Uso de las TIC	69	77	I - D
V29	Manejo de transferencia tecnológica	50	27	I
V30	Emprendimiento	46	28	
V31	Liderar grupo de trabajos	30	7	
V32	Dominio del proceso de Dirección	30	7	
V33	Cultura Económico financiera	16	13	
V34	Visión periférica	36	45	
V35	Orientación hacia clientes internos y externos	20	36	
V36	Capacidad de escucha	19	59	D
V37	Reclutar personal	41	46	



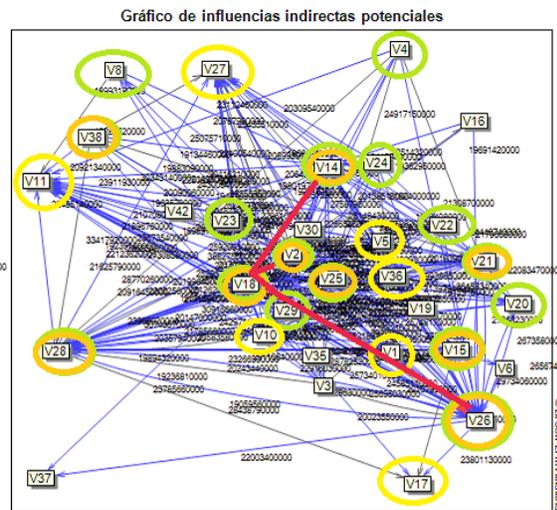
N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEA INFLUYENTE	TOTAL DE COLUMNAS DEPENDIENTE	RESULTANTE
V38	Asesoría	67	24	I
V39	Habilidades de control	5	13	
V40	Previsión de riesgo	33	8	
V41	Capacidad para la toma de decisiones	21	2	
V42	Expresión oral	47	36	
V43	Gestión por procesos	15	4	
V44	Honestidad	4	4	
V45	Empatía	7	2	
V46	Enfoque sistémico	42	24	
	Totales	1717	1717	

Anexo 10: Gráfico de influencias directas e indirectas potenciales

Fuente: Elaboración propia



..... Influencias más débiles
 — Influencias débiles
 — Influencias medias
 — Influencias relativamente importantes
 — Influencias más importantes



..... Influencias más débiles
 — Influencias débiles
 — Influencias medias
 — Influencias relativamente importantes
 — Influencias más importantes

Anexo 11: Relación de competencias de mayor impacto y que actúan como influyentes y dependientes, o influyentes o dependientes con valores por encima de 50 en el sistema o dependientes menores a 50, lo que determina su valía y orden de prioridad.

Fuente: Elaboración propia

No	Competencia	1er Orden
V8	Inteligencia emocional	
V14	Toma de decisiones	
V18	Capacidad de coordinación	
V26	Gestión de la calidad universitaria	
V28	Uso de las TIC	
V2	Iniciativa	
V15	Liderazgo	
V21	Proactividad	



V25	Referencia competitiva	
		2do Orden
V3	Creatividad para generar proyectos	
V22	Gestión de la información	
V23	Mercadeo y Ventas	
V24	Responsabilidad Material	
V4	Memoria y concentración	
V29	Manejo de transferencia tecnológica	
V38	Asesoría	
		3cer Orden
V1	Capacidad de síntesis	
V5	Solución de problemas	
V10	Capacidad para asumir riesgos	
V11	Identificación de oportunidades	
V21	Proactividad	
V25	Referencia competitiva	
V27	Identificar, transformar, innovar procedimientos	
V36	Capacidad de escucha	
		4to Orden Valores <50



V3	Ética
V6	Adaptación al cambio
V7	Dominio personal
V9	Capacidad de Planear
V12	Resolución de recursos
V13	Comunicación
V16	Manejo de conflictos
V19	Capacidad de adaptación
V20	Emprendimiento
V30	Liderar grupo de trabajos
V31	Dominio del proceso de Dirección
V32	Cultura Económico financiera
V33	Visión periférica
V34	Orientación hacia clientes internos y externos
V35	Reclutar personal
V39	Habilidades de control
V40	Previsión de riesgo
V41	Capacidad para la toma de decisiones
V42	Expresión oral
V43	Gestión por procesos
V44	Honestidad
V45	Empatía



V46	Enfoque sistémico	
	Totales	1717

ANEXOS 12: Resultados Actores-objetivos UCF

Fuente: Elaboración propia

Listado de Actores UCF

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Rector	R	Se tiene en cuenta el poder que tiene sobre la selección, cumplimientos de las tareas asignadas al cargo, ética, honestidad.
2	Decanos	D	Actor principal que influyen en la toma de decisiones de las políticas con fines docentes, políticos y extensionista sociales de la Facultad
3	Consejo de Carrera	CC	Velan por el cumplimiento de la selección adecuada de los docentes de las diferentes carreras.
4	Recursos Humanos	RRHH	Dirige y controla el proceso de selección y evaluación de los docentes
5	Vice rector de formación	VRF	Actor que dirige y controla las actividades de diseño y puesta en marcha de los programas de estudios docentes educativos de las diferentes carreras en la UCF.
6	Ministerio de Educación Superior	MES	Supervisa y controla las actividades de todas las IES del país.
7	Estudiantes	E	Principales actores que velan por el cumplimiento con calidad de los programas de estudios de las carreras a las que pertenecen,



			posgrados, maestrías, doctorados
8	Comité de Competencias	CCo	Dirige y controla las normas y regulaciones del proceso de selección
9	VR Investigación y Posgrado	VRIP	Dirige y controla el proceso de ciencia, tecnología e investigación
10	Dirección de relaciones Internacionales	VRI	Vela por el cumplimiento de la selección de personal calificado para convenios internacionales
11	Extensión Universitaria	EU	Dirige y controla los procesos extensionistas de la UCF

Listado de objetivos UCF

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	JUEGO	DESCRIPCIÓN
1	Profundizar en el trabajo metodológico	PTM	Convergencia	Profundizar en el trabajo metodológico como la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente-educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio.
2	Formación integral del talento humano	FITH	Convergencia	Formar de modo integral el talento humano, lo que representa un desafío permanente y una dimensión central del sector educativo y de la sociedad. La formación del docente



				universitario, en este sentido, debe orientarse hacia una formación integral, la cual debe ser asumida responsablemente, no sólo por el docente sino también por los actores de las diferentes áreas de la Institución Universitaria.
3	Fomentar la investigación	FI	Convergencia	Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar del docente, de la sociedad y del desarrollo del país
4	Aseguramiento material y financiero	AMF	Aseguramiento	Incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero y su eficiente y eficaz uso y control para mejorar las condiciones de trabajo y preparación de los docentes e investigadores
5	Leyes, regulaciones y directivas	LRD	Marco regulatorio	Garantizar a través de supervisiones el cumplimiento de las políticas, leyes, regulaciones y directivas que norman el desempeño de la UCF
6	Formar en el docente una actitudes propositivas y multidisciplinarias	FDAP	FORMACIÓN	Formar en el docente una actitud propositiva y multidisciplinaria, capaz de obtener las conexiones entre las disciplinas, fomentar una participación más cercana hacia los problemas de su entorno y estar



				abierto a las críticas que puedan mejorar sus aportes científicos
7	Rescatar la Ética en el proceso educativo	RE	FORMACIÓN	Rescatar la ética en el proceso educativo, la cual se genera de la ausencia de una pedagogía fundada en el respeto a la dignidad y a la propia autonomía del educando, transmitiéndole al docente la importancia de la ética en el diseño académico, puesta en marcha y consolidación de los currículos, las formas de evaluación de los aprendizajes, el papel de la Universidad en la docencia y en el desarrollo de la ciencia
8	Trabajar en el fortalecimiento y crecimiento del conocimiento, las actitudes y los valores	TFCAV	Desarrollo	Trabajar en el fortalecimiento y crecimiento del conocimiento, las actitudes y los valores desde el aula, en el aula y fuera de ella, fomentando que el interés por la formación debe estar presente en toda acción de todos los actores que participan en el proceso socio-educativo y no recaer solamente en los cursos o cátedras que se ocupan del desarrollo del docente
9	Exigir calidad en la selección	ECN	exigencia	Exigir por el cumplimiento de las normas establecidas en el proceso de selección del personal docente



10	Desarrollar una perspectiva docente-investigativa-extensionista	DFP	FORMACIÓN	Desarrollar la formación de los profesores desde una perspectiva docencia-investigación-extensión, la cual implica un proceso de modificación que se configura a partir de situaciones de problematización, comunicación y toma de conciencia
11	Construir los conocimientos respecto a la disciplina que enseña	CCD	Desarrollo	Construir los conocimientos respecto a la disciplina que enseña, a través de un proceso de investigación, no con fines de producción científica (aunque no es descartable), pero sí con la intención de comprenderla, analizarla y aplicarla, para entonces sí, poderla enseñar