
***Tecnología de gestión integrada por competencias laborales
como contribución al desarrollo local en Centros
Universitarios Municipales***

***Management technology integrated by work competences as a
contribution to local development in Municipal University
Centers***

Delis Sevilla-Rodríguez**Reynaldo Velázquez-Zaldívar****Alberto Turro-Breff**

Universidad de Guantánamo, Cuba

Universidad de Holguín, Cuba

Correo electrónico(s):

delissr@cug.co.cu

rector@fh.uho.cu

aturrob@cug.co.cu

Recibido: 12 de junio de 2017

Aceptado: 20 de noviembre de 2017

Resumen: La investigación modela una tecnología flexible para la gestión integrada y sistémica con enfoque multiactores de las competencias laborales en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales como contribución al desarrollo local, proporcionando una herramienta novedosa integrada por un modelo teórico diseñado con métodos y técnicas de diversos orígenes que permiten evaluar y mejorar con eficiencia y competitividad los niveles de desempeño; además consta de un procedimiento general y sus específicos que sustentan la implementación práctica.

Palabras clave: Gestión integrada por competencias laborales; Gestión universitaria; Procesos sustantivos; Planeación estratégica y desarrollo local

Abstract: The research models a flexible technology for integrated and systemic management with a multi-actor approach to work competences in the substantive processes of the Municipal University Centers as a contribution to local development, providing a novel tool integrated by a theoretical model designed with methods and techniques of diverse origins that allow evaluating and improving performance levels with efficiency and competitiveness; it also has a general procedure and its specifics that support the practical implementation.

Keywords: Management integrated by labor competences; University management; Substantive processes; Strategic planning and local development

Introducción

En septiembre de 2015, los líderes mundiales de la Organización de Naciones Unidas (ONU) adoptaron 17 objetivos globales con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos; estos incluyen 169 metas y marcarán la agenda de desarrollo mundial durante los próximos 15

años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil, entre otros.

El objetivo No. 4 recoge el garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. En correspondencia con ello, las universidades cubanas están orientadas hacia un proceso de perfeccionamiento que les permita ganar en eficiencia y competitividad, lo que las obliga a realizar una adecuada gestión como vía de garantizar el desarrollo de los procesos universitarios y su respuesta en las tres dimensiones económico-social-ambiental, de ahí a su pertinencia y vinculación al desarrollo local; donde tratar la concertación estratégica de actores e intereses: individuales (profesor de excelencia y graduado competente) – institucionales (universidad acreditada y pertinente al desarrollo local) – territoriales (gobierno territorial con liderazgo y el desarrollo local próspero y sostenible) es sumamente apremiante.

El proceso de formación integral universitario constituye el objetivo primordial de la Educación Superior en Cuba, donde inciden de manera determinante la gestión de los procesos sustantivos que se desarrollan tales como: formación de pregrado y postgrado, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y extensión universitaria como proceso transversal que interactúa en todos los demás.

La formación del estudiante universitario adquiere mayor connotación en las importantes transformaciones en las que se encuentra inmersa la universidad cubana. Proceso que incluye formación de conocimientos, habilidades y valores con capacidades para transformar el entorno, buscando soluciones a los problemas profesionales a que se enfrentan.

En el año 2009 se crearon los CUM como ente fundamental del desarrollo con el objetivo de ir a la integración de manera inmediata y progresiva de los procesos universitarios que se desarrollan en los municipios, para el perfeccionamiento de la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria, con especial énfasis en la labor educativa y político- ideológica. Ello implica la creación de una estructura universitaria que, mediante el ejercicio de la dirección metodológica, deberá coordinar los esfuerzos y recursos en la búsqueda de soluciones cooperadas, proponer recomendaciones y realizar acciones para la mejora de los procesos académicos; no existe una institución más importante en los municipios.

En Cuba, a nivel municipal la Gestión Integrada del Capital Humano ha ido evolucionando en la medida que se ha implementado el modelo económico cubano, a través de la inserción de proyectos y trabajos investigativos que requieren de una integración sinérgica y armónica de todos los actores que intervienen en los diferentes procesos, determinantes para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Integral de los

Municipios (PDIM), en los que juega un papel muy importante la Educación Superior y en su estructura los Centros Universitarios Municipales (CUM) que ahí radican.

La incorporación de nuevos enfoques y modelos de gestión constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en la educación superior. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, integrada, sistémica, innovadora y participativa con la articulación de los diferentes actores que intervienen, es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos.

Para asimilar estos paradigmas de gestión organizacional se requieren innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de Gestión del Capital Humano (GCH) basados en competencias laborales que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales y promuevan a nivel territorial estrategias que conlleven al cumplimiento del Plan de Desarrollo Integral hasta el 2030 en cada municipio; así tributarían al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por el Sistema de las Naciones Unidas.

La insuficiencia en la gestión integrada y sistémica con enfoque multiactores de las competencias laborales en los procesos sustantivos de los Centros Universitarios Municipales, limitan su contribución al desarrollo local, constituyendo esto la situación problemática que dio origen a la presente investigación.

Para dar solución a esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo general desarrollar una tecnología para la gestión integrada y sistémica con enfoque multiactores de las competencias laborales en los procesos sustantivos como contribución al desarrollo local en Centros Universitarios Municipales.

Desarrollo

La gestión de los procesos sustantivos universitarios conectados con la competencia del capital humano

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, según Botero Chica (2009), “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina” (p.11). Para Tristán Pérez (2007), “su surgimiento estuvo condicionado por el vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país, lo que ha implicado la necesidad de trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la docencia, como en la investigación; el incremento de la dinámica de cambio del entorno social, que ha requerido una mayor agilidad en la toma de decisiones; el incesante aumento de los costos y la disminución en la afluencia de

recursos en las Instituciones de Educación Superior (IES), lo que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos y la necesidad de una mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas y la coordinación del trabajo en equipo” (p.10).

Todos estos factores hacen que aparezca en los últimos años el concepto de Gestión Universitaria, según Aguilera (2006) “...como concepción sistematizadora e integradora de toda la Universidad a su entorno” (p. 11).

Pérez (2014) define la Gestión Universitaria como “el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia)” (p. 15) .

Para los autores, la gestión universitaria es, además, un conjunto de actividades coordinadas y planificadas con su entorno, a través de la integración o sinergia de los procesos que en ella se desarrollan, con un Capital Humano (CH) competente que contribuya al desarrollo económico, social y ambiental hasta el nivel territorial y municipal.

En la Educación Superior la Gestión Universitaria se realiza por procesos, los cuales se clasifican en:

- Estratégicos o transversales
- Claves o sustantivos
- Apoyo o soporte

Los procesos claves o sustantivos, en algunos contextos denominados misionales, responden al cumplimiento de la misión social de la Educación Superior, declarada en el documento “La educación superior en el siglo xxi: visión y acción” presentado por la Unesco en 1998, el cual establece que el punto de arranque para redefinir la educación superior en el mundo actual es definir como su misión fundamental, el contacto con las necesidades de la sociedad a fin de contribuir a crear un desarrollo humano sostenible y una cultura de paz.

Ello constituye la base de la pertinencia de las funciones sustantivas de la Educación Superior (Díaz-Canel, 2012). Se concuerda con Velázquez (2005; 2006) que denomina procesos sustantivos a los procesos fundamentales relacionados directamente con las funciones esenciales de la Educación Superior, y con Cuesta Sáez (2009) en que los procesos sustantivos de las Educación Superior son procesos productivos o de servicios encargados de aportar “bienes de consumo”, una buena parte intangibles, tales

como: conocimientos, calificación profesional, a los que se agregan descubrimientos e invenciones, patentes y cultura general. En el marco de la planeación estratégica autores como Alonso-Becerra et al. (2013), los clasifican como procesos claves porque se relacionan directamente con los resultados a alcanzar.

