

**TÍTULO:** Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias económicas en directivos del Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”, de Sancti Spíritus

**TITLE:** Procedure for the implementation and evaluation of economic competences in executives of the Provincial Rehabilitation Hospital "Dr. Faustino Pérez Hernández ", by Sancti Spíritus

## **AUTORES**

Dr.C Rodney Mauricio Jiménez Morales<sup>1</sup> [rmauricio@infomed.sld.cu](mailto:rmauricio@infomed.sld.cu)

Lic. Orisbel Rivero Moya<sup>2</sup> [orisbelr@infomed.sld.cu](mailto:orisbelr@infomed.sld.cu)

Lic. Carlos Rodríguez Jauregui<sup>3</sup>

1. Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”.

2. Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”.

3. Universidad “José Martí” Sancti Spíritus.

## **RESUMEN**

La gestión de directivos cada vez más competentes, resulta una necesidad para el mejoramiento del Sistema Nacional de Salud en Cuba. En correspondencia, la investigación se planteó como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias económicas que contribuya a un desempeño superior de los directivos y con ello a la mejora de los resultados del Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”, de Sancti Spíritus, que se halla inmerso en un proceso constante de transformaciones para la sostenibilidad y vitalidad del servicio que presta. Se aplicaron diferentes métodos teóricos de investigación, se diseñó un procedimiento compuesto por cinco fases que incluyen un conjunto de técnicas y herramientas aplicadas a la gestión hospitalaria.

Como principales resultados: un procedimiento para la actualización, implementación y evaluación de las competencias económicas en la gestión de los directivos, ajustado a las particularidades de los mismos y al contexto del Sistema de Salud de Cuba, como conclusiones, la necesidad de actualizar las competencias, así como la implementación y evaluación integral junto a otras líneas de mejoramiento que se llevan a cabo en el país, puede contribuir a la

mejora de la eficiencia, eficacia y al fortalecimiento del sistema de dirección y gestión hospitalaria.

---

**Palabras clave:** COMPETENCIAS ECONÓMICAS EN DIRECTIVOS; IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

## **SUMMARY**

The management of increasingly competent managers is a necessity for the improvement of the National Health System in Cuba. In correspondence with the words mentioned before, the general objective of this work is: to develop a procedure for the implementation and evaluation of the economic competences that will contribute to a superior performance of the executives and in this way will bring about the improvement of the results of the Provincial Rehabilitation Hospital "Dr. Faustino Pérez Hernández" in Sancti Spíritus, which is immersed in a constant process of transformation for the sustainability and vitality of the service it provides. Different theoretical methods of research were applied and a procedure was designed consisting of five phases that include a set of techniques and tools applied to hospital management. Some results are obtained like a procedure for the updating; implementation and evaluation of the economic competences in the management of the directors; adjusted to the particularities of the same and to the context of the Health System of Cuba, among the conclusions are indicated the need to update the competences, as well as the implementation and integral evaluation along with other lines of improvement that are carried out in the country that can contribute to the improvement of the efficiency, effectiveness and to the strengthening of the management and hospital management system.

**Keywords:** ECONOMIC COMPETENCES IN MANAGERS; IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF COMPETENCES

## **INTRODUCCIÓN**

Los indicadores de salud en Cuba, hablan por sí solos de lo que ha sido y es, hasta hoy, la voluntad política de una Revolución, que ha puesto,- enfrentado el bloqueo y la agresividad imperialista,- en el centro de su gestión, al hombre y su bienestar físico y mental, y ha logrado exaltar su Sistema Nacional de Salud a la altura de los más elevados estándares a nivel mundial. Por ello, y ante la voluntad política de todo un pueblo de no cejar en una de sus mayores conquistas, el Partido Comunista de Cuba a llamado a "Elevar la calidad del servicio que se

brinda, el cumplimiento de la ética médica y a lograr la satisfacción de la población así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de la salud. Garantizar la utilización eficiente de los recursos, el ahorro y la eliminación de gastos innecesarios”.

El Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández” de Sancti Spiritus, centro de referencia del Sector de la Salud en la Provincia y único de su tipo en la región central del país, está enfrascado hoy en un constante proceso de transformaciones necesarias para garantizar la sostenibilidad y vitalidad del servicio que presta, para ello cuenta con un colectivo de profesionales altamente calificados.

El capital humano como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la institución. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona y visto como un gasto, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangiblepreciado y creador de valores económicos y servicios de calidad.

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos para gestionar los recursos humanos en las organizaciones centrados en el enfoque de gestión por competencias como tendencia más actual (Delgado, 2001; Zayas Agüero, 2002; Chiavenato, 2003; Cuesta Santos, 2005; Morales Cartaya, 2006; NC-3000-3002 SGICH, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007, Soltura Laseria, 2009), donde resultan peculiares los enfoques cubanos de Morales Cartaya (2006) y la NC3000-3002 SGICH (2007), en cuyo contenido se hace referencia a la idoneidad demostrada. Dado el papel del directivo dentro de la gestión organizacional y de sus particularidades distintivas como parte de los recursos humanos, se ha fundamentado la necesidad de estudiar, de forma particular, las competencias en los directivos, en este sentido se destacan; Boyatzis (1982); Hammet y Prahalad (1995); Cardona y Chinchilla (1999); Cuesta Santos (2005); Peregrin 2006; Armenteros (2007); Soltura Laseria (2009), Rodrigo Mastrapa (2012) y Escalona Batista(2013). Debe señalarse que en Cuba el marco legal sobre el sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno, STCE (en lo adelante se utilizará el término sistema de gestión de los directivos), es regulado a través de los Decretos–Ley No.196 y 197 del Consejo de Estado cubano y el Código de Ética de los Cuadros, fundamentalmente. En julio de 2010 este STCE fue sometido a una significativa transformación de varios conceptos y perfeccionamiento de todos los procesos que lo integran en el que se destacan la metodología para la evaluación de

los cuadros y la aprobación de la IV edición de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, en la que establece como una de las condiciones o exigencias la determinación por los órganos estatales, OACE, entidades nacionales y Consejos de Administración del Poder Popular, de los perfiles de competencias de cada cargo y del contenido de los programas de estudio, según la categorización del cuadro, así como la aprobación por los niveles correspondientes. El Ministerio de Salud Pública no ha estado al margen de estas indicaciones y lo reguló en el sector, a pesar de ello, las insuficiencias referidas a la introducción de la gestión de competencias en la gestión de los directivos resultan significativas y se reconoce una baja inserción, implementación y evaluación de las competencias en la gestión de los directivos en el sector de la salud. Lo analizado hasta el momento constituye la situación problemática que sirve de punto de partida para la realización de la presente investigación y cuya solución contribuirá al logro de un mayor grado de eficiencia en el manejo de los recursos y por ende una mayor satisfacción de los servicios que presta la institución hospitalaria. Para contribuir a solucionar el problema se plantea el objetivo general siguiente: desarrollar un procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias económicas que contribuya a un desempeño superior de los directivos y con ello a la mejora de los resultados del Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”, de Sancti Spiritus, para cuyo propósito se utilizaron diferentes métodos teóricos, empíricos, técnicas y herramientas de las Ciencias Empresariales asociados a este tipo de investigación.

## **DESARROLLO**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### