

Parte 4

**ENSEÑAR EN LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y TÉCNICAS**

**1.**

**LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS:  
ANTECEDENTES PARA SU ESTUDIO**

**MANAGEMENT COMPETENCES AT THE UNIVERSITY OF MATANZAS:  
BACKGROUND FOR THEIR STUDY**

M. Sc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo.

[yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu)

<https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Universidad de Matanzas

Lic. Arllete Berenice Barroso Quesada

[arllete.barroso@umcc.cu](mailto:arllete.barroso@umcc.cu)

<https://orcid.org/0000-0002-2004-281X>

Universidad de Matanzas

Dr. C. Evelyn González Paris.

[evelyn.gonzalez@umcc.cu](mailto:evelyn.gonzalez@umcc.cu)

<https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

Universidad de Matanzas.

**Resumen**

El estudio de las competencias directivas actualmente es considerado esencial por diversos autores y organizaciones que buscan perfeccionar sus estilos de trabajo en aras de obtener mejores resultados, a lo que no pueden estar ajenas las Instituciones de Educación Superior. Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo analizar los antecedentes para el estudio de las competencias directivas en la Universidad de Matanzas. Para su desarrollo se utilizan métodos y técnicas como: analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo, revisión bibliográfica y tormenta de ideas. Como resultados de la investigación resaltan la necesidad de estudiar las competencias directivas en la Universidad, pues se reconoce que no siempre ha existido la preparación necesaria antes de insertarse en el puesto y en diversos de los cargos decisorios hoy se encuentran jóvenes que no han tenido experiencia anterior como cuadros. En las conclusiones se evidencia que atender hoy las competencias directivas en las instituciones universitarias es necesario, pues las mismas se encuentran en constantes cambios producto al escenario complejo en que se desenvuelven, unido a la pandemia de la Covid-19, que ha puesto sobre el tapete la necesidad de que los directivos mediten sobre sus organizaciones y las actividades que en ellas se realizan.

**Palabras clave:** competencias directivas, directivos, instituciones de educación superior, universidad

**Abstract**

The study of the directive competitions at the moment essential is considered by diverse authors and organizations that look for to perfect its work styles for the sake of obtaining better results, to what you/they cannot be other people's the Institutions of Superior Education. It is for it that the present work has as objective to analyze the antecedents for the study of the directive competitions in the University of Matanzas. In the development of the work methods are used and technical as: analytic-synthetic, historical-logical, inductive-deductive, bibliographical revision and storm of ideas. As results of the investigation they stand out the necessity to study the directive competitions in the University, because it is recognized that the necessary preparation has not always existed before being inserted in the position and in diverse of the positions decisive today they are young that have not had previous experience as squares. In the conclusions it is evidenced that to assist today the directive competitions in the university institutions is necessary, because the same ones are in constant changes product to the complex scenario in that you/they are unwrapped, together to the pandemic of the Covid-19 that has put on the mat the necessity that the directive meditate their organizations and the activities that are carried out in them.

**Keywords:** directive competitions, directive, institutions of superior education, university

## INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo está caracterizado por un entorno competitivo, dinámico y complejo. El conocimiento y la innovación se han convertido en los recursos dominantes de la economía actual, lo que se puede corroborar en los estudios relacionados a las estrategias de negocios (Manosalvas C., Manosalvas L. & Nieves, J., 2015), que se han enfocado principalmente en los recursos intangibles que se consideran fundamentales para la existencia de las organizaciones.

Las investigaciones relacionadas con la gestión empresarial y las técnicas modernas de dirección cobran un mayor auge cada día, a partir de ellas, se obtienen resultados de gran valía para el desarrollo del capital humano, activo más importante de una entidad o institución.

Las Instituciones de Educación Superior no deben estar ajenas a dichos estudios, pues ellas juegan un papel protagónico en la preparación del personal que se desarrolla en las organizaciones laborales.

En ese sentido, es importante destacar que el análisis de las competencias y el desempeño laboral debe ser estimulado en cualquier organización, ya que, surge un mayor interés por parte de los mismos para rendir en su desempeño, de tal manera que se sientan merecedores de los incentivos que les llegarían en forma individual y colectiva, mostrando una actuación favorable y

beneficiosa para la organización, con el fin de mejorar la selección de su personal, logrando así una mayor eficiencia en el desempeño de los colaboradores, lo cual es favorable para el alcance de los objetivos organizacionales (Palmar & Valero, 2014).

Según Ascón Villa, García González y Pedraza Dubernal (2018), una competencia es una aptitud, una capacidad que, aunada a la adquisición de conocimientos, la generación de actitudes y el desarrollo de habilidades, se pone en práctica con destreza y, por ende, se es «competente» en la tarea que se realiza.

En este sentido las competencias directivas, son conceptualizadas según García González, (2013) como aquellas que se han definido como propias de quienes ejercen roles de jefatura (liderazgo).

Al respecto autores como: P. García-Lombardía et al. (2001); Castillo Clavero and Abad Guerrero (2004); Cardona and García-Lombardía (2009); Izaguirre Remón et al. (2009); Gorrochotegui Martell and Ramírez Álvarez (2012); García González (2013); Claussen et al. (2014); Álvarez Caraballo and Ivonnet Gutiérrez (2015); Federation (2015); Wysocka and Lewandowski (2017); Ascon Villa and García González (2018); Chávez Cáceres and Arias Gallego (2018); Howard et al. (2018); Hahn and Gil Lapetra (2019); Nahou Larrea (2019); Díaz-Canel Bermúdez and Delgado Fernández (2020); Kakemam et al. (2020); Paz Martín (2020); Moss (2020); Pérez Sánchez et al. (2021); Miranda Lorenzo et al. (2022); Pérez Corso (2022); Delgado Fernández et al. (2022); en sus investigaciones, evidencian la necesidad de estudiar las competencias directivas. Donde abordan que dichas competencias juegan un rol esencial para el desarrollo no solo del directivo, sino también de las organizaciones dirigidas por ellos.

Unido a ello, se demuestra con fuerza la importancia de la introducción de la ciencia e innovación en los procesos de dirección de las organizaciones públicas, lo que se evidencia por Diaz-Canel Bermudez (2021) al plantear que no puede haber verdadera soberanía, sostenibilidad y prosperidad sin capacidades de conocimientos, ciencia, tecnología e innovación.

Las organizaciones que brindan servicios públicos juegan un papel esencial. En ellas, según Westreicher (2020) se ofertan aquellas actividades asumidas por el Estado, ya sea directamente o bajo su control y regulación, para asegurar la satisfacción de ciertas categorías de necesidades de interés general consideradas esenciales.

Al respecto, Díaz Velázquez (2022) aborda la necesidad de que en los servicios públicos se trabaje en función de transformar la mentalidad, la cultura organizacional del sistema e incorporar nuevos métodos y estilos de trabajo; todo ello para lograr los resultados esperados en el sector, donde eso no se logra si no se tienen en cuenta las competencias de los directivos.

Las competencias directivas vistas desde las Instituciones de Educación Superior, fomentan aquellas habilidades y destrezas que debe poseer en la actualidad un directivo educativo, con objeto de asegurar un manejo eficaz en

sus labores de gestión directiva, en donde debe desarrollar aspectos que fortalezcan a los docentes a su cargo.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de una constante renovación en la gestión universitaria, principalmente en las habilidades de sus directivos Corahua, L. and García, M. (2022). Ello debe garantizar una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles permita cumplir los objetivos prefijados, en tanto se asumen las tecnologías y el conocimiento. Donde juega un rol protagónico el desenvolvimiento de dicho directivo y sus resultados, así como el ambiente laboral que fomenta en su organización.

La Universidad de Matanzas no está exenta a dicho proceso de transformación, puesto que en los últimos cinco años han existido cambios estructurales aparejados con cambios de directivos. Ello ha implicado la necesidad de nombrar nuevos cargos y en muchas ocasiones con nuevos jefes, que no siempre tienen la experiencia y competencias directivas óptimas para desempeñarse. De ahí que el objetivo del presente trabajo consista en analizar los antecedentes para el estudio de las competencias directivas en la Universidad de Matanzas.

## **DESARROLLO**

El término competencia se usó por primera vez en el contexto directivo en la investigación de la Consultora McBer en los finales de la pasada década del setenta, que formó parte de una iniciativa de la American Management Association para identificar las características que distinguían un desempeño superior de uno promedio (Iles,1993).

(Levy-Leboyer, 2010) plantea que las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Delgado Fernández y Cabrera Sarmiento, (2022) plantean que en el concepto de competencias directivas se deben tener en cuenta los conocimientos, habilidades y valores que deben poseer los cuadros a partir de las funciones, atribuciones y obligaciones de los cargos.

A criterio de las autoras del presente trabajo, las competencias directivas son el medio mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se unen para alcanzar resultados satisfactorios dentro de las organizaciones.

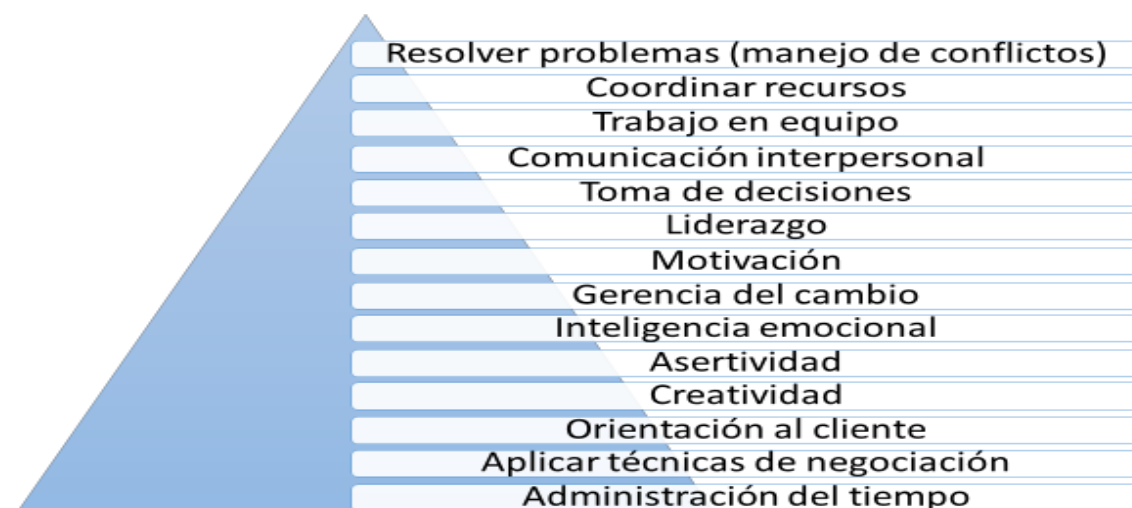
Según (Codina Jiménez, 2016) es muy difícil que un dirigente logre dominar todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para alcanzar los objetivos de su organización. Por tanto, su habilidad principal debe estar en lograr que su equipo y los miembros de su organización pongan conocimientos, experiencias y energías en función de los objetivos propuestos y de los resultados que se esperan de su gestión. Esta es la dirección principal a la que

se dirige el desarrollo de las competencias directivas (Ascon Villa & Garcia Gonzalez, 2018).

Al tener en cuenta los elementos anteriores, y a partir de la revisión bibliográfica realizada por las autoras del presente trabajo, se define por competencias directivas el conjunto de comportamientos que debe tener un directivo para conducir a su equipo. Además, se debe resaltar que en la literatura también se hace alusión a este término, pero denominándole como competencias gerenciales, habilidades directivas o competencias de liderazgo. En este sentido una de las clasificaciones de competencias directivas más divulgadas es la planteada por (Pilar García-Lombardía et al., 2001). Dicho autor define las competencias directivas en dos tipos: las competencias estratégicas –las necesarias para el logro de resultados económicos– y las competencias intratécnicas –las necesarias para el logro de la unidad. A estos dos grupos de competencias se une un tercero: las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993) Estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas (Pilar García-Lombardía et al., 2001).

A ello (Codina Jiménez, 2016), agrega que, la demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Enuncia, además, la existencia de diez habilidades directivas: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio.

Al analizar las competencias directivas identificadas por diversos autores, entre los que destacan: (Zermeño Casas et al., 2014), (Codina Jiménez, 2016), (Martínez Ávila et al., 2016), (Salazar, 2017), (Noa González, 2017), (Ramírez Rojas, 2018), (Jimenez Beruvides, 2019), (Guerra Acosta & Stable Rodríguez, 2021), (Cortez Giraldo, 2021), (Arauz Salmerón, 2021); (Delgado Fernández and Cabrera Sarmiento (2022); (Delgado Fernández et al. (2022); (Pérez Corso, 2022); se puede apreciar a criterio de las autoras, que muchas de estas competencias coinciden sin importar el contexto en que se estudien y aunque no siempre sean valoradas con el mismo nivel de importancia. Las más comunes que se identifican en la literatura consultada son las que se muestran en la figura 1.



**Figura 1:** Competencias directivas identificadas en la literatura por diversos autores. Fuente: Pérez, D. (2022).

Las Instituciones de Educación Superior (IES), al igual que otras instituciones, se integran y conforman para alcanzar las metas en correspondencia con las necesidades sentidas por la sociedad en la cual dichas instituciones emergen. Ellas, por su propia identidad e incidencia social, han de superar los nuevos retos sin perder su identidad y esencia. Esta responsabilidad debe ser asumida, sobre todo, por aquellos a los que han sido confiados los cargos de dirección (Loyola & Tristán, 2017).

Es por ello que la autora considera vital que las IES tienen la necesidad de cualificar y mejorar su gestión, lo que las convertirá en instituciones eficientes y de referencia social. Para lo que requieren de directivos con responsabilidad y liderazgo, es decir, con competencias directivas que sean capaces de orientar hacia los mejores caminos y estrategias; con una mejor dinámica y sintonía con las nuevas necesidades humanas y sociales.

En consecuencia, la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina, en el artículo C, numeral 13, con respecto a las exigencias esperadas de los directivos de las IES, señala: «Las IES de la región necesitan y merecen mejorar las formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones y demandas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalidad de los directivos y una vinculación clara entre misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión» (UNESCO-CRESALC, 2008).

Esta exigencia de profesionalismo según Loyola & Tristán (2017), implica una nueva consideración de los procesos de selección, formación, desarrollo y evaluación de los directivos universitarios, para lo cual las experiencias del mundo de los negocios pueden ser útiles como referentes para la incorporación de conceptos, estrategias y dinámicas de la gestión, aunque con el cuidado necesario para que no se trastoque su naturaleza institucional.

Para esto resulta necesaria una redefinición del papel del directivo universitario que debe superar su carácter eminentemente representativo y transformarse en un rol íntimamente ligado a la dirección y orientación. Ello supone que el directivo tenga competencia para gobernar, de manera tal que la institución

concrete sus objetivos y metas, y ofrezca una respuesta eficiente y efectiva de cara a los retos de la sociedad y de las mismas IES.

En el contexto en que se desenvuelven las IES para estudiar las competencias directivas se requiere de un determinado nivel de especificación, teniendo en cuenta que las visiones más actuales sobre el tema consideran que las competencias son profundamente influidas por la cultura organizacional, la interacción social y la percepción del rol de cada persona dentro de la organización.

Autores más vinculados con la gestión universitaria insisten en la necesidad de una valoración cuidadosa de las condiciones de contexto en las IES con respecto al trabajo directivo. Así, por ejemplo, Borrero (1993) señala que el rol del directivo universitario debe ser más proactivo que como se produce, al considerar que las actividades de la universidad no son integrables por subordinación, sino de propósito global.

El directivo de las IES debe buscar estrategias que aseguren la estabilidad democrática, que es posible a través de legítimos consensos en sus contenidos y proceso de elaboración (Tedesco, 1991). Por esa razón, se considera que, si bien existen competencias genéricas que pueden extraerse de otros contextos organizacionales (empresa, administración pública), el uso de un enfoque de competencias en las IES requiere, en primer lugar, de un análisis de contexto para este ámbito de aplicación.

Lo cierto es que los estudios de competencias de los directivos de las IES aún son insuficientes, aspecto que se evidencia a través de los autores: Villela-Treviño y Torres-Arcadia (2015); Villalobos (2017); Loyola & Tristán (2017); Ascón y García (2018); González (2019), lo que se deriva de una visión histórica de la gestión de IES basada solo en competencias académicas. Hoy en día, se evidencia la necesidad de poseer, por lo menos, determinadas competencias básicas de gestión para dirigir una institución de tanta incidencia e importancia social como son las IES (Loyola & Tristán, 2017).

Es por ello que la atracción del enfoque de competencias en dicho contexto es obvia, pues permitiría identificar qué se necesita en una posición directiva institucional y, sobre esa base, qué personas son necesarias para desempeñar esas posiciones con el fin de lograr un desempeño eficiente y, en consecuencia, resultados exitosos. Por otra parte, la determinación de las competencias posibilita que puedan ser evaluadas y perfeccionadas mediante distintos programas de entrenamiento y desarrollo.

En dicho contexto, hoy día, el análisis de habilidades en un mundo globalizado con un entorno altamente cambiante, según González Bonilla (2019), debe constituir un objetivo primordial de toda actividad, teniendo en cuenta los efectos de diversas variables/factores que han provocado transformaciones en los procesos internos de las universidades, en las estructuras organizativas, los estilos administrativos y las habilidades necesarias para asumir la dirección de personas y recursos. Es necesario que la universidad y sus directivos se preparen en función del cambio, hecho evidente, que garantiza el alcance de

las metas en función de los escenarios que se visualizan en el futuro de las universidades.

La gestión universitaria, principalmente en las habilidades de sus directivos requieren una constante renovación para que garantice una serie de procedimientos y reglas que mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles permita cumplir los objetivos prefijados, en tanto se asumen las tecnologías y el conocimiento.

Para González Bonilla (2019), la nueva universidad está ligada al concepto de progreso y transformación institucional, al diseño de mecanismos adecuados para la toma de decisiones desde las estrategias dictadas en el presente, sin olvidar el liderazgo, pieza angular del desarrollo social y la educación integral característica común en las universidades latinoamericanas, entre las que Cuba se distingue como paradigma a seguir. El gobierno ha mantenido una línea estratégica para el constante desarrollo de habilidades en los dirigentes, a partir de métodos y formas en la política de cuadros para la construcción de los escenarios futuros, la cual se ha precisado, favorecido y mejorado, en correspondencia a los contextos de cada momento histórico del proceso revolucionario.

Es por ello que la dirección del país, inmersa en un proceso de actualización del modelo económico social, necesita proyectar el reajuste de los métodos y el estilo de trabajo de los cuadros, con el propósito de ejercer la responsabilidad de controlar, promover y exigir el cumplimiento de los acuerdos del Octavo Congreso. Ello se materializa a través de los lineamientos relacionados con la formación y capacitación continua, así como el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros (PCC, 2021).

Además, García Brigos (2019) plantea que entre las principales transformaciones necesarias para la actualización del modelo económico cubano se encuentran: perfeccionar los métodos de dirección para aumentar la calidad de los servicios públicos y aplicar de manera más efectiva la política de cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas.

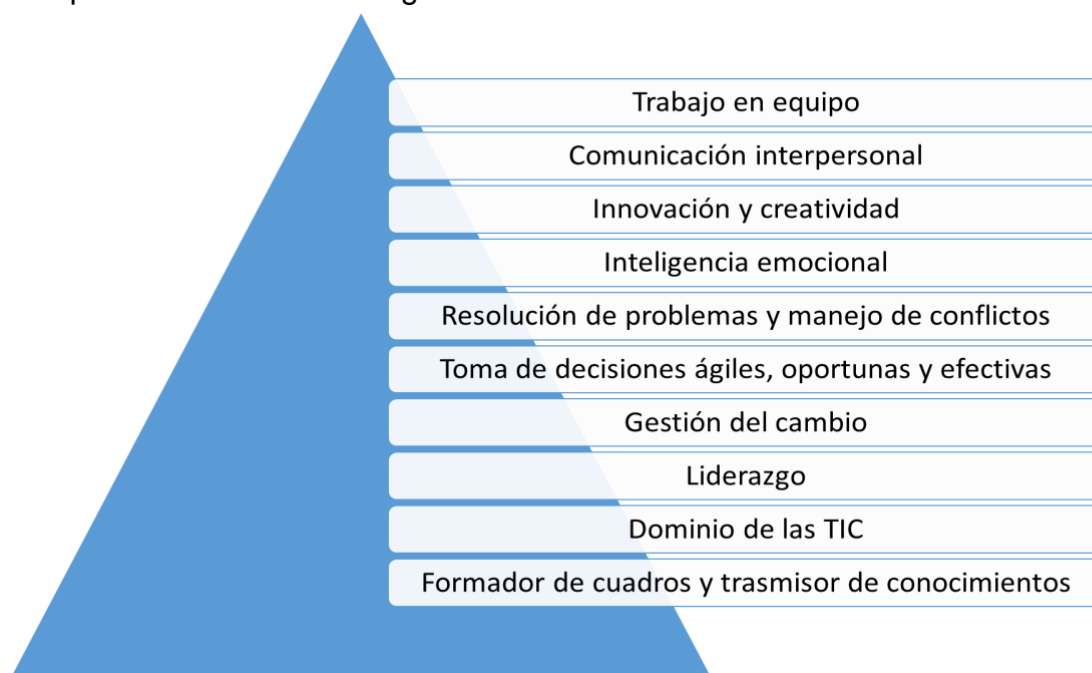
Es ese sentido, la dirección del país establece el Decreto Ley 13 del 2020 y el Decreto Presidencial 208 del 2021 sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, así como el Reglamento del Sistema de trabajo, respectivamente (Consejo de Estado, 2020; Presidente de la República de Cuba, 2021). En los mismos se especifican los elementos esenciales para el trabajo con los cuadros y Sistemas de Preparación y Superación, donde por primera vez en un Decreto Presidencial se aborda de forma explícita que se deben tener en cuenta las competencias para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros.

En la Universidad de Matanzas se ha venido trabajando a la par en el perfeccionamiento de la Educación Superior y de la política de cuadros, pues en un contexto en el que la Covid-19 ha golpeado con fuerza, no se logran avances sino se tienen en cuenta a los directivos y las competencias que ellos deben desarrollar.

Entre los principales resultados obtenidos del análisis de las competencias directivas en la Universidad de Matanzas, a partir de la tormenta de ideas realizada con algunos de sus directivos (entre los que se encuentran directivos, reservas y canteras que hoy están cursando la MAE y/o curso de Habilidades Directivas), especialistas que han atendido el trabajo con los cuadros dentro de la Universidad y profesores del departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Desarrollo Local (encargados de la preparación de dichos directivos) destacan las debilidades siguientes:

- Insuficiente experiencia y desarrollo de competencias directivas para desempeñarse en cargos de dirección por parte de algunos directivos que se desempeñan actualmente.
- Falta de actualización en temas vinculados al trabajo directivo.
- Insuficiente preparación en temas propios de dirección.
- Necesidad de hacer movimientos de cuadros sin que tengan la experiencia antecedente en otros cargos de la organización y que no eran reserva del puesto directivo.
- Insuficiente preparación antes de ocupar el puesto y en algunos casos se toma como punto de partida el sentido de pertenencia por la organización y la disposición para asumir la tarea, más que las competencias directivas que evidencia la persona para desempeñarse de forma exitosa.
- Se aprecian debilidades en cuanto a la necesidad de identificar, conocer e implementar las competencias directivas como núcleo para la realización de los restantes procesos del sistema de trabajo con los directivos y reservas.

Además, en el intercambio se reconoce que entre las competencias directivas que deben poseer los cuadros de la Universidad de Matanzas no deben faltar las que se muestran en la figura 2.



**Figura 2:** Competencias directivas que no deben faltar a los cuadros de la Universidad de Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

Nótese que las competencias directivas enunciadas en la tormenta de ideas, coinciden en su mayoría con las identificadas a partir de la revisión bibliográfica por los autores consultados en la literatura relacionada con la temática que se investiga. Se debe resaltar, a consideración de las autoras, que estas competencias directivas son las nombradas en un primer momento del estudio en el contexto de la Universidad de Matanzas, pero que en la medida en que se avance y profundice en el mismo pueden agregarse otras de gran valía para el trabajo directivo en IES en el contexto cubano y matancero específicamente.

### **CONCLUSIONES**

En las investigaciones estudiadas se destaca que las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades. Donde poseer un personal competente es una ventaja primordial para garantizar el éxito de las organizaciones y es por ello que se le dedica especial importancia a estudiar las competencias directivas. Donde esas son aquellas que deben desarrollar las personas que ocupan cargos de dirección dentro de una organización para el ejercicio de sus funciones.

Una Institución de Educación Superior diferente para una sociedad diferente será posible solo cuando cuente con directivos también diferentes, capaces de actuar inteligentemente, y con liderazgo, en cuanto a la toma de decisiones y la adecuada orientación para recorrer los caminos de la universidad moderna.

Atender hoy las competencias directivas en la Universidad de Matanzas es necesario, pues la misma, se encuentra en constantes cambios producto al escenario complejo en que se desenvuelven las organizaciones, unido a la pandemia de la Covid-19, que ha puesto sobre el tapete la necesidad de que los directivos repiensen sus organizaciones y las actividades que en ellas se realizan.

En un primer análisis para el estudio de las competencias directivas en la Universidad de Matanzas, se identifican mediante la tormenta de ideas seis debilidades y diez competencias directivas que se consideran vitales para los cuadros del entorno universitario.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez Caraballo, L., & Ivonnet Gutiérrez, E. (2015). Competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. Revisión de la literatura. *Revista de Medicina de la Isla de la Juventud*, 16. <http://www.remij.sld.cu>
- Arauz Salmerón, J. J. (2021). *Habilidades y Competencias Directivas a distancia. Como liderar equipos de Teletrabajo*
- Ascon Villa, J. E., & Garcia Gonzalez, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Digital*, 2(1), 45-56.

- Ascón Villa, J. E.; García González, M. & Pedraza Dubernal, C. I. (2018) Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. La Habana, Cuba.
- Borrero, A. (1993): *The University as an Institution Today*, UNESCO, Paris.
- Caballero Hernández, S. (2015). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas* Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos].
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (E. U. d. Navarra, Ed. 4a ed.).
- Castillo Clavero, A. M., & Abad Guerrero, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico del ICE*, 2795.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and areer development: What it takes to get promoted. *Humntan Resource Managem*, 4, 30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.10778competencias,an dtools>.
- Codina Jiménez, A. (2016). Las habilidades directivas. La Habana. 3(3), 120.
- Corahuan Salcedo, L. F. & García Gonzalez, M. (2022) La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa. *Transformación*, 18(1), 37-52.
- Cortez Giraldo, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios Industrial. *Revista Industria*, 24(1), 121-137.
- Covey, S. R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*», Paidós Empresa, Barcelona.
- Chávez Cáceres, L., & Arias Gallego, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885 (2020).
- Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 900-936 (2021).
- Delgado Fernández, M., & Cabrera Sarmiento, A. J. (2022). Gestión de gobierno orientada a la innovación: I+D+i para ciudades inteligentes.
- Delgado Fernández, M., Muriel Escobar, J., Polo Vázquez, J. C., & Padilla Rodríguez, D. (2022). Perfil de competencias directivas en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
- Díaz-Canel Bermudez, M. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba* [Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas]. Cuba.

- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4. <http://www.apye.esceg.cu>
- Díaz Velázquez, B. (2022). *Perfeccionamiento del comercio interior, licitación de locales y canasta familiar sobre la mesa*. <http://cubadebate.cu/noticias/2022/05/11/perfeccionamiento-del-comercio-interior-licitación-de-locales-y-canasta-familiar-sobre-la-mesa/>
- Federation, I. H. (2015). Leadership Competencies for Healthcare Services Managers.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School*, 01/4.
- García Brigos, J. (2019). *Poder Popular. Fundamentos, evolución y visión de futuro* (C. Sociales, Ed.).
- García González, M. (2013). *Estrategia de formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera ingeniería forestal de la Universidad de Pinar del Río* Universidad de La Habana]. La Habana.
- González Bonilla, Y. (2019) Las competencias laborales y el clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Ciencia Administrativa*, Núm. 2, 2019. ISSN 1870-9427. Universidad de Xalapa, México.
- Gorochotegui Martell, A., & Ramírez Álvarez, D. (2012). Compendio de competencias para directivos escolares. Una propuesta teórico-práctica [Avances de investigación]. *Interacción*, 11, 169.
- Guerra Acosta, B., & Stable Rodríguez, Y. (2021). Competencias laborales para la comercialización en una organización de ciencia, tecnología e innovación: centro de isótopos. *Revista Científica*, 17(1).
- Hahn, C. A., & Gil Lapetra, M. (2019). Development and Use of the Leadership Competencies for Healthcare Services Managers Assessment. *Frontier in Public Health*, 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00034>
- Howard, P. F., Liang, Z., Leggat, S., & Karimi, L. (2018). Validation of a management competency assessment tool for health service managers. *Heralth Organ Manag*, 32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2017-0223>
- Iles, P. (1993): Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-based Management and Organization Development. *Personnel Review*, vol. 22, n.o 6, Bingley, United Kingdom, pp. 63-80.
- Izaguirre Remón, R., Ramírez de la Torre, H., Pérez Mariño, P. M., Estrada Jorge, E., Brizuela Arcia, E., & Pérez Rosabal, E. (2009). Las competencias directivas: una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección de salud. *INFOMED*.
- Jimenez Beruvides, M. (2019). *Actualización de los perfiles de Cargo por competencias en la UBC Villa Lupe Matanzas*].

- Jiménez Pernas, L. T., & Chirino Ramos, M. V. Competencia directiva: definición y desarrollo en la escuela de energía y minas. *Simposio al que tributa el trabajo. Simposio 8. Educación Superior: retos ante la agenda 2030*.
- Kakemam, E., Liang, Z., & Goholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Healthcare Leadership*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>
- Levy-Leboyer, C. (2010). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión, Barcelona.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, (2021).
- Loyola Illescas, E. & Tristán Pérez, B. (2017) El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias. *Revista Cubana de Educación Superior*. Número 1. 4-14
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. 26(1): 5-15.
- Martínez Ávila, M., Hernández Silva, M. d. C., & Gómora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Miranda Lorenzo, Y. O., González Paris, E., & Delgado Fernández, M. (2022). Las competencias directivas en salud.
- Moss, J. (2020). *Leadership for Change: Seven Enduring Skills for Experienced and Aspiring Change Leaders*. Harvard Business School.
- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2.
- Noa González, K. (2017). *El proceso de formación y desarrollo de las habilidades directivas en cuadros y reservas*. Universidad de Camagüey].
- Palmar G., R., & Valero U., J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17 (39), 159-188.
- Paz Martín, D. (2020). Competencias profesionales de la función directiva en Unidades de Gestión Clínica. *Anestesiár*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3445/rear.v12i3.826>
- Pérez Corso, D. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.

- Pérez Sánchez, L. E., Macías Andrade, A. J., & Pdrón Baca, T. M. (2021). Modelo de competencias directivas para instituciones públicas. *XXVI Verano de la Ciencia*, 10. <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx>
- Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17).
- Salazar, D. A. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Revista de Investigaciones Turísticas*(15), 26-42.
- UNESCO-CRESALC (2008): «Declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe», *Conferencia Regional de Educación Superior*, <<http://www.oei.es/salactsi/cres.htm>> [10/12/2015].
- Villalobos Torres, E. M. (2017) Competencias directivas del docente universitario. Universidad Panamericana, México.
- Villela Treviño, R. & Torres Arcadia, C. (2015). Modelo de competencias como instrumento de evaluación de la dirección escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 8, n.o 2, Madrid, pp. 41-56.
- Westreicher, G. (2020). Servicio público.
- Wysocka, M., & Lewandowski, R. (2017). Key competences of a health care manager. *Journal of Intercultural Management*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/joim-2017-0026>
- Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M. d. C., & Villanueva Armenteros, Y. (2014). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.

## 2.

### **EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DESARROLLADOR EN LA FORMACIÓN DEL LICENCIADO EN EDUCACIÓN ECONOMÍA THE DEVELOPING TEACHING-LEARNING PROCESS IN THE TRAINING OF GRADUATES IN EDUCATION ECONOMICS**

M. Sc. Sandra Haydeé Poey Domenech

[sandra.poey@umcc.cu](mailto:sandra.poey@umcc.cu)

<https://orcid.org/0000-0002-5748-2114>

Universidad de Matanzas

M. Sc. María Caridad Oviedo Soto

[caridad.oviedo@umcc.cu](mailto:caridad.oviedo@umcc.cu)

<https://orcid.org/0000-0002-7612-2290> e-mail:

Universidad de Matanzas

Lic. Midorys Pérez Cuellar

[midorys.perez@umcc.cu](mailto:midorys.perez@umcc.cu),

<https://orcid.org/0000-0002-7833-8365>

Universidad de Matanzas

#### **Resumen**