

REVISIÓN

Considerations on the development of management skills in Higher Education

Consideraciones sobre la formación de competencias de dirección en la Educación Superior

Himilce García Villafranca¹ , Alejandro Luis Cisnero Piñeiro¹  , Maryuri García González² 

¹Universidad de Pinar del Río “Hermandad Saíz Montes de Oca”. Facultad de Ciencias Técnicas, Carrera de Ingeniería Industrial. Pinar del Río, Cuba.

²Universidad de la Habana. Dirección de Posgrado. La Habana, Cuba.

Citar como: García Villafranca H, Cisnero Piñeiro AL, García González M. Considerations on the development of management skills in Higher Education. Health Leadership and Quality of Life. 2025; 4:588. <https://doi.org/10.56294/hl2025588>

Enviado: 06-05-2024

Revisado: 11-11-2024

Aceptado: 17-04-2025

Publicado: 18-04-2025

Editor: Neela Satheesh 

Autor para la correspondencia: Alejandro Luis Cisnero Piñeiro 

ABSTRACT

Competency-based training is one of the positive trends in the teaching process in higher education. The formation of management competencies in higher education provides future graduates with the tools not only for their professional practice, but also to fulfill leadership and management roles. The present study was carried out with the objective of analyzing some theoretical and conceptual references of the formation of management competencies in higher education. The analysis of the literature showed that the diverse transformations in the national and international context mark the need for competency-based training in higher education. Management competencies allow graduates to meet the current challenges and the high interests of the country, promoting a professional profile that adequately responds to the challenges of leadership.

Keywords: Competency-Based Training; Management; Higher Education.

RESUMEN

La formación por competencias constituye una de las tendencias positivas en cuanto al proceso enseñanza en la educación superior. La formación de competencias de dirección en la Educación Superior brinda a los futuros egresados las herramientas no solo para su práctica profesional, sino para cumplir roles de liderazgo y administración. El presente estudio se realizó con el objetivo de analizar algunos referentes teóricos y conceptuales de la formación de competencias de dirección en la Educación Superior. El análisis de la literatura evidenció que las diversas transformaciones en el contexto nacional e internacional marcan la necesidad de la formación por competencias en la Educación Superior. Las competencias de dirección permiten a los egresados cumplir los retos actuales y los altos intereses del país, promoviendo un perfil profesional que responda adecuadamente a los desafíos de liderazgo.

Palabras Clave: Formación por Competencias; Gestión; Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

Dada la variabilidad constante de las demandas de los empleadores, y el constante desarrollo social, se hace necesario el desarrollo de competencias en aras de lograr un profesional con una mayor calificación para asumir diferentes tareas, que permitan un correcto desempeño profesional.

Al decir de Sánchez et al.⁽¹⁾ si las organizaciones demandan competencias profesionales, las instituciones encargadas de la formación deben favorecer el desarrollo de estas y aportar un egresado que pueda asumir la práctica profesional como una actividad innovadora.

Lograr un perfeccionamiento de las competencias de dirección y gestión resulta crucial para el desarrollo y correcto desempeño de las organizaciones. El impacto de este perfeccionamiento repercute en lograr mayores y mejores niveles de desempeño, desarrollo y competitividad.^(2,3,4) De ahí que, el formar estas competencias desde el pregrado prepara al estudiante para un mejor desempeño en el postgrado, a la altura de las necesidades de los empleadores.⁽⁵⁾

El devenir histórico del proceso enseñanza aprendizaje muestra a la formación de competencias de dirección como un proceso escalonado, relacionado al quehacer curricular y extra curricular, donde el estudiante se forma para guiar, dirigir y gestionar procesos desde su carrera, logrando satisfacer su perfil de egresado.

El diagnóstico de las competencias de dirección y gestión permite conocer a fondo las debilidades y fortalezas del proceso enseñanza aprendizaje en este sentido, determinando las posibilidades del egresado para enfrentarse a las demandas de un mercado laboral convulso, afectado por diversos factores tanto internos como externos. Por ello, comprender los antecedentes y evolución de las competencias de dirección constituye una necesidad, para de esta forma construir, tomando como base el conocimiento previo, nuevas estrategias que permitan una formación más sólida de las mismas.

La evaluación de las competencias profesionales y laborales constituye un elemento de gran valor para lograr una gestión eficiente de los recursos humanos. Esto determina en gran medida la calidad de otras actividades y sus resultados, como, por ejemplo, la evaluación por desempeño, la formación, la promoción y la remuneración. Además, permite determinar si los egresados poseen las competencias demandadas por los empleadores, para, de esta forma, realizar los ajustes necesarios a los planes de estudio.

El presente estudio se realizó con el objetivo de analizar algunos referentes teóricos y conceptuales de la formación de competencias de dirección en la Educación Superior.

DESARROLLO

Competencias: origen y evolución del término

En el ámbito laboral, la competencia surge debido a la creciente contradicción entre el entorno económico cambiante, la realidad económica la calidad de los resultados de la educación. Este cambio respondía a diversas necesidades, entre ellas la de aumentar la calidad y cantidad de la producción, el aumento de la eficacia y eficiencia, la inserción al mercado mundial y la necesidad de un personal calificado capaz de redefinir sus conocimientos para ser competentes en la práctica laboral cambiante.^(6,7)

La transferencia del término competencias desde el entorno empresarial y hacia el ámbito educativo tuvo su génesis en las décadas de los 60 y 70, debido a las demandas del mercado laboral al cual se insertaban sus egresados. Para ello, fue necesaria la redefinición de titulaciones y de los currículos. Poco a poco, estas competencias han logrado vinculación con el entorno educativo, siendo su formación parte del proceso de enseñanza aprendizaje actual.

En su escrito *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*,⁽⁸⁾ explicaba que el rendimiento académico no debería usarse como predictor de un buen desempeño profesional. Expuso que la formación debe garantizar tanto la apropiación de los saberes propios de las especialidades, así como satisfacer los requerimientos del mercado laboral donde se insertará el futuro egresado.

A pesar de ser un vocablo muy empleado en la actualidad, ya sea desde la pedagogía u otras áreas, el término competencias posee varias definiciones.

Para el diccionario de la Real Academia Española,⁽⁹⁾ este vocablo proviene del verbo latín *competentia*, y se refiere a la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Por su parte, Guzmán et al., 2005, citado por ⁽¹⁰⁾ expresa que la definición de competencia exige un mayor análisis del uso de características individuales, que van más allá de conocimientos y habilidades específicas, dentro de las que se encuentra la motivación, la identidad personal y las competencias cognoscitivas que reconocen y enfatizan la utilización adecuada de habilidades específicas como repertorio conductual para el desempeño.

Se han definido de igual forma a las competencias como el conjunto de capacidades para la integración de conocimientos, habilidades y actitudes en el contexto socio- laboral que les permitan a los profesionales: interpretarlo, argumentarlo y proponer soluciones desde una actitud innovadora y creativa en la solución de problemas.^(11,12)

Según las Normas Cubanas,⁽¹³⁾ las competencias son un "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 de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización".

Por su parte ⁽¹⁴⁾ expresa que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que lleva a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

Del análisis de estos conceptos esto se infiere que las competencias incluyen el poder hacer, saber hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y los factores que intervienen en el querer hacerlo. Ve las competencias como una entramada de capacidades, conocimientos, habilidades y las motivaciones que subyacen en este proceso.

La definición de los diferentes tipos de competencias es variable, y depende en gran medida de las fuentes consultadas. Para el ⁽¹⁵⁾, las competencias se agrupan en básicas, ciudadanas y laborales. Las competencias básicas representan aquellas que se desarrollan desde edades tempranas y continúan a lo largo de la vida, siendo la base de las demás. Incluye la capacitación básica en matemática, ciencias naturales, sociales y comunicación. Las competencias ciudadanas se refieren a aquellas que permiten al individuo un actuar acorde a las normas de la sociedad, permitiendo la convivencia, el respeto mutuo y a los derechos humanos.

Por su parte, las competencias laborales son aquellas propias del trabajo, y se subdividen en tres grupos: generales, específicas y profesionales. Las generales, son aquellas comunes a cualquier sector laboral (intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y de emprendimiento), mientras que las específicas son las requeridas para el cumplimiento de oficios con estándares específicos. El grupo de las competencias laborales profesionales son aquellas que deben poseer los egresados de una especialidad, y por ende, se orientan a un desempeño profesional calificado.

Dirección: origen y evolución

Dirección proveniente del término *management*, donde este es un préstamo del inglés, que apareció sobre 1560, derivada del verbo *manage* o “conducir”, que significa “responsable de asuntos de negocios”. Se teoriza que derivada del italiano *maneggiare*, “manejarse”, antes derivada de *manus*, que significa “manos” y *manage*, “manejar”. Desde 1570 se comenzó a aplicar este término al concepto de negocio, definiendo tanto “el acto o manera de dirigir, como “dirección, control, o sea, la habilidad de dirigir”.⁽⁶⁾

Para ⁽¹⁶⁾, dirección significa organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar y enseñar cómo hacer las cosas de la mejor forma posible. Hace énfasis en influir en la esencia del fenómeno, determinando las deficiencias para superarlo. Por ello, dirección implica la asimilación de las mejores experiencias, el control de los actores de la organización, mediante la evaluación y estímulo; es decir, un proceso donde se toma en consideración la naturaleza del objeto dirigido y pondera su propia naturaleza para ser consecuente.

Para ⁽¹⁷⁾, la dirección es la acción de orientar a un grupo de individuos para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Para ello, deben identificarse diferentes aspectos como el papel del gerente o supervisor, caracterizar la dirección, así como determinar los mejores estilos de liderazgo en el entorno.

Una de las funciones recogidas en los modelos del profesional en casi todas especialidades y carreras que egresan de las instituciones es la dirección. Esto demanda que, durante el proceso de formación de los futuros egresados, se logren desarrollar conocimientos y habilidades que garanticen competencias generales de dirección para el futuro desempeño de esta función.

Competencias generales de dirección

Varias han sido las definiciones brindadas en la literatura sobre competencias de dirección.

En su investigación “Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano”, ⁽¹⁸⁾ define las competencias de dirección como los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), así como las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Para ⁽¹⁹⁾, las competencias de dirección como “la integración holística y sinérgica entre conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos en entornos contextuales y socio-laborales diferentes, necesarios para actuar con eficiencia y eficacia en la gestión integral y búsqueda de soluciones novedosas y creativas de una amplia gama de actividades dentro del sector productivo y de servicios, obteniendo así la óptima productividad y utilización de los recursos técnicos, materiales, humanos y financieros a partir de la planificación, organización, regulación y control de las actividades.”

Las competencias en dirección y gestión aseguran el desarrollo de un grupo de procesos dentro del entorno de una organización.

Una investigación ⁽²⁰⁾, definió un grupo de competencias generales de dirección, las cuales agrupa en competencias centrales y competencias de gestión y gerenciales. Entre estas se encuentran:

- El profesionalismo, dominio de materias y cumplimiento de resultados.
- Las comunicación, verbal, no verbal y escrita.
- Trabajo en grupo, en equipos de colaboración.
- Planificación, organización y monitoreo eficiente de las actividades.
- Responsabilidad y compromiso con las tareas.

- Creatividad, búsqueda de alternativas, propuesta de soluciones.
- Dominio de la tecnología e interés por aprender las nuevas.
- Aprendizaje continuo, retroalimentación y desarrollo propio y del equipo de trabajo.
- Liderazgo, visión, negociación, solución de conflictos y capacidad de juicio.
- Valorar resultados, delegar responsabilidad, inspirar y construir confianza y tomar decisiones.

Cardona et al, citado por ⁽²¹⁾, define tres dimensiones de competencias de dirección: estratégicas, internas de la organización y de eficacia personal. La dimensión estratégica incluye aquellas competencias referentes a la gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y la negociación. La dimensión interna de la organización, incluye las competencias referentes a la comunicación, la dirección de personas, delegación de personas, *coaching*, trabajo en equipo y liderazgo. Por su parte, las dimensiones de eficacia personal se integran por proactividad, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal. Esta división de competencias de dirección ha sido asumida en otros estudios.⁽²²⁾

Por su parte, ⁽²³⁾ considera un grupo de competencias para la dirección, aplicables a cualquier entorno. Entre ellas se encuentran el liderazgo, la resolución de conflictos, el cambio organizacional, la comunicación, el comportamiento en las relaciones humanas, la visión y el pensamiento estratégico, el trabajo en grupos multidisciplinares, la creatividad, la toma de decisiones, la confianza al delegar responsabilidades y el dominio profesional del área donde se desempeña.

El estudio de ⁽²⁴⁾, analizó las competencias profesionales que debe desarrollar un ingeniero industrial en el contexto colombiano. Definió 3 competencias globales: a) innovar procesos, productos y servicios con base en criterios de competitividad organizacional, b) Gestionar la producción de bienes y servicios con criterios de calidad, productividad y oportunidad, c) Gerenciar la empresa o las áreas funcionales, con criterios estratégicos, administrativos, económicos y sociales. A cada competencia global se le definió sus unidades de competencias y elementos de competencias, identificándose la necesidad de competencias de dirección en el 100 % de ellas.

Un estudio realizado por ⁽²⁾ definen 7 grandes grupos de competencias de dirección para lograr la dirección y gestión empresarial. Entre ellas:

- Dirección y Gestión General: este grupo incluye la gestión relacionada al entorno de la organización, planificación, organización y estructura organizativa, control, trabajo jurídico, trabajo con cuadros, información y comunicación, así como los métodos y estilos de mando, conducción y liderazgo.
- Dirección y Gestión del Desarrollo Empresarial: este grupo incluye la gestión del conocimiento, gestión del desarrollo y la innovación, gestión de la calidad total, gestión de inversiones, gestión de TICs, responsabilidad social y empresarial.
- Dirección y Gestión de Operaciones: este grupo incluye los procesos operacionales, las capacidades de las operaciones, planificación y organización de operaciones, mantenimiento y reparación, control de la disciplina tecnológica y organizativa, metrología, calibración y certificación, así como la gestión energética.
- Dirección y Gestión Económico - Financiera: este grupo incluye lo relacionado al ciclo contable, análisis de costos, análisis económico - financiero, administración del capital de trabajo, financiamiento, planificación económica y presupuestos, administración financiera a largo plazo e inversiones, así como las relaciones financieras.
- Dirección y Gestión Comercial y Mercadotecnia: este grupo incluye el estudio de mercado, atención al cliente, negociación y contratación con clientes, productos (bienes y servicios), precios, puntos de venta y canales de distribución, comunicación comercial y análisis comercial.
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos: incluye la selección e integración al empleo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, salarios y remuneración, estimulación y atención a personal, seguridad y salud del trabajo, evaluación del desempeño e idoneidad.⁽²⁵⁾

Basados en la literatura consultada, pueden definirse un grupo de competencias de dirección como base para el presente estudio (figura 1).

Formación por competencias en la Educación Superior

La Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe,⁽²⁶⁾ y la Conferencia Mundial de Educación Superior⁽²⁷⁾ plantearon elementos sobre la necesidad de la actualización de los modelos y estructuras educativos en la Educación Superior, para garantizar la formación de personal capacitado y cualificado, capaz de satisfacer las necesidades socioculturales, técnicas, científicas y artísticas de los países de la región.

Esto demanda que los procesos docentes en la Educación Superior sufran una transformación, logrando una formación de los futuros profesionales desde la transdisciplinariedad, que brinden herramientas que garanticen una rápida adaptabilidad al entorno, a las demandas sociales, y que permitan una certera toma de decisiones.

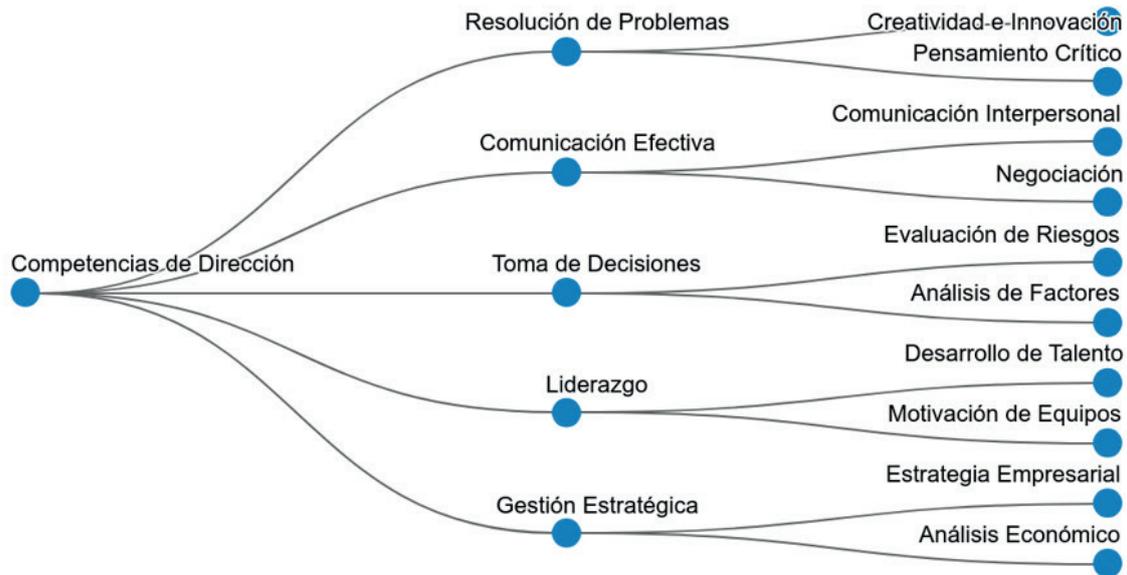


Figura 1. Principales Competencias de dirección derivadas del análisis documental

Un estudio⁽²⁸⁾, expone que la formación de competencias no se logra solamente en el aula, sino que deben ser el resultado de la vinculación de los procesos sustantivos: la docencia, la investigación y los procesos extensionistas. Para ello, el estudio expone un marco para la vinculación de dichos procesos en la formación de competencias profesionales.

Como exponen⁽⁶⁾, las competencias de dirección pueden ser aprendidas, sin embargo, este aprendizaje es más complicado según se va avanzando en la vida, de ahí que su formación temprana, desde el pregrado, es un elemento importante a considerar. De ahí que "...la dirección entonces va dirigida a dinamizar el desarrollo formativo con énfasis en las competencias de dirección, respondiendo directamente al modo de actuación de las carreras..."

Un análisis de la formación de las Competencias Generales de Dirección en el egresado de la carrera Forestal en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales fue desarrollado por⁽²⁹⁾. El estudio expone la necesidad de la redefinición del Perfil Profesional del Egresado de la carrera Forestal, así como el fundamento teórico metodológico que sustenta un modelo para el rediseño del mismo, desde la visión de las competencias generales de dirección. Define además las directrices que deben caracterizar el diseño de este perfil desde las competencias generales de dirección, así como los retos y desafíos que presenta la carrera para asumir este diseño.

Los nuevos desafíos del sector empresarial, demandan nuevas competencias, en especial en el contexto de la Industria 4.0. Un ejemplo lo constituye un estudio realizado por⁽³⁰⁾, donde se definen las nuevas competencias que demanda la industria 4.0 del Ingeniero Industrial, entre ellas, como competencias específicas destacan el cómputo en la nube, sistemas logísticos autónomos, manufactura aditiva mantenimiento predictivo, procesos de planeación y simulación, control de calidad basado en Big Data, inventario en tiempo real y sistemas de optimización logística, producción asistida por robot y producción auto-organizada. Otro grupo de competencias son las suaves o blandas, que incluyen la solución de problemas complejos, pensamiento crítico, innovación y creatividad, administración de personas, inteligencia emocional, trabajo en entornos interdisciplinarios, análisis y toma de decisiones, liderazgo, autoadministración y organización, planeación y organización del trabajo, habilidades de investigación.

Formación de competencias de dirección en la Educación Superior

Las exigencias del mercado laboral han causado transformaciones en la Educación Superior, como se ha expresado anteriormente, y Cuba no ha sido la excepción.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social produjo uno de estos cambios, con la introducción de los descriptores de cargo de las actividades profesionales, y, de esta forma, transformando la visión donde un técnico tenía como función la solución de problemas, por una donde se asumía que el profesional era competente, o sea estaba capacitado, para ejecutar tareas específicas de la profesión, con cierto carácter de generalidad.⁽³¹⁾

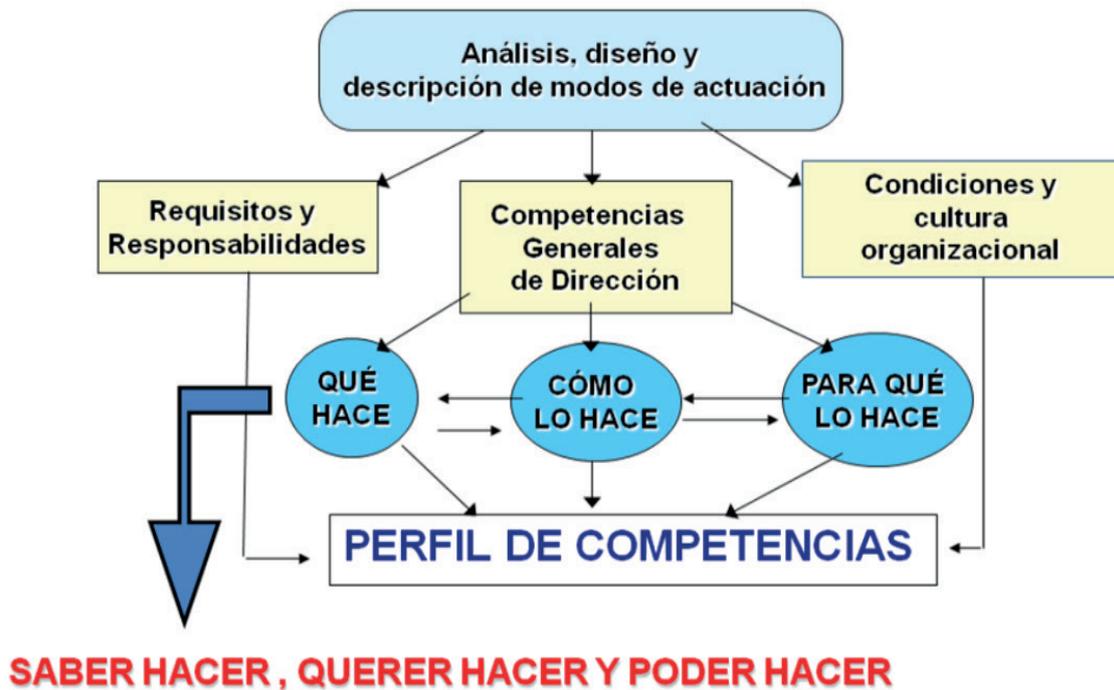
Otro hito que ha marcado impulsado una transformación de la educación cubana encaminada a la formación de competencias, entre ellas la de dirección, fue la participación de Cuba, mediante su Ministerio de Educación Superior, en el proyecto Tuning-América Latina, para la definición de las competencias por perfil de carrera.

Sin embargo, pese a la definición de algunos perfiles profesionales basados en competencias, estos fueron aplicados en casos aislados.⁽³²⁾

Para ⁽³²⁾, el proceso de selección de conocimientos, habilidades y habilidades para la integración al proceso de formación en la Educación Superior debe ser valorado. Señala que no deben ser seleccionados sin antes analizar para qué y como se insertarán a la práctica profesional, pero sobre todo como serán integradas durante el proceso enseñanza - aprendizaje, para el correcto cumplimiento de los modos de actuación del egresado.

En su estudio, ⁽³³⁾ esboza la compleja entramada de elementos que influyen en la formación de competencias de dirección y como estos deben elaborarse en base al perfil de competencias de la profesión (figura 2). Señala, además, la baja aplicación de la formación por competencias en la Educación Superior cubana, la cual ha centrado su currículo a la formación por habilidades.

Señalan, además, que, si bien es conocido que un gran volumen de las competencias se adquiere durante la práctica profesional, según las labores específicas de cada puesto, la Universidad deben desarrollar estrategias y acciones que garanticen la formación de competencias generales de dirección, para un correcto desempeño profesional del egresado.



Fuente: tomado de García González et al.⁽³³⁾
 Figura 2. Representación del perfil de competencias

De igual forma, aborda el rol de la vinculación del estudiante desde los primeros años de la carrera a las empresas de su especialidad para la formación y solidificación de las competencias propias de la profesión, entre ellas, las competencias de dirección, y a la vez, con su práctica, tribute a las actividades empresariales como uno de sus trabajadores.

En el campo de las Ciencias Médicas, específicamente la Medicina, se han adoptado estrategias, y se ha integrado en el currículo asignaturas orientadas a la formación de competencias de dirección en la Educación Superior, como Medicina General Integral y Salud Pública. De igual forma, define, dentro de la función de dirección del egresado, la gestión del proceso docente educativo, de recursos materiales asignados y del personal a su cargo.⁽³⁴⁾

Por su parte, en la carrera de Ingeniería Forestal,⁽¹⁹⁾ se analizó el estado actual de la formación de competencias generales de dirección. El estudio definió 10 competencias generales de dirección, así como una estrategia para la implementación de las mismas dentro de la carrera Ingeniería Forestal en la Universidad de Pinar del Río. Para la implementación de dicha estrategia se basó en los modos de actuación, principios y componentes de los mismos, logrando una estrategia dinámica con la dirección como eje transversal y vertebral de la carrera.

En el caso de la carrera Ingeniería Industrial en Cuba, si bien se han abordado temáticas correspondientes a la formación por competencias, la formación de competencias generales de dirección ha sido escasamente investigada, constituyendo una brecha en el conocimiento a ser zanjada.

CONCLUSIONES

Diversas transformaciones en el contexto nacional e internacional marcan la necesidad de la formación por competencias en la Educación Superior. Estas competencias preparan a los egresados para cumplir los retos actuales y los altos intereses del país, promoviendo un perfil profesional que responda adecuadamente a los desafíos de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sanchez PR, Caicedo EA, Patiño MC. El proceso de formación investigativa del ingeniero industrial basado en competencias. *Espacios* 2021;42:51-65. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p05>.
2. Leal-Pupo A, Bolaño-Rodríguez Y, Espinosa-Carro N, Correa-Sánchez D, Piñero-Rodríguez NA. Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial* 2021;43:1-20.
3. Espinosa-Jaramillo MT. Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)* 2024;2:28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>.
4. Ruiz Toranzo JI, García Leonard Y, García Castellanos R. Outsourcing proposal at the Comodoro Hotel. *Management (Montevideo)* 2024;2:30. <https://doi.org/10.62486/agma202430>.
5. Estrada Martínez AM, Durango Warnes C. English language skills and their influence on the academic performance of high school students in the public schools of Cereté - Córdoba. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:108. <https://doi.org/10.62486/agmu2024108>.
6. García González M, García Rodríguez A, Guzmán Miras Y, García González M, García Rodríguez A, Guzmán Miras Y. Reflexiones sobre las competencias de dirección y posicionamiento ético en la Educación Superior. *Referencia Pedagógica* 2021;9:15-26.
7. Gama Espinosa JC, Leiva Sánchez LM, Fajardo Pereira MA. Benefits of Artificial Intelligence in human talent management. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;1:14. <https://doi.org/10.62486/agmu202314>.
8. McClelland D. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *AMERICAN PSYCHOLOGIST* 1973;1973:1-14.
9. DRAE. Diccionario de la lengua española s. f.
10. García González M, García Rodríguez A, Miras Y. Reflexiones sobre las competencias de dirección y posicionamiento ético en la Educación Superior. *Revista Referencia Pedagógica* 2021;9:15-26p.
11. Díaz Domínguez T. La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la escuela de desarrollo integral. I Encuentro Internacional de Educación Superior y Formación por Competencias, Medellín, Colombia: 2005, p. 5-8.
12. Ríos-Quispe CF. Analysis of ABC Cost Systems. *Management (Montevideo)* 2023;1:12. <https://doi.org/10.62486/agma202312>.
13. Oficina Nacional de Normalización. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—VOCABULARIO 2007.
14. García González M, García Rodríguez A, Ortiz Cárdenas T. Competencias de dirección, importancia de su formación desde la Universidad. *Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias* 2015;IV:81-92.
15. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Boletín Educación Superior 2005:1-5.
16. Rivero-Torres IM. Concepción pedagógica del proceso de formación en seguridad alimentaria y nutricional para funcionarios gubernamentales del poder popular. Estrategia para su implementación en la provincia Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias. Universidad de Pinar del Río, 2010.
17. Rodríguez DMZ, Rodríguez JFP. DE LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN A LA TEORÍA DE LIDERAZGO. PUNTOS DE

ENCUENTRO EN EL PROCESO DE GOBERNANZA EDUCACIONAL. *Didáctica y Educación* 2020;11:63-81.

18. Cuesta Santos AR. Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN* 2011;13:300-11.

19. García M. Estrategia de formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera ingeniería forestal de la universidad de Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de la Habana, 2013.

20. UNESCO. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, París: 1998, p. 1-12.

21. Hernández Magaña J, Padilla Aguilar D, Piñero Rodríguez NA. Una mirada a la identificación de las competencias directivas. *Ing ind (Lima)* 2023;159-74. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6136>.

22. Miranda Fernández D, Rocha Vázquez M, Matos Olivera A, Dorticós Cedeño LJ. Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud INFODIR* 2021;35:1-11.

23. Stoner J. *Administración de Empresas*. 5ta Ed. La Habana, Cuba.: Editorial Felix Varela; 2007.

24. Tirado LJ, Estrada J, Ortiz R, Solano H, González J, Alfonso D, et al. Competencias profesionales: una estrategia para el desempeño exitoso de los ingenieros industriales. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia* 2007:123-39.

25. Hechavarría DLP, Rodríguez YB. Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en las empresas. *Ingeniería Industrial* 2023;44:1-22.

26. UNESCO. Conferencia Regional de Educación Superior (CRES). Instituto Internacional de la para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC)., Cartagena de Indias, Colombia.: 2008.

27. UNESCO. II Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES), París: 2009.

28. Pereira LG, Vallina MLB, Velásquez LMC, Quispe S del RL. ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN DE PROCESOS SUSTANTIVOS. *REFCaE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa* 2020;8:1-22.

29. Sánchez JFA, González MG. Perfil Profesional de Egreso en la Carrera Forestal: perspectivas desde las Competencias Generales de Dirección. *Revista Diálogo Interdisciplinario sobre Educación - REDISED* 2023;4:21-32.

30. González-Hernández IJ, Granillo-Macías R. Competencias del ingeniero industrial en la Industria 4.0. *REDIE* 2020;22:1-14. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e30.2750>.

31. Cuesta Santos A. *Gestión de competencias*. La Habana, Cuba.: Felix Varela; 2001.

32. Corral-Ruso R. Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. *Revista Cubana de Educación Superior* 2021;40.

33. García González M, García Rodríguez A, Ortiz Cárdenas T. Competencias de dirección, importancia de su formación desde la Universidad. *Ingeniería Industrial Actualidad y Nuevas Tendencias* 2015;IV:81-92.

34. Sánchez EKL, Rojas PAD, Ramírez GR, Proenza EA, Leyva MMJ. Competencias de dirección para la gestión del proceso docente en escenarios docente-asistenciales. *EduMeCentro* 2021;13:75-93.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Himilce García Villafranca, Alejandro Luis Cisnero Piñeiro, Maryuri García González.

Investigación: Himilce García Villafranca, Alejandro Luis Cisnero Piñeiro, Maryuri García González.

Redacción - borrador inicial: Himilce García Villafranca, Alejandro Luis Cisnero Piñeiro, Maryuri García González.

Redacción - revisión y edición: Himilce García Villafranca, Alejandro Luis Cisnero Piñeiro, Maryuri García González.