

*Gestión estratégica del capital humano en centros  
universitarios municipales como contribución al  
desarrollo local*

*Strategic management of human capital in municipal  
university centers as a contribution to local development*

**Delis Sevilla-Rodríguez**

Universidad Raúl Gómez García, Guantánamo, Cuba

**Reynaldo Velázquez-Zaldívar**

Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín. Cuba.

**Alberto Turro-Breff**

Universidad Raúl Gómez García, Guantánamo, Cuba

**Correo electrónico:**

deliss@cug.co

rector@fh.uho.edu.cu

aturrob@cug.co.cu

---

**Recibido:** 24 de abril de 2018

**Aceptado:** 22 de enero de 2019

---

**Resumen:** La necesidad de gestionar el capital humano en los Centros Universitarios Municipales como contribución al desarrollo local, con enfoques de competencias, integrado y multiactores, conllevó a diseñar un procedimiento que integró de forma coherente las demandas del municipio con las estrategias de la organización, las competencias laborales claves y los cargos, así como las variables y dimensiones para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación.

**Palabras clave:** Capital humano; Gestión estratégica; Competencias laborales; Desarrollo local

---

**Abstract:** The need to manage human capital in municipal university centers as a contribution to local development, using competences, integrated approaches and multi-actors, led to design a procedure that integrated in a coherent manner the demands of the municipality with the organization strategies, key labor competences and positions, as well as the variables and dimensions for the University management of knowledge and innovation.

**Keywords:** Human capital; Strategic management; Labor competences; Local development

---

## **Introducción**

En la actualidad el Ministerio de Educación Superior está inmerso en un 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 .

A partir del curso 2009-2010 el Ministerio de Educación Superior define como una de sus prioridades el perfeccionamiento del trabajo universitario en las sedes municipales con el objetivo de lograr una mayor calidad, pertinencia e integración, surgiendo así el Centro Universitario Municipal (CUM).

En el contexto actual esto motiva a cambios en la GC, ante la influencia de algunos factores a nivel de las Instituciones de Educación Superior (IES) en general y en particular de los CUM. Entre los factores fundamentales en los que se hizo énfasis en este trabajo tenemos:

- la necesidad de que en los CUM se incrementaran los resultados a partir de la GCH con enfoques de competencias laborales, integrado y multiactores en los procesos sustantivos a nivel de la organización, de los procesos y de los cargos.
- el incremento de jóvenes y adultos de manera inclusiva que tengan las competencias técnicas y profesionales necesarias para acceder al empleo de forma emprendedora.
- el creciente fenómeno del cambio climático y sus efectos que cada vez exige potenciar los conocimientos en temas de ciencia, tecnología y medio ambiente.
- la necesidad de hacer corresponder la Planeación Estratégica del CUM con la del municipio para el diseño de una proyección objetiva.
- convertir el capital humano (CH) en el recurso más competitivo e importante de las organizaciones del siglo xxi.
- articulación de actores para potenciar la gestión del conocimiento, la innovación y la cultura organizacional en las dimensiones: social, ambiental y económica.

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 han identificado las competencias laborales que realmente se requieren en la organización, y en los procesos sustantivos tales como: formación de pregrado, formación de posgrado, ciencia tecnología e

innovación y extensión universitaria, en correspondencia con el objeto social aprobado, la misión y las funciones; así como, las que corresponden a cada categoría docente principal de *Profesor Titular* y *Profesor Auxiliar*, según el nivel de complejidad.

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.

Por todo lo antes expuesto, la autora es del criterio que para cumplir el objeto social para el que fueron creados los Centros Universitarios Municipales y contribuir eficazmente con el plan de desarrollo integral del municipio, existen dificultades que limitan su contribución al desarrollo local tales como:

- No se encuentran identificadas las competencias laborales claves o distintivas de la organización, las de los procesos, ni la de los cargos.
- La gestión de los procesos universitarios no se realiza de forma integrada por Competencias Laborales.
- La articulación de los diferentes actores CUM- Gobierno- Sociedad es insuficiente.
- Inadecuada incorporación integrada de los procesos sustantivos de la Educación Superior a las demandas del Municipio.
- El total de profesores con categorías docentes principales Titular y Auxiliar es insuficiente.
- Falta integración en la Planificación Estratégica Provincia- Municipio- CUM.
- Las carreras que se cursan en los CUM no se corresponden con las demandas de fuerza calificada.
- La formación de doctores en el municipio es pobre.

Constituyendo lo anterior la situación problemática que dio origen a la presente investigación y para dar solución a la misma se planteó como objetivo desarrollar un

procedimiento de gestión estratégica del capital humano en Centros Universitarios como contribución al desarrollo local.

## **Desarrollo**

### **La gestión del capital humano con enfoque estratégico**

El desarrollo de la investigación se realizó sobre las siguientes bases teóricas:

Por gestión estratégica del capital humano según Cuesta se entiende “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuesta, 2010, p. 17).

Por otra parte la Gestión del capital humano es la “gestión de personas que no son un medio sino el fin en nuestra sociedad. Gestión humana, o gestión de personas que trabajan” (Cuesta, 2010, p. 1).

Se entiende por Dirección estratégica por objetivos y centrada en valores “un proceso interactivo y holístico de formulación, implementación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una relación proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (Ronda, 2002, p. 23).

Todas las definiciones anteriores a decir de Núñez Jover aparecen en función de “la integración universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local para el cumplimiento exitoso del Plan de Desarrollo Integral de cada municipio y provincia” (Núñez, 2014, p. 375).

El enfoque de competencias laborales, está dado en que cada proceso que se gestiona en éstos Centros de Educación Superior se realicen por competencias claves o distintivas de la organización, de procesos y de los cargos fundamentales, en este último investigaremos a aquellos que ostentan las categorías docentes principales: Profesor Titular y Auxiliar para un desempeño superior que tribute a un desarrollo local próspero y sostenible

De igual forma el enfoque integrado interrelaciona los actores internos y externos, y realiza la conexión Planeación Estratégica Municipio-CUM gestionado por Competencias Laborales, considera la totalidad de los procesos: estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, así como las interrelaciones y sinergia que se establecen entre ellos como un sistema, el problema que surja en uno afecta a los demás, tributando a indicadores eficientes y eficaces de desarrollo local.

En este mismo orden el enfoque multiactores relaciona a diversos grupos y a diferentes niveles que tienen funciones específicas. La interacción entre estos actores es compleja pero esencial para lograr resultados sostenibles y denominados como:

- **actores internos:** son los que intervienen directa o indirectamente en las diferentes actividades multinivel (MES-Universidad-CUM).
- **actores externos:** los que intervienen desde el entorno.

Cada uno de los actores tienen su visión propia, funciones, responsabilidades, intereses, perspectivas y deseos; por lo que es importante unir estas diferencias en un plan de desarrollo sobre una base amplia para que establezcan fuertes alianzas, todas las partes tienen que recibir la oportunidad de opinar sobre la implementación y la administración de las acciones y objetivos estratégicos que se propongan desarrollar para obtener el éxito.

### **El Centro Universitario Municipal y el desarrollo local en Cuba**

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 Desarrollo Local (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. (Bofill, 2010)

Uno de los factores más importantes para el DL es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica económica y social y los comportamientos de los actores locales, más que en los resultados cuantitativos. (Albuquerque, 2001)

Según la gestión del conocimiento consiste en gran medida en colaborar en la identificación de problemas locales que requieran del conocimiento para su solución y contribuir a identificar las organizaciones o personas que pueden aportarlo para luego construir los nexos, las redes y los flujos de conocimiento que permitan la asimilación, evaluación, procesamiento y uso de estos conocimientos. El CUM debe actuar como agente relevante en la construcción social del conocimiento y el establecimiento de conexiones que permitan los flujos de conocimiento. (Núñez, 2014)

El municipio posee las condiciones más favorables para la autogestión del desarrollo. Las decisiones están más cercanas a la comunidad y tienen menos complejidades que una provincia; constituye el escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo socioeconómico y donde transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno. Por otra parte, la mayor riqueza del país está en las inteligencias que se encuentran diseminadas por todos los territorios, como resultado de un sistema educacional consolidado y equitativamente distribuido. Y esto representa una fortaleza indiscutible de

cara a la promoción de procesos de desarrollo en la escala local. (Guzón, 2003) 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.

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, 2014) 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, que aunque se ha avanzado no es suficiente.

### **La calidad de la Educación Superior**

El movimiento hacia la calidad es un fenómeno mundial que adquiere cada vez mayor relevancia, porque influye, prácticamente, en todas las esferas de la vida humana. El tema de la calidad en la educación superior ha tenido un profundo tratamiento y debate, tanto teórico como práctico. Es un fenómeno que está asociado a los propios orígenes del desarrollo universitario, primero como preocupación esencialmente *hacia dentro*, que enfatiza los valores internos de su quehacer y que se identifica como calidad intrínseca de sus procesos. Posteriormente ha trascendido éstos ámbitos, para volcarse *hacia afuera* y estudiar la valoración del impacto que la institución educativa provoca en el desarrollo social.

En la educación superior cubana este concepto de calidad se asume como la unidad dialéctica de dos elementos: la excelencia académica y la pertinencia integral.

**La excelencia académica** se caracteriza por tres dimensiones: la excelencia de los recursos humanos, en particular del claustro y de los estudiantes; la excelencia en la base material de estudio, tanto la que está disponible en las universidades como la que se utiliza de aquellas existente en el territorio; y la excelencia en la gestión de los recursos humanos.

**La pertinencia integral** es un concepto que se caracteriza por las relaciones que se establecen entre la universidad y su entorno. Se logra con efectividad si sus actores participan en la vida social, económica y cultural de la sociedad. La pertinencia integral de la universidad responde a los intereses y a las necesidades de su tiempo, de su sociedad, no solo para hacer lo que se solicita, sino para ser también agente propiciador de lo que realmente se necesita. Ello significa, no solo pertinencia en el sentido de reproducción y legitimación de la vida económica, social y cultural, sino también en el sentido crítico, renovador, transformador.

Una universidad que se caracterice por la excelencia académica y la pertinencia integral ha de cumplir, ante todo, con el deber supremo de educar en los valores morales y en los principios éticos que rigen una conducta profesional y ciudadana, en pos de hacer realidad la prédica martiana de una patria con todos y para el bien de todos. De este modo garantizará que el proceso de formación del profesional que en ella se desarrolle, se distinga por su integralidad. (Alarcón, 2013)

### **Procedimiento de gestión estratégica del capital humano como contribución al desarrollo local en Centros Universitarios Municipales**

La adhesión al programa impone que jefes y trabajadores en general deben implicarse, establecimiento de metas en el más alto nivel: los de más alto nivel determinan las estrategias y objetivos anuales; en las metas individuales, cada jefe y subordinados tienen definidos claramente los objetivos y responsabilidades, los que son decididos de conjunto; hay que buscar la participación de todos; en lo que respecta a la autonomía hay que contar con amplia libertad en conseguir los objetivos planeados; en la evaluación del desempeño se revisa el progreso de los objetivos, se evalúan los problemas y se deciden otros.



El procedimiento consta de cuatro etapas y 18 pasos, con enfoque integrado, de competencias, estratégico y multiactores; integra la planeación estratégica del Centro Universitario Municipal, las competencias laborales de ésta organización, de los procesos sustantivos (Formación de Pregrado, Posgrado, I+D+i y extensión universitaria) y de los cargos con categorías principales : Profesor Titular y Auxiliar; así como los las variables con sus indicadores para la gestión del conocimiento y la innovación: formación de capacidades, impacto de la gestión y la articulación de actores, como contribución al desarrollo local.

A continuación se expone el procedimiento de gestión estratégica del capital humano como contribución al desarrollo local en Centros Universitarios Municipales.

<b>Etapa I: Preparación Inicial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Paso 1: reunión de coordinación en el municipio.</li></ul>
<b>Etapa II: Planeación Estratégica del CUM para el desarrollo local.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Paso 2: análisis documental.</li><li>- Paso 3: caracterización del capital humano.</li><li>- Paso 4: determinación del clima organizacional.</li><li>- Paso 5: diagnóstico organizacional (análisis prospectivo DAFO).</li><li>- Paso 6: determinación de los problemas y posibles soluciones.</li><li>- Paso 7: formular los objetivos y las estrategias.</li></ul>
<b>Etapa III: Identificación y validación de las Competencias Laborales.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Paso 8: nombrar el Comité de Competencias.</li><li>- Paso 9: identificar las competencias claves o distintivas del CUM.</li><li>- Paso 10: identificar las competencias de los procesos sustantivos (Formación de pregrado, posgrado, I+D+i y Extensión Universitaria).</li><li>- Paso 11: identificar las competencias de los cargos con categorías docentes principales (Profesor Titular y Auxiliar).</li><li>- Paso 12: validación por el Comité de Competencias.</li><li>- Paso 13: evaluación del CH y análisis de las brechas.</li><li>- Paso 14: plan de acciones para minimizar las brechas.</li></ul>
<b>Etapa IV. Evaluación de los indicadores de gestión del conocimiento y la innovación.</b>

- Paso 15: valoración de la variable formación de capacidades y sus indicadores.
- Paso 16: evaluación de la variable impacto de la gestión de innovación y sus indicadores.
- Paso 17: valoración de la variable articulación de actores y sus indicadores.
- Paso 18: ejecución, evaluación y mejora continua.

**Fuente:** Elaboración propia

## **Conclusiones**

El análisis de los diversos enfoques, modelos, procedimientos y la legislación vigente, permitió desarrollar un procedimiento de gestión estratégica de capital humano en el CUM como contribución al desarrollo local; evidenciando la necesidad de integración con la Planeación Estratégica, las competencias de la organización, de los procesos sustantivos y de los cargos con categorías docentes principales, así como la evaluación de los indicadores identificados para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación con énfasis en el desarrollo local a través de la articulación de los actores internos y externos, que facilita su implementación práctica mediante cuatro etapas y 18 pasos que lo conforman, con técnicas y herramientas bien fundamentadas, constituyendo el aporte fundamental de la presente investigación.

Los instrumentos propuestos para diseñar las competencias laborales en la organización, de los procesos y los cargos que ostentan las categorías docentes principales (Profesor Titular, Auxiliar) permiten obtener un Catálogo de Competencias que facilita una evaluación de desempeño más objetiva de los resultados obtenidos por etapas en el CUM en cada nivel y las brechas existentes para elaborar un plan de capacitación real.

Las variables con sus indicadores para la gestión universitaria del conocimiento y la innovación con énfasis en el desarrollo local (formación de capacidades, impactos de la gestión y articulación de actores) permiten evaluar la eficacia del proceso, así como el avance del municipio hacia un desarrollo local próspero y sostenible.

## Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R. (2013). *La Educación Superior Cubana, calidad, impacto y principales retos*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Albuquerque Llorens, F. (2001). *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 "Martha Abreu". Las Villas. Cuba.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 4ta ed. (Vols. 1 y 2). La Habana: Félix Varela.
- Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.
- Guzón Camporredondo, A. (2003). *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local*. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.
- Ronda Pupo, G. A. (2000). *Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica*. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, Cuba.
- Núñez, J. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y Desarrollo Local*. La Habana: Félix Varela.