

ARTÍCULO

## PERFIL DE COMPETENCIAS DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES.

*M.Sc Dayní D. Díaz Mederos. Especialista en Relaciones Internacionales. Dirección de Relaciones Internacionales. Universidad de Cienfuegos*

E-mail: [ddmederos@ucf.edu.cu](mailto:ddmederos@ucf.edu.cu)

*M. Sc Julio Cesar Quintero. Profesor Asistente. Metodólogo de la Dirección de Relaciones Internacionales*

E-mail: [jcquinte@ucf.edu.cu](mailto:jcquinte@ucf.edu.cu)

*Dr. Mario Álvarez Guerra. Profesor Titular. Asesor Técnico de la Docencia. Vicerrectorado de Investigación y Postgrados. Universidad de Cienfuegos*

E-mail: [maguerra@ucf.edu.cu](mailto:maguerra@ucf.edu.cu)

*Dra. Luisa Baute Álvarez. Profesora Titular del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior (CEDDES), Universidad de Cienfuegos*

E-mail: [lbaute@ucf.edu.cu](mailto:lbaute@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

Entre las estrategias maestras de las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas juega un rol primordial la de internacionalización, con la misión principal de contribuir al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (en términos de desarrollo y de recursos), del programa de becarios extranjeros, del sistema de relaciones de solidaridad hacia Cuba y a elevar el prestigio internacional de la Educación Superior Cubana.

En el presente trabajo se realiza una aproximación a las competencias profesionales específicas que debe poseer un docente universitario para gestionar proyectos internacionales, lo que constituirá una herramienta útil para aumentar los niveles de la gestión universitaria y la implementación de sistemas de formación específicos para esta actividad dentro de las políticas de desarrollo de los recursos humanos de las universidades.

### Palabras clave:

competencias, internacionalización, gestión, proyectos.

### ABSTRACT

*Among the strategies of the Cuban Institutions of Higher Education, one of the most important is the Strategy of Internationalization. Its main mission is due to fulfill the objectives of the organization in terms of resources and development and to enhance the international prestige of the Cuban Higher Education. In order to achieve these goals, the academic preparation of the staff and its international competences are two important elements to consider. That is why in this paper, the specific professional competences that a professor should have in order to manage international projects and contribute to establish systems of formation with this aim are determined.*

### Key words:

*Competences, Internationalization, Project Management.*

## INTRODUCCIÓN

La Organización de Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) reconoce como condición intrínseca para el desarrollo sustentable de todas las naciones, la educación permanente de sus ciudadanos con el fin de que el hombre sea capaz de superar los retos actuales.

Al respecto se plantea la importancia de la gestión de proyectos y la cooperación internacional (UNESCO, 2003: 23-25) "... *promover una mejor coordinación entre las organizaciones intergubernamentales, supranacionales y no gubernamentales, los organismos y las fundaciones que patrocinan los programas y proyectos existentes de cooperación internacional en materia de educación superior. Además deberán tomarse iniciativas de coordinación en el contexto de las prioridades nacionales. Así se podrían mancomunar y compartir los recursos, evitar la duplicación de tareas y mejorar la identificación de los proyectos, aumentar el efecto de la acción y garantizar mejor su validez gracias a acuerdos y revisiones colectivos. Las instituciones y los donantes públicos y privados deberán apoyar los programas encaminados a la rápida transferencia de conocimientos, a sustentar el desarrollo institucional y a crear centros de excelencia en todos los campos del saber.*"

Relacionado con el papel de las Instituciones de Educación Superior (IES) también la UNESCO (UNESCO, 1998: 131-132) plantea "*Las instituciones de educación superior deben concebir la cooperación internacional como parte integral de sus misiones por lo que deberán crear una estructura o un mecanismo apropiado para promoverla y organizarla.*"

Las investigaciones relacionadas con la gestión de proyectos parecen para muchos algo complejo, pero necesario, y por tanto requiere de una sistematización teórica para seleccionar las mejores contribuciones que sus diversos enfoques ofrecen.

En algunas de las IES del mundo, se establecen sistemas de formación para la gestión de proyectos y sus líderes, otras contratan Project Managers para garantizar la eficiencia de los mismos, pero en ambos casos, se entiende la importancia de esta actividad y varios autores (Ander-Eg y Aguilar, 1994: 56-57, De Heredia, 1997: 187, UNESCO, 1998: 18-28; De Grasse, 2007: 212-234) han estudiado y realizado contribuciones sobre el tema.

Sin embargo no abundan las referencias que identifiquen las competencias necesarias para esta importante forma de organizar la investigación, que además, contribuye a la gestión y el financiamiento de la enseñanza superior, así como, a la dinámica que imponen los retos de las propias necesidades investigativas de cada institución en cuestión.

La Educación Superior cubana, no ha estado desvinculada de todas estas transformaciones ni de este escenario y aunque también cuenta con varios investigadores y sus aportes al tema de gestión de proyectos (Vigil, 1998: 9-10; Polaino, 2006: 4-5; Quintero, 2008: 3, Fundora y Rodríguez, 2009: 11-13) e incluso se implementa en algunas instituciones el enfoque basado en competencias existen brechas, limitaciones y muchos otros aspectos que deben mejorarse.

A lo largo de su historia la Universidad de Cienfuegos (UCF) ha alcanzado logros importantes en esta esfera, como lo demuestran los proyectos con universidades de países desarrollados como Canadá, España y Bélgica organizaciones no gubernamentales prestigiosas como Instituto Humanístico de Cooperación para el Desarrollo (HIVOS) de Holanda y organismos del sistema de las Naciones Unidas como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Entre los reconocimientos externos a esta actividad esta institución ha recibido el Premio a la Excelencia con el proyecto "Centro de Excelencia de Servicios y Extensión" en el año 2004 (UCF, 2008: 2-5).

También la UCF se ha destacado en la actividad de recursos humanos, avalado por el reconocimiento que a nivel nacional existe y los resultados que a través de los años han sido reflejados en el ranking del Ministerio de Educación Superior (MES) y evaluaciones institucionales realizadas, pero en la actualidad se identifica un conjunto de aspectos de vital importancia para el desarrollo del talento humano en la gestión de proyectos que deben ser perfeccionados.

De esta manera, enfatizar en identificar las competencias que necesita el profesor de categoría principal para la gestión de proyectos internacionales, como punto de partida para la elaboración de un programa que conciba la formación, desarrollo y evaluación de las mismas, constituye hoy una necesidad y un reto para dicha actividad y para la institución.

## MATERIALES Y METODOS

La necesidad de la identificación de las competencias específicas de los docentes de categoría superior para gestionar proyectos internacionales, surge del diagnóstico realizado durante el desarrollo de la tesis de maestría "Las competencias de gestión de proyectos internacionales en el docente de categoría superior de la UCF" (Mederos, 2009: 10-34).

Con el propósito de realizar el diagnóstico inicial se utilizaron diversos métodos para la recolección de información, las que le fueron aplicadas a una muestra representativa de los profesores de categoría superior de la UCF determinando con ello

<http://www.ucf.edu.cu>

## PERFIL DE COMPETENCIAS DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES.

los principales problemas que aquejan esta actividad y las causas que los originan. Los resultados de las mismas se exponen a continuación:

- No están identificadas las competencias necesarias para la gestión de proyectos internacionales.
- No existe una estrategia que abarque formación y desarrollo de estas competencias que involucre a todo el personal relacionado con la gestión de proyectos.
- Los profesores con categoría docente superior (auxiliares y titulares, dentro de cuyas funciones se incluye la organización de la investigación por proyectos), en su mayoría, desconocen como cumplir de forma más eficiente con este requisito y reconocen que reciben poca o ninguna preparación para ello.

Los resultados del trabajo exploratorio constatan las dificultades en relación al trabajo del gestor de proyectos y definen una serie de amenazas para la gestión de proyectos internacionales con relación a la internacionalización que son:

- El marco de intereses de las agencias de cooperación o financieras no coincide con los de la institución de educación superior.
- Desconocimiento y visión distorsionada sobre la institución, la educación superior nacional y el país, por parte de las agencias financieras.
- Situación económica internacional.

A partir de estos resultados se desarrolló la segunda fase del diagnóstico, utilizando la técnica de "Brainwriting", con el objetivo de precisar los factores que influyen en el proceso objeto de estudio que se relacionan a continuación:

### Oportunidades:

- Fomento de relaciones de internacionalización con universidades internacionales.
- Experiencia y liderazgo nacional en líneas de investigación científica por parte de docentes, centros de estudio y facultades de la UCf.
- Servicio de Internet y apoyo del MES y los directivos en ese sentido.
- Apertura para el acceso al financiamiento de la Comunidad Europea a partir del año 2008.
- Impulso de la integración regional latinoamericana: ALBA, Petrocaribe, Grupo de Río, Mercosur, etc.

- Voluntad de cambio para la mejora continua por parte de los docentes.
- Conocimiento del trabajo que se realiza por las IES y, de la UCf en particular, por transformar la evaluación del desempeño por competencias y no por funciones.
- Concientización de las ventajas del Enfoque Basado en Competencias.

### Aspectos para la mejora:

- Nivel de formación académica y científica de los recursos humanos de la institución para gestionar con eficiencia y eficacia los proyectos internacionales.
- Alianzas que estimulen la conexión en redes temáticas para la gestión de proyectos internacionales.

### Necesidades a resolver:

- No están identificadas las competencias del docente de categoría superior para gestionar proyectos internacionales.
- Los docentes de categoría superior de la UCf reciben poca o ninguna formación sobre cómo gestionar proyectos internacionales, por tanto no se sienten preparados para dar atención a estas tareas.

Para identificar las competencias a desarrollar en los docentes con categoría superior para gestionar proyectos internacionales se utiliza el Análisis Funcional (CINTERFOR/OIT, 2007: 71-85) cuyos principios generales se describen a continuación.

1. Es un método comparativo.
2. Analiza las relaciones existentes entre las instituciones, así como los resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores.
3. Su propósito principal es identificar las unidades de competencia profesional y sus respectivos elementos, para luego definir sus contenidos.
4. Se aplica de lo general (propósito principal reconocido) a lo particular.
5. Permite identificar el propósito principal del sector, área o subsector estudiado, determinar qué funciones se tiene que realizar para cumplir con dicho propósito e identificar funciones delimitadas con un principio y fin claro.
6. El desglose en el Análisis funcional se realiza con base en la relación causa- consecuencia

7. El Análisis Funcional termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifica las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que es denominado "Elementos de Competencia".

Para lograr lo anterior, es necesario obtener el Mapa Funcional, es decir, una representación gráfica de las diferentes funciones de un sector productivo y/o servicios. Su forma de "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración, en la que se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas (Figura 1).

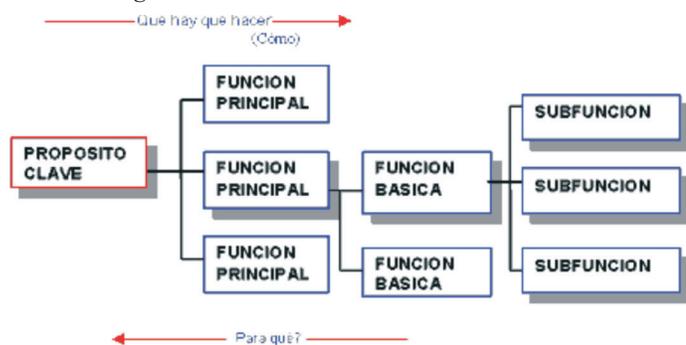


Figura No.1: Representación gráfica de Mapa Funcional.

(Juanes Giraud, 2008: 10)

Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "cómo" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran.

En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "para qué" de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

El proceso de análisis funcional se realiza, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia" en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia; reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo.

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de 4 a 5 niveles. En el último nivel comprende competencias, que ya pueden ser ejecutadas por personas capaces de realizarlas (o sea, competentes). Estas diferentes funciones, que describen acciones que se pueden lograr, reciben el nombre de elementos de competencia.

El elemento de competencia contiene la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y es, entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan con la estructura de una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo; a continuación describir el objeto sobre el que se desarrolla la acción y, finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

VERBO + OBJETO + CONDICIÓN

Ejemplos de elementos de competencia

- Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr.
- Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.
- Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes

Al definir los criterios de desempeño, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar.

Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia. Y también precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Este criterio debe apuntar al qué y al cómo del desempeño esperado. Las siguientes preguntas pueden facilitar la identificación de los criterios:

- ¿Qué función debe realizar la persona y cómo debe ejecutarla?
- ¿Qué tipo de imprevistos puede llegar a enfrentar?
- ¿Qué informaciones debe considerar relevantes?
- ¿Qué y cómo debe decidir frente a situaciones atípicas?
- ¿Qué aspectos de seguridad debe tomar en cuenta?

<http://www.ucf.edu.cu>

## PERFIL DE COMPETENCIAS DE PROFESORES UNIVERSITARIOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES.

De este modo, se identifican los comportamientos relativos al:

- Tipo de informaciones la persona debe relevar
- Tipo de actitudes debe poseer
- Tipo de decisiones debe tomar, y con qué margen de riesgo / autonomía las debe asumir

### RESULTADOS Y DISCUSION

De acuerdo con los estudios realizados se definen tres unidades de competencia con sus elementos asociados:

Unidad de competencia No. 1: Presentar la propuesta de Proyecto ante el Grupo de Expertos de la Línea Científica Universitaria.

Elementos: El profesor universitario debe ser capaz de:

- Defender la propuesta de Proyecto ante el Consejo Científico de la Facultad.
- Acceder a la Convocatoria del Financista a través de la Presentación del Perfil del Proyecto
- Realizar posibles ajustes y modificaciones por sugerencias del financista.

Unidad de competencia No. 2: Definir con carácter terminal los objetivos, establecer la planificación necesaria de resultados y actividades, elaborar el presupuesto, establecer mecanismos de control y de información.