Los autores son del criterio que todos estos procesos deben gestionarse como un sistema integrado, interrelacionado entre sí, la deficiencia o éxito de uno incide en los demás por lo que el CH tiene que poseer las competencias en correspondencia con la actividad o funciones que corresponden a cada proceso; y las brechas que existan deben solucionarlas a partir de un plan de capacitación, carrera, entrenamiento, superación u otro que se requiera; por lo que se sugiere que las IES tengan identificadas las competencias claves o distintivas de la organización; de los procesos y de los cargos para poder evaluar el desempeño de su capital humano y tener visión del potencial con que se cuenta para asumir y llevar a cabo las acciones como contribución al desarrollo sostenible de la sociedad en general, aspecto que no está implementado en la Educación Superior .

En Cuba el Ministerio de Educación Superior (MES) ha comenzado el proceso de perfeccionamiento y mejora continua de manera planificada y organizada, en todas las universidades del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión del Capital Humano (GCH) y la Gestión por Competencias (GC) con enfoques cualitativamente superiores. (Guzmán y Marin, 2011)

El Sistema de Gestión de Capital Humano basado en competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, este proceso se inicia con la identificación de estas competencias y termina con la evaluación del candidato ante las mismas, facilitando un marco teórico para la selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

De acuerdo a las bibliografías consultadas; en las IES existen varias definiciones y referencias sobre las competencias profesionales, perfil de competencias de los docentes universitarios; del profesor docente universitario; pero no se precisan las competencias laborales que realmente se requieren en la organización, en cada proceso universitario, en correspondencia con el objeto social aprobado, la misión y las funciones; así como, las que corresponden a cada categoría docente principal según el nivel de complejidad; sin éste proceso, no es posible valorar el desempeño del CH y las brechas que existen para poder alcanzar un desempeño exitoso y elevar los impactos y contribución de la educación superior para el desarrollo sostenible.

El Centro Universitario Municipal y el desarrollo local en Cuba

En el período 2007-2012 se conformó por el Ministerio de Educación Superior (MES) una red y programa de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), con énfasis local y la participación de todas las universidades, y resultados que representan un antecedente importante. (Núñez, 2014)

La red nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), estimuló la implantación de un sistema de indicadores para medir los resultados y el impacto de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en el desarrollo socioeconómico local y el desempeño en la gestión del proceso en un ambiente integrador del CUM – Sede Central – Gobierno Local – entidades de la producción de bienes y servicios (EPBS).

En la presente investigación se analizaron los indicadores correspondientes a las dimensiones: planeación estratégica para el desarrollo local, formación de capacidades para el desarrollo local; articulación de actores e impacto de la gestión.

Grupo I: indicadores de desarrollo local significativos para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación; con 7 dimensiones: económico-financiera, seguridad alimentaria, condiciones de vida de la población, gestión local para la innovación, situación ambiental, condición demográfica, integración social.

Grupo II: indicadores del desempeño del proceso de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación con énfasis en el desarrollo local; con 5 dimensiones: determinación de problemas de la localidad y planeación estratégica para el desarrollo local, formación de capacidades para el desarrollo local, conocimiento e innovación para el desarrollo local: eficacia de la intervención, articulación de actores e impacto de la gestión.

El papel del CUM y la gestión del conocimiento contribuyen al desarrollo de capacidades de los actores que dirigen y organizan procesos en entidades y comunidades, por lo que deben modificarse los métodos de trabajo para que la aplicación del conocimiento se convierta en un hábito gradual y positivo. Es el CUM quien posee las potencialidades necesarias para la articulación de los actores locales y el mediador del conocimiento científico que se requiere. La gestión del conocimiento tributa a la movilización de capacidades para la toma de decisiones en la implementación de las acciones y en el control de los resultados que generan impactos en el orden económico y social.

En algunos municipios cubanos se han implementado desde hace varios años iniciativas de DL, que se han enriquecido a partir de las experiencias iniciales. Todas han tenido impactos, pero con el reconocimiento de que han sido “punto de partida” para el análisis del DL en Cuba y los retos que impone

a las localidades y el país este tema. Las experiencias demuestran que en la sostenibilidad de las iniciativas, es fundamental la dirección estratégica como punto de partida, la creación de estructuras que la complementen y la determinación de los responsables de monitorear, vigilar y controlar la gestión de los proyectos de innovación que se generen; todo ello interrelacionados con las organizaciones del municipio y las “instituciones de conocimientos”, que potencien el aprendizaje y desarrolle las capacidades innovadoras en el municipio. (Boffill, 2010)

A nivel local la gestión del conocimiento se define como un proceso complejo de generación, proveimiento, administración y circulación de las informaciones, datos, saberes y valores necesarios para garantizar la toma de decisiones, con el objetivo de promover la elevación de la calidad de vida de la población sobre la base del desarrollo sostenible equitativo y caracterizado por una creciente participación ciudadana.

Una de las transformaciones significativas ocurridas en Cuba, es la universalización de la Educación Superior, con la cual se garantiza a todos los jóvenes cubanos, la igualdad de oportunidades y posibilidades de realizar estudios universitarios desde sus propios municipios; los cuales garantizan un acelerado proceso de incorporación de jóvenes de familia de menor desarrollo cultural a la vida universitaria, ampliando sus oportunidades para la integración más plena a la sociedad.

Una posición clara de la política educacional cubana con respecto a la universalización de la Educación Superior fue esbozada por Vecino (2003), en ese momento Ministro de Educación Superior, en la concepción de que la universidad en los municipios no es fragmentación o atomización de la Educación Superior, sino su multiplicación y enriquecimiento. Tiene como objetivo formar una parte importante de los futuros profesionales de los municipios en los propios territorios, bajo la orientación metodológica de la universidad madre.

Pensar el modo en que puede contribuirse efectivamente a la transformación radical de ellos, requiere comprender su estado actual e identificar los nexos ciencia – tecnología-medio ambiente para orientar la actividad individual hacia el logro de objetivos comunes. En este fin la orientación Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS) es un buen aliado.

Esta concepción pone énfasis especial en la universidad como actor del desarrollo local y con esto, superar cuanto antes el desencuentro existente entre la oferta de capacitación de universidades y centros formativos y las necesidades de innovación en los diferentes sistemas productivos locales.

Si en la sociedad actual el desarrollo está centrado en el conocimiento, la universidad debe desarrollarse y articularse con otros actores locales para potenciar la producción y transferencia de conocimientos para la

solución de problemas concretos en el contexto local. Esta posibilidad, estuvo limitada según (Núñez y otros, 2006) porque las instituciones de conocimiento en Cuba se encontraban situadas en las capitales de provincias y en el caso de las mayores universidades con una presencia relativamente fuerte en programas nacionales de investigación, esto disminuía la posibilidad de captar la singularidad y diversidad de las necesidades locales.

Eso es lo que cambia radicalmente con la universidad del territorio. Por tanto, se concibe para ella que lo local es el espacio en el que está instalada y con el cual debe construir sus interacciones.

Tecnología para la gestión integrada de competencias laborales en los CUM como contribución al desarrollo local

La Tecnología la conforman un modelo teórico que para su aplicación requiere de un procedimiento general y los específicos con las etapas correspondientes que permiten la implantación e implementación de acciones estratégicas que contribuyen al desarrollo local del municipio tales como: la Planeación Estratégica del CUM; un catálogo de competencias laborales que lleva implícito las Competencias Laborales identificadas y validadas: claves o distintivas de la organización, de los procesos y de los cargos; el modelo de evaluación del desempeño de los Procesos Sustantivos: Formación de Pregrado, Postgrado, Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y Extensión Universitaria; la de los cargos con categorías docentes principales establecidas para la organización del trabajo de los profesores universitarios: Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente; así como el del CUM. El modelo, además, contribuye a la evaluación como proceso de los indicadores establecidos para la gestión universitaria del conocimiento, la innovación y el desarrollo, identificados por GUCID y adecuados a cada municipio o provincia con énfasis en el desarrollo local; su control y mejora continua.

El procedimiento general, integra varias corrientes u enfoques como el sistémico e integrado en el cual se establece la sinergia, cohesión e interrelación donde las partes (fases y etapas) están estrechamente relacionados entre sí como un engranaje, se muestra la integración holística de todos los procesos que se llevan a cabo en la Educación Superior adecuado a los Centros Universitarios Municipales: procesos estratégicos o transversales, procesos sustantivos, procesos de apoyo, procesos del Sistema Integrado de Capital Humano (SICH), el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), todos gestionados por competencias laborales por cada una de las personas que lo desempeñan, en los que influyen los factores endógenos y exógenos que interactúan en la organización.

Precisamente, partiendo del análisis y determinación de los modelos de competencias; el carácter estratégico se manifiesta al asumir como punto de partida el análisis de los elementos estratégicos de los CUM (Misión, Visión, Planeación estratégica, Planes de Desarrollo Integrales de los Municipios,

demandas de fuerza calificada, valores entre otros que se expresan en el procedimiento), diseñándolos, o revisándolos y actualizándolos (según proceda) para lograr la integración de éstos con las competencias laborales y la compatibilidad del nuevo sistema de gestión con la estrategia universitaria. Además el enfoque multiactores donde prima el intercambio de conocimientos, pensamientos, iniciativas, ideas, motivaciones de los diferentes actores internos y externos en el que se establecen las relaciones recíprocas de colaboración universidad – sociedad.

Con este objetivo se facilitan las herramientas técnicamente fundamentadas en las etapas correspondientes con una concepción sistémica, integral y multiactores.

El procedimiento general, está conformado por las etapas siguientes:

- I. Preparación Inicial.
- II. Planeación Estratégica del CUM.
- III. Identificación y validación de las competencias laborales en CUM.
- IV. Entrenamiento para desarrollar el proceso.
- V. Ejecución, evaluación y mejora continua.

El procedimiento general cumple varios requerimientos, tales como:

1. **Integralidad:** abarca a la organización en su conjunto, integra todos los procesos y su interacción con el entorno o sociedad.
2. **Flexible y contextualizable:** adaptable a cambios tanto internos como externos o situaciones que ocurran en el entorno; así como el contexto que se desarrolle.
3. **Transcendental:** en cualquier institución universitaria influye significativamente en la pertinencia integral y la excelencia académica.
4. **Participación:** permite la participación de todos los actores tanto internos como externos en el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas previstos como contribución al desarrollo local por el vínculo entre la planeación estratégica del municipio y el CUM.
5. **Consistencia lógica:** por su estructura y participación de todos los actores logran rebasar gradualmente las contradicciones en el proceso de coinnovación.
6. **Mejora continua:** lleva implícito la evaluación sistemática del desempeño, el control de los procesos y las competencias de los trabajadores del CUM (incluidas en el catálogo de competencias), de las

acciones y objetivos estratégicos propuestos, los que posibilitan determinar las brechas existentes y tributar a la introducción permanente de mejoras.

Conclusiones

Se incorpora una tecnología novedosa con bases científicamente argumentadas que contribuye a la obtención de un desempeño superior por competencias en los CUM e incluye un modelo teórico a partir del cual se establece un procedimiento general con los procedimientos específicos que permiten desarrollar el proceso de implementación del modelo a través de las fases y etapas.

El análisis de las diferentes corrientes, los procedimientos, legislaciones vigentes y enfoques; sirvieron de base para elaborar la tecnología apropiada, por lo que constituye una contribución teórica y práctica para mejorar la gestión integrada de competencias laborales en los CUM.

El procedimiento general y los procedimientos específicos para la tecnología gestionada integralmente por competencias laborales permite a los decisores de los CUM:

- Lograr la articulación de actores como vía de perfeccionamiento y mejora continua de la contribución del CUM al desarrollo local e integrar la evaluación del desempeño con la gestión por competencias y los elementos estratégicos.
- Mejorar los resultados referidos al capital humano, los clientes externos y la organización como meta, sobre la base de un cambio cultural dado por la evaluación del desempeño y el desarrollo permanente de las competencias funcionales para el éxito de todo el sistema, al incrementar los niveles desarrollo profesional y la autorrealización, y en donde los clientes externos percibirán las competencias del personal y de la organización.
- Incrementar la calidad de los productos y/o servicios, se satisfagan sus necesidades y expectativas, se logre la fidelización de estos clientes a los CUM y a la organización hacia un cambio cultural de aprendizaje funcional, aumente su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del entorno, se asegure el sostén de las ventajas competitivas y comparativas, así como el aumento de la eficiencia organizacional en la cadena productiva.
- Trabajar con un catálogo de competencias que es un documento que lleva implícito las competencias laborales identificadas y validadas (claves o distintivas de la organización, de los procesos sustantivos y de los cargos que ostentan las categorías docentes principales profesor Titular, Auxiliar y Asistente), así como un modelo de evaluación para cada uno de ellos, el que se realiza de forma anual pero con cortes evaluativos parciales.

- Mejorar la formación de capacidades y la concertación estratégica de actores e intereses: individuales (profesor de excelencia y graduado competente) – institucionales (universidad acreditada y pertinente al desarrollo local) – territoriales (gobierno territorial con liderazgo y el desarrollo local próspero y sostenible) dando respuestas al objetivo estratégico cuatro previsto por la ONU, al sistema de indicadores determinados por GUCID y la satisfacción de las demandas del municipio.
- Precisar mediante el diagnóstico participativo de una valoración de cómo la comunidad universitaria al CUM y las variables que más afectan a la organización posibilitando trazar las estrategias correspondientes.
- Perfeccionar la interrelación triádica entre el CUM - Gobierno - Sociedad que permite una relación sistémica de la Planeación Estratégica del Municipio con el del CUM, así como un incremento gestión de la ciencia aplicada como parte de la cultura organizacional.

Referencias Bibliográficas

Ada, G. (2007). *Desarrollo Local en Cuba, Retos y perspectivas*. La Habana: Pueblo y Educación.

Aguilera García, L. (2006). *La universidad del siglo xxi. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento*. México: Editorial Unesco.

Alarcón, R. (2015, 13 de octubre). *La Educación Superior en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*, Conferencia. La Habana.

Recuperado de <http://www.redciencia.cu/documentos/conferencia.pdf>

Alonso Becerra, A.; Michelena Fernández, E., y Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.

Albuquerque Llorens, F. (1996). *Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza*. Santiago de Chile: ILPES.

Bofill Vega, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación*. Caso Yaguajay. Tesis de doctorado, Universidad Central de Las Villas, Cuba.

Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.

Buck Consultants. (1998). *Competency-Based Performance Management*. Washington. D.C. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy>

- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 4ta. ed., Partes 1 y 2. La Habana: Félix Varela.
- Cuesta Sáez de Tejada, J. D. y Hernández Pina, F. (2009, noviembre). Especificidad empresarial de la universidad española: gestión de los procesos de gobierno, académicos y de apoyo universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*, (50).
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2010). *Palabras sobre —desarrollo local*. Reunión de Trabajo del Programa de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación en el Seminario acerca del pilotaje de desarrollo local con municipios seleccionados. Yaguajay, Cuba.
- Guzmán Ibarra, I. y Marín Uribe, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. *REIFOP*, 14 (1), 151 – 163. Recuperado de <http://www.aufop.com>
- Leonard, M. (1998). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional consultor*. Madrid: OEI.
- Núñez, J. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y Desarrollo Local*. La Habana: Félix Varela.
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. Tesis de doctorado. Universidad de Holguín, Cuba.
- Rodríguez, J. A. (2013). *Implementación de un Sistema Organizacional de la Universidad de Guantánamo para el Desarrollo Local en el Municipio El Salvador en Gestión del Conocimiento y Desarrollo Local*. Universidad de la Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, J. A. (2014). *Arquitectura Organizacional para el acompañamiento universitario a los Planes Integrales de Desarrollo Municipales. Municipio San Antonio del Sur*. Taller Nacional de GUCIT, Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana.
- Tristá Pérez, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. Tesis de doctorado, Universidad de La Habana.
- Velázquez Méndez, A. y Maldonado Talamantes, A. (2005). Arquitectura de procesos para las instituciones públicas de educación superior. *Revista Teoría y Praxis*, (1), 109-124.
- Velázquez Méndez, A. y Maldonado Talamantes, A. (2006). La especificación de procesos en las instituciones públicas de educación superior. *Revista Teoría y Praxis*, (2), 157-169.