

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: marzo, 2015 Fecha de publicación: abril, 2015

ARTÍCULO 2

IDENTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE CARGOS ACADÉMICOS CLAVES EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS (UCF)

IDENTIFICATION AND NORMALIZATION OF THE LABOR COMPETITIONS OF KEY ACADEMIC POSITIONS IN THE UNIVERSITY OF CIENFUEGOS (UCF)

Ing. Daylí Taillacq Blanco¹

E-mail: dtblanco@ucf.edu.cu

MSc. Mario Curbelo Hernández¹

E-mail: mcurbelo@ucf.edu.cu

Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez¹

E-mail: ourquiola@ucf.edu.cu

¹Universidad de Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Taillacq Blanco, D., Curbelo Hernández, M., & Urquiola Sánchez, O. (2015). Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos (UCF). *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (2). pp. 13-22. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

En el presente trabajo se exponen los resultados de la aplicación de un procedimiento para la gestión de competencias laborales en la Universidad de Cienfuegos (UCF), en las fases de identificación y normalización. La investigación se debe, a que la UCF se encuentra inmersa en un estudio prospectivo de la fuerza de trabajo académica que abarca todos los procesos del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) con el objetivo de determinar las competencias de la fuerza de trabajo académica, necesarias para desarrollar con éxito el encargo social. Finalmente quedan identificadas las competencias de la organización, la de sus procesos claves y cargos académicos (coordinador de carrera, disciplina y de año) con sus normas. Para ello se utilizan técnicas como la tormenta de ideas, revisión documental, entrevistas, instrumentos de interrogación, el trabajo grupal, método de expertos, técnicas de mapeo de procesos, mapas funcionales, matrices y normas de competencias.

Palabras clave:

Competencias, Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, gestión por competencias.

ABSTRACT

In the present work the application's results of a labor competitions procedure in the University of Cienfuegos (UCF) are exposed, in the identification and normalization phases. The investigation is due because of the UCF is in a prospective study of the academic work force that embraces all the processes of the Integrated System of Administration of Human Capital with the objective of determining the competitions of the academic work force, necessary to develop with success the social responsibility. Finally they are identified the competitions of the organization, that of their key processes and academic positions (career coordinator, disciplines and of year) with his norms. For they are used it technical as the storm of ideas, documental revision, interviews, interrogation instruments, the work grupal, experts' method, technical of processes' maps, functional maps, wombs and norms of competitions.

Keywords:

Competitions, Integrated System of Administration of Human Capital, Administration for Competitions.

INTRODUCCIÓN

Hoy constituye un reto para las organizaciones contratar personas competentes, porque son estas las principales protagonistas del cumplimiento de los objetivos trazados y las de llevar a las empresas al éxito. Esto trae consigo como necesidad vital, que se gestionen eficaz y eficientemente, sus recursos humanos a través de la gestión por competencias (GC) como un medio para lograr la integración, organización, factor humano y resultados.

A raíz de las normativas recientemente establecidas en el país, es necesario el perfeccionamiento de la gestión de capital humano (GCH). Esto constituye un reto para las universidades, por lo que la UCF está enmarcada en un estudio prospectivo que abarca todos los procesos relacionados con el SGICH existente en la misma, según el enfoque de las NC 3000: 2007. El estudio debe definir para el año 2022 y considerando los escenarios más optimistas, pesimistas y probables, la cantidad y competencias profesionales de la fuerza de trabajo académica, necesarias para el correcto desempeño de sus procesos.

Este tema ha sido abordado en la UCF en investigaciones anteriores, pero no se ha incursionado en la identificación, normalización y certificación de las competencias necesarias para la fuerza de trabajo académica, sobre todo distinguir, las necesarias para desarrollar la actividad docente en los cargos claves de los procesos misionales, lo que trae consigo la necesidad de realizar un estudio de competencias laborales.

El objetivo de la presente investigación es identificar y normalizar las competencias de cargos académicos claves de la UCF con la aplicación del procedimiento para la gestión de competencias propuesto por Suárez & Hernández (2009).

DESARROLLO

Las competencias son capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Es requerimiento esencial que sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Guzmán & Marín, 2011).

La norma internacional NC-ISO 9000 del 2005, en Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario resume "competencia" como: *"aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades"*.

Por otra parte, las Normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 del SGICH y específicamente en la NC 3000:2007, se plantea que competencia laboral es *"el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización"*.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores se define como competencias a los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes e intereses, capacidades, valores que hacen a las personas más eficaces en una determinada situación, es decir, un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades. Estas características marcan las diferencias asociadas al éxito y los comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresalientes y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.

Nuestro país asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de GCH. Estas competencias se identifican, se validan y se certifican, según la NC 3001:2007 en los niveles siguientes:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Los cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Existe consenso en que el proceso de gestión de competencias laborales consta de varias etapas: identificación, normalización, formación, evaluación y certificación. Estas están comprendidas en el procedimiento propuesto por Suárez & Hernández (2009), el cual se muestra en el anexo 1.

El procedimiento se concibe a partir de la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo). Se basa en los conceptos que se sustentan en la presente investigación, asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de gestión de procesos, el enfoque basado en competencias (EBC), la GC, la GCH, basadas en competencias y las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007.

Hay que destacar que para comenzar el procedimiento en su etapa de identificación de las competencias, se deben seleccionar a los expertos, personas capacitadas para llevar a cabo este proceso. Esto significa que la adecuada selección y capacitación de los mismos es una tarea previa y muy importante.

Selección de los expertos.

Para la selección se determina la cantidad (n) y la relación de los candidatos que participan en el estudio, por lo que se presenta el listado inicial de los candidatos posibles. El número de expertos se calcula de la manera siguiente: $n = p(1-p)/i2$

Donde:

k: constante que depende del nivel de significación estadística (3.8416), p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.05), i: precisión del experimento. (0.077) n: número de expertos.

A los candidatos listados se les aplica un instrumento para la determinación del coeficiente de competencia que permite su selección como expertos.

La competencia de un experto se puede considerar a partir de la valoración que se realiza del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento. La misma se puede medir a partir de obtener el coeficiente kcomp, que se calcula mediante la fórmula: $K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$

Donde:

Kcomp: coeficiente de competencia, Kc: coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1, Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

De tal modo que la competencia del experto es alta si $K_{comp} > 0,8$, media si $0,5 < K_{comp} \leq 0,8$ y baja si $K_{comp} < 0,5$.

Realización del análisis documental y capacitación

Se caracteriza por el estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia.

Por otra parte, deben concebirse talleres de preparación que posibiliten la instrucción a las personas involucradas acerca de en qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo, así como las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.

Etapa I: Identificación.

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. En esta etapa se emplean métodos y herramientas como los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Métodos y herramientas a utilizar en la etapa de identificación de competencias.

Métodos
<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming: método de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado. Delphi: método aplicado para evaluar alternativas, sometidas a un grupo de expertos a que dan categorías de evaluación a las alternativas previamente seleccionadas por el facilitador.
Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> SIPOC: diagrama que relaciona a un proceso con sus entradas y salidas, a través de sus proveedores y clientes. Diagrama de flujo: representación pictórica de los pasos en un proceso Ficha de procesos: contiene información relevante de un proceso como nombre del proceso, responsable, objetivos, recursos, documentación normativa, procesos del sistema con que se relaciona e indicadores para la medición del proceso. Cuestionario: instrumento que se aplica para conocer el criterio de las personas sobre un tema determinado. Mapa funcional: representación gráfica que presenta una estructura de árbol dispuesto horizontalmente que consiste en la desagregación de las funciones que hacen posible el cumplimiento del propósito clave del puesto que se analiza, se expresa en unidades de competencia y elementos de competencia. Matriz de competencia: concebida a partir de las funciones, conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador de un puesto específico.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del análisis de las funciones, de los conocimientos, actitudes y habilidades, que deben ser exigidos en el cargo para un desempeño superior de cada trabajador, se confecciona la matriz de competencia. Esta matriz permite la confección del perfil de competencia de cada cargo.

Una vez que se realiza el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, se procede al análisis y aprobación por la alta dirección de las competencias identificadas; quedan validadas, aprobadas y recogidas en un solo documento, se convierten así en una referencia para el trabajo en la empresa.

Fase II: Normalización

El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales.

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe

ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral, con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad. Contiene los elementos siguientes:

- Unidad de competencia.
- Realización profesional.
- Criterios de desempeño.
- Evidencias de desempeño.
- Campo de aplicación.
- Evidencias de conocimiento y comprensión.
- Guía para la evaluación.

Fase III: Formación.

Este proceso consta de tres pasos fundamentales:

1. La detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación con las competencias.
2. La determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias.
3. La elaboración y selección de alternativas de solución.

Como resultado de los pasos 1 y 2 se obtiene una matriz de necesidades de competencias y el paso 3 debe comprender la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia. Estas variantes de solución pueden ser cursos de formación "in situ" o "en la tarea", la autoformación controlada, o la utilización de presentaciones o demostraciones didácticas.

Fase IV: Evaluación.

La evaluación permite verificar la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia, no se hace solamente una vez, es un proceso progresivo e incluso cotidiano. En este proceso se deben:

1. Definir los métodos a utilizar para la recolección de evidencias.
2. Recolectar las evidencias de desempeño y conocimiento.
3. Comparar las evidencias frente a la norma.

En este sentido, el grupo de expertos identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior y un desempeño laboral adecuado.

Fase V: Certificación.

En este último proceso se reconoce formal, pública y temporalmente la capacidad laboral demostrada por un trabajador y se deja constancia del certificado emitido al trabajador en el Registro de control de certificación de competencias y en el expediente individual de capacitación del mismo.

El certificado es temporal, las competencias a que se refiere son susceptibles de obsolescencia debido a los cambios en la tecnología u organización del trabajo. Entonces el certificado debe ser renovado en períodos de tiempo usualmente fijados en la norma de competencia.

Resultados alcanzados

Se ha realizado el estudio en los tres niveles de la organización, utilizando en el último nivel (operativo) tres de los puestos claves pertenecientes al proceso de formación, ya que sobre él recae el mayor peso para mantener el cumplimiento de la misión de la universidad. El procedimiento debe desarrollarse igualmente en los puestos claves de los procesos de proyección social y de ciencia e innovación.

A continuación se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento por etapas.

Selección de los expertos

Dado el número de expertos a considerar, fueron seleccionados aquellos especialistas cuyo coeficiente de competencia es superior a 0.8 ($K > 0.8$) y cuya experiencia en la educación superior es reforzada por los años de experiencia en esta área. Luego de determinada la cantidad de expertos, se confecciona el listado definitivo, integrado por dos especialistas de recursos humanos, dos jefes de carrera, dos vicerrectores y un decano.

Realización del análisis documental

El grupo de expertos y los implicados en la investigación realizan el análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, las NC-3000, 3001, 3002 del 2007. También se profundiza en el propósito principal de la organización, valores, procesos, carpeta de productos o servicios de la organización (procesos claves), funciones y perfiles de cargos acorde con la estructura aprobada. Se revisan las legislaciones vigentes por el Ministerio de Educación Superior (MES), el Reglamento Orgánico de la Universidad, la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y la Resolución No. 120/10 (Reglamento de Organización Docente).

Etapa I: Identificación de competencias

El proceso de identificación de las competencias se desarrolla en los tres niveles que a continuación se especifican por actividades.

Actividad 1: Determinar competencias distintivas de la organización.

En investigaciones que anteceden se determinan las competencias organizacionales, las cuales son sometidas a una revisión por parte de los expertos para valorar el grado de acuerdo o si es necesaria alguna variación de las mismas. A partir del procesamiento de los datos, mediante el empleo del software estadístico SPSS v. 16.0, se corrobora que todos los expertos están de acuerdo con las competencias de la organización, las que se recogen en el perfil de competencias de la organización, el cual se muestra a continuación:

Tabla 2. Perfil de competencias de la UCF.

Perfil de competencias de la Universidad de Cienfuegos.
Valores organizacionales - Patriotismo -honestidad - solidaridad - humanismo - honradez
Competencias organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Personal competente, disciplinado y comprometido con la organización. • Búsqueda constante de la mejora en los procesos continuos de aprendizaje organizacional. • Mejora continua en la calidad de la gestión. • Mantiene la integración de sus áreas de resultados claves organizacionales. • Elevado nivel de formación del profesional de pregrado y postgrado en todas las modalidades de estudio. • Permanente gestión tecnológica. • Fomenta la formación de valores revolucionarios. • Elevado desarrollo de una actividad científica y capacidad de innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2: Determinar las competencias de los procesos claves

Para determinar las competencias de los procesos claves primero es preciso identificar estos procesos. Para ello se parte de la revisión del mapa de procesos de la organización a partir del trabajo con los expertos. Dado los actuales enfoques de gestión y el nuevo objeto social de los centros de nivel superior, se evidencia la necesidad de rediseñar la estructura del mapa y por tanto las áreas de trabajo de la universidad.

Paso 1. Revisión del mapa de proceso de la UCF

Este análisis se desarrolla a partir de los procesos identificados en la universidad y recogidos en el Reglamento Orgánico de la misma. Se presenta una lista de los procesos desglosados hasta un segundo nivel, para una mejor comprensión de los

mismos, y se pide a los expertos que listen, según su consideración, los procesos estratégicos, claves y misionales.

A partir del cálculo de concordancia entre los expertos se logra el consenso deseado y el mapa de procesos queda estructurado según el anexo 2

A partir de la nueva estructura del mapa de proceso, se pasa a la descripción de los procesos claves.

Paso 2: Descripción de los procesos claves.

Para la descripción de los procesos se aplican los diagramas SIPOC, flujo, así como la ficha de procesos de cada uno.

Paso 3: Definición de competencias básicas de los procesos claves

A partir de la descripción anterior quedan identificados y caracterizados los procesos, por lo que se tiene la información requerida acerca de las condiciones que dichos procesos poseen para la definición y posterior gestión de sus propias competencias.

Para la identificación y construcción de las competencias del proceso de formación, se realiza una tormenta de ideas con los expertos. Seguidamente se emplea el método Delphi por rondas, con el objetivo de ordenar las competencias antes mencionadas según el grado de importancia. Para ello se aplica al grupo de expertos una encuesta con la solicitud de opiniones al respecto. Los resultados obtenidos de la aplicación de este método se recogen en el perfil de competencias del proceso de formación de la UCF.

Tabla 3. Perfil de competencias del proceso de formación.

Perfil de competencias del proceso de formación de la Universidad de Cienfuegos.
Competencias del proceso clave
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada calidad de la docencia de pregrado y postgrado. • Elevada labor educativa y político- ideológica, reconocida por los estudiantes. • Claustro con alto nivel profesional, político y pedagógico. • Garantiza la formación integral de los estudiantes. • Fomenta el impacto positivo de la formación, en el desarrollo económico y social del territorio. • Gestión permanente del conocimiento y la información. • Cumplimiento riguroso de los reglamentos y regulaciones propias de la educación superior y las demandas sociales. • Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 3: Determinar las competencias de los puestos/cargos claves.

Esta actividad cuenta con la realización de dos pasos, primeramente la definición de los puestos a analizar, lo que permite, como un segundo paso, la identificación de las competencias requeridas por los trabajadores para el buen desempeño en los mismos.

Paso 1: Definición de los puestos/cargos que son objeto de estudio

Para la presente investigación se escogen los cargos académicos del proceso de formación, ya que sobre él recae el mayor peso para mantener el cumplimiento de la misión de la universidad.

En los centros de educación superior, el trabajo metodológico que se realiza de forma colectiva, tiene como rasgo esencial el enfoque de sistema y se lleva a cabo en cada uno de los niveles organizativos del proceso formativo, como vía para su perfeccionamiento en cada nivel.

Se identifican como subsistemas o niveles organizativos principales para el trabajo metodológico, el colectivo de carrera, colectivo de año, colectivo de disciplina e interdisciplinarios, en los casos necesarios y el colectivo de asignatura. Para conducir estos colectivos metodológicos se designan a los profesores de mayor experiencia, por lo que, los cargos académicos que corresponde a cada colectivo y son objeto de análisis, según los expertos, son los siguientes:

- Coordinador de la carrera.
- Coordinador de la disciplina.
- Coordinador del año.

Estos cargos no se incluyen en el clasificador de ocupaciones de la universidad, ni aparecen explícitamente en la estructura organizativa de la misma, sin embargo su naturaleza y funciones determinan la calidad en la preparación metodológica en todos los niveles del proceso de formación. Es la razón principal por la que se seleccionan para que sean el objeto del estudio de las competencias para puestos claves en este trabajo. Otra de las razones que avalan esta decisión es la gran cantidad de fuerza de trabajo empleada en estos cargos.

Paso 2. Definición de las competencias básicas de los cargos objeto de estudio

Para la identificación de estas competencias se procede a realizar la revisión de las funciones establecidas por el MES en la Resolución No. 210/07 (Reglamento Docente Metodológico) y entrevistas con los implicados para conocer sus funciones y obtener los elementos necesarios para conformar mapas funcionales y posteriormente, los perfiles de competencias.

A partir de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional, la transcripción de las entrevistas, el análisis de la codificación de las conductas, las características y capacidades individuales a poseer por el trabajador en cada cargo, emergen las competencias. Estas se analizan en el Consejo de Dirección de la universidad para su aprobación, quedan así validadas, lo que permite la elaboración de las matrices de competencias.

A partir de la matriz de competencias se seleccionan las competencias mínimas para la captación de los trabajadores y las que pueden ser adquiridas después del ingreso a la organización, mediante los programas de desarrollo y capacitación. Estas conforman los requisitos indispensables para la ocupación del cargo, base fundamental en la captación y la selección. Las otras, son tenidas en cuenta para la elaboración de los planes de capacitación y desarrollo ulterior de cada trabajador.

A partir de lo anterior se confecciona el perfil de competencias, en el cual se definen las competencias para cada cargo o puesto de trabajo, los cuales quedaron elaborados para cada uno de los cargos analizados en la investigación. A continuación se muestra el perfil de competencias del jefe de carrera.

Tabla 4. Perfil de competencias del jefe de carrera.

Perfil de competencias del cargo: jefe de carrera.	
Propósito: Planificación, organización, regulación y control del proceso de formación a nivel de la carrera.	
Conocimientos generales	Dominio del diseño de planes y programas.
	Conocimiento de los escenarios de desarrollo económico y social del país y el territorio.
	Conocimiento de las leyes y principios didácticos.
	Dominio del contenido del perfil de la profesión.
	Conocimiento de los componentes del proceso de formación.
	Conocimiento del sistema de valores que desarrollamos en el MES.
	Conocimiento de las indicaciones del MES y CES para el trabajo educativo.
	Conocimiento de la actualidad nacional e internacional.
	Conocimiento de las políticas editoriales del país y del MES.
	Conocimiento de los planes bibliográficos de la CNC y de ediciones del MES.
	Conocimiento del contenido de los proyectos educativos.
	Conocimiento del contenido de la planificación docente del curso.

Perfil de competencias del cargo: jefe de carrera.	
Conocimientos específicos	Diseñar y aplicar los planes de estudio de la carrera.
	Perfeccionar los planes de estudio de la carrera.
	Diseñar y aplicar la estrategia educativa de la carrera.
	Dirigir el trabajo metodológico de las disciplinas y años.
	Gestionar bibliografía de la carrera.
	Realizar la planificación docente de la carrera.
	Controlar el proceso de formación en la carrera.
	Evaluar el desempeño del proceso de formación y el trabajo metodológico de la carrera.
	Dirigir el trabajo investigativo laboral de los estudiantes.
Habilidades y actitudes	Capacidad de trabajo en equipo.
	Capacidad de análisis crítico.
	Capacidad de adaptación a los cambios.
	Capacidad de liderazgo.
	Capacidad para solucionar conflictos.
	Facilidades de comunicación en el idioma extranjero.
	Habilidades didácticas.
	Decisión.
	Responsabilidad.
	Organización.
	Emocionalmente estable.
	Creatividad.
	Adecuada concentración.
Dinamismo.	

Fuente: *Elaboración propia.*

Una vez aprobadas las competencias por el Consejo de Dirección de la universidad, se procede a la normalización de las mismas para describir lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse a partir de los tipos de evidencias, así como las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud para un desempeño eficiente.

Fase II: Normalización de las competencias de los cargos objeto de estudio

Las competencias antes mencionadas son normadas a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral y el trabajo en grupo de los expertos para fijar entre todos los criterios y evidencias que se van a adoptar como normas de la organización. A continuación se muestra la norma de competencias del jefe de carrera, teniendo en cuenta solo una unidad de competencia, por la extensión de la misma, pero cabe aclarar que se deben reflejar todas unidades de competencias.

Tabla 5. Norma de competencia del jefe de carrera.

Cargo académico: Jefe de carrera	
Área: Académica	
Misión del puesto: planificación, organización, regulación y control del proceso de formación a nivel de la carrera.	
Unidad de competencia: Diseñar y aplicar los planes de estudio de la carrera.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA
<p>Eres competente cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participas activamente en el diseño del modelo del profesional y el proyecto del plan de estudios en la CNC. - Participas en la elaboración de los programas de las disciplinas activamente. - Participas en la definición del sistema de medios de enseñanza para la carrera. - Participas en la validación del plan de estudio a partir del análisis crítico. - Mantienes fluidez y facilidad en la comunicación en la conciliación del diseño de los planes de estudio. - Realizas el perfeccionamiento continuo del plan de estudio en tu CES. - Elaboras y aplicas responsablemente el sistema de control y evaluación de los egresados. - Elaboras el currículo propio y optativo electivo de la carrera en el CES según el plan de estudio. 	<p>Evidencia por desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de disciplinas. - Proyecto del plan de estudio. - Currículo propio y optativo electivo de la carrera en el CES. - Objetivos por años.
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO
<p>CES y CNC. Carrera. Plan de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio del diseño de planes y programas. - Componentes del proceso de formación. - Dominio de las herramientas de planificación. - Dominio del contenido de la ciencia objeto de preparación o diseño. - Conocimiento de las leyes y normativas relacionadas con el sistema educativo. - Capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis - Canalización clara y comprensible de sus ideas.

GUÍA DE EVALUACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> - Inspecciones del VRF. - Evaluaciones externas a la carrera. - Autoevaluaciones al desempeño de la carrera. 	

Fuente: *Elaboración propia.*

CONCLUSIONES

Para la identificación y construcción de las competencias se desarrolla un análisis en los tres niveles de complejidad a partir de las características distintivas de la universidad, su objeto social y las recientes modificaciones en la educación superior, por lo que es necesaria la revisión de los procesos y su clasificación por categorías, según su influencia en la UCF.

Se elaboraron los perfiles de competencias y normas de los cargos académicos (coordinador de colectivo de la carrera, coordinador de disciplina y coordinador de año) correspondientes al proceso de formación, lo que aporta las bases para la evaluación del desempeño de dichos trabajadores, la certificación de las competencias y el perfeccionamiento del proceso de formación que se desarrolla en la UCF.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guzmán Ibarra, I., & Marín Uribe, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2004). Resolución No. 132/2004. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. La Habana: MES.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2006). Resolución N° 128 / 2006. Reglamento de categoría docente. La Habana: MES.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2006). Resolución No. 210/07. Reglamento docente metodológico. La Habana: MES.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2010). Resolución No. 120 /10. Reglamento de organización docente. La Habana: MES.
- República de Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2011). Reglamento orgánico de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". La Habana: MES.
- República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2005). NC ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad -Fundamentos y vocabularios.

República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2007a). NC 3000:2007. Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Vocabulario.

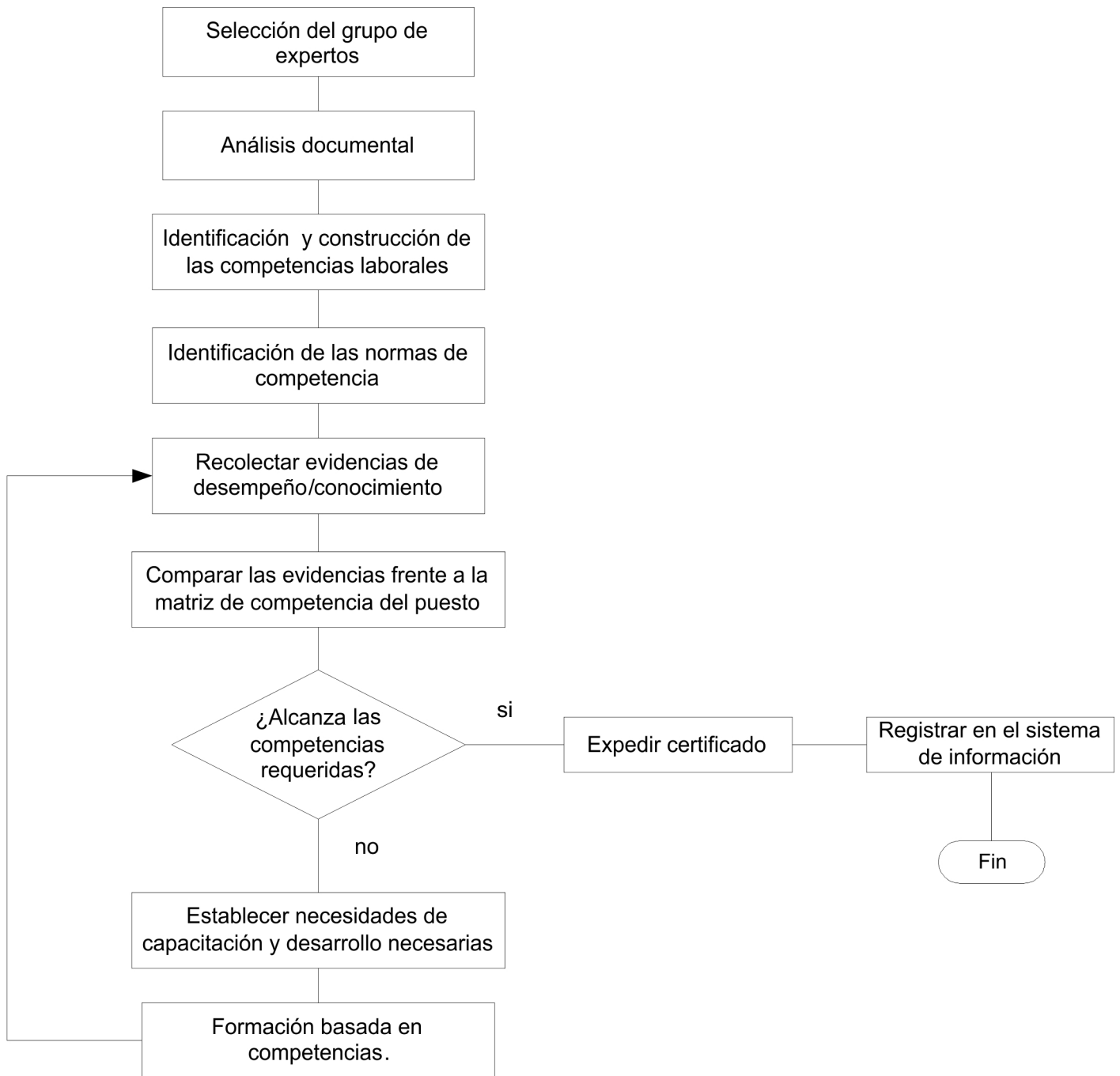
República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2007b). NC 3001:2007. Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Requisitos.

República de Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2007c). NC 3002:2007. Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Implementación.

Suárez Vélez, I., & Hernández Delgado, M. (2009). La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos. Trabajo de diploma, Universidad de Cienfuegos.

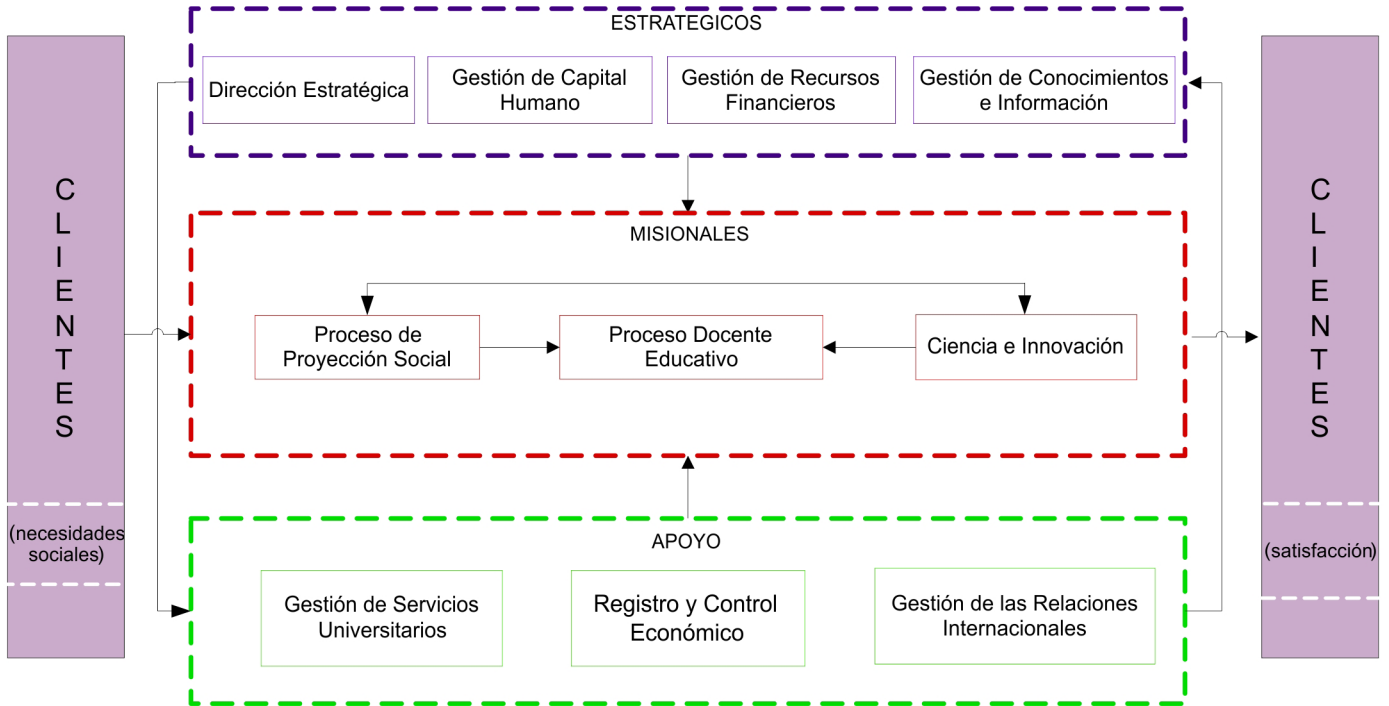
ANEXOS

A.1. Procedimiento de competencias.



Fuente: Suárez & Hernández, 2009.

A. 2. Mapa de procesos de la UCF.



Fuente: Elaboración propia.