Elementos: El profesor universitario debe ser capaz de:

- Elaborar el Contrato Económico de conjunto con el Financista y los clientes.
- Obtener la firma del Rector como representante legal de la Entidad Ejecutora
- Obtener las firmas del Financista y del Cliente.
- Obtener la firma de los Términos de Referencia
- Inscribir el Proyecto y nombrar su Sustituto como Jefe de Proyecto.
- Elaborar documentos para los Controles Internos de la UCF en correspondencia con los informes parciales.
- Presentar los resultados del proyecto en sesiones científicas o seminarios de su departamento en el marco del Grupo de Expertos de la Línea Científica y ante el Consejo Científico de la Facultad.

Unidad de competencia No. 3: Realizar los informes parciales establecidos por el Financista sobre la marcha de los proyectos.

Elementos: El profesor universitario debe ser capaz de:

- Proponer a la dirección de la unidad administrativa correspondiente la evaluación anual del personal que participa en el proyecto.
- Autorizar a otros miembros del equipo el uso del fondo según las reglas establecidas para el uso del financiamiento.
- Rendir la información actualizada del proyecto en las auditorias que se realicen.
- Aplicar el tipo de evaluación acorde a la actividad

### CONCLUSIONES

La Estrategia Maestra de Internacionalización del MES y las IES específicas dedican especial atención a la gestión de proyectos de colaboración internacionales que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura y al apoyo a la gestión económico financiera de las IES.

Los resultados del diagnóstico realizado muestran que no están identificadas las competencias necesarias para la gestión de proyectos internacionales, no existe una estrategia que abarque formación y desarrollo de estas competencias que involucre a todo el personal relacionado con la gestión de proyectos y que los profesores con categoría docente superior (auxiliares y titulares, dentro de cuyas funciones se incluye la organización de la investigación por proyectos), en su mayoría, desconocen como cumplir de forma más eficiente con este requisito y reconocen que reciben poca o ninguna preparación para ello.

Se identificaron las competencias a desarrollar en los docentes con categoría superior para gestionar proyectos internacionales utilizando el método de Análisis Funcional.

A partir de los resultados obtenidos resulta necesario concebir planes de formación específicos para esta actividad dentro del sistema de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos de las IES.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECI: Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo. AECI, Madrid, España, 1999.
- Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar: Como elaborar un proyecto. Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1994.
- ASAE. Competency-Based Education: What, Why, and How? Association Educator, 2003. <http://www.asaenet.org/copyright/01937.html>
- CINTERFOR/OIT. La propuesta de un sistema de formación y certificación en el INSAFORP de El Salvador. Boletín CINTERFOR # 149, mayo agosto 2000, <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Comisión de las Comunidades Europeas: Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque integrado y Marco Lógico. Bruselas, 1993.
- CORPOICA: Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico, Bogotá, 1995.
- DeGrasse, S. Course of Project Management. Universidad de Cienfuegos, Marzo, 2007.
- De Heredia, R. Dirección Integrada de Proyectos. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 1995.
- Díaz Mederos, D. Competencias de gestión de proyectos internacionales para el profesor de categoría docente superior en la UCF. Proyecto Tesis Maestría Educación, UCF, 2009.
- Fundora Piñeyro, R. y Rodríguez Coppola H. Manual del Ciclo de Proyectos de Cooperación internacional. DRI-MES, C. Habana, 2009
- Gómez Galán, Manuel: Elementos básicos de los proyectos en la cooperación para el desarrollo. CIDEAL, Madrid, 1994.
- Gómez Galán, Manuel y Héctor Sainz Ollero: El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL, Madrid, 1999.
- Juanes Giraud, B. Competencias específicas de la carrera de Cultura Física de la Facultad de Cultura Física, de Cienfuegos. Cuba. Tesis en opción al grado de Dr. En Educación, 2008.
- Polaino, C. Introducción a la Gestión de Proyectos. CETDIR-ISPJAE, Ciudad Habana, 2006
- Quintero, E. Orientaciones metodológicas para la elaboración de diseños curriculares por competencia. Barquisimeto. Venezuela. Memorias IV Encuentro Europa –América Latina sobre formación y cooperación tecnológica y profesional, Isla Margarita, 1ro-5 de Noviembre, 2004.
- Quintero Rodríguez, J.C. La internacionalización en foco: "experiencias de la Universidad de Cienfuegos". Memorias Congreso Internacional Universidad 2008, C. Habana, 2008.
- UCF. Informe Anual Estrategia Maestra Internacionalización, UCF, 2008
- UNESCO. Enseñanza y formación técnica y profesional en el siglo XXI. Recomendaciones de la UNESCO y la OIT. Ediciones UNESCO, Francia, 2003
- UNESCO. La Educación Superior en el siglo XXI. Ediciones UNESCO, Paris, 1998.
- Vigil Taquechel, Carlos A. Manual de GCP para CES y UCT, La Habana, 1998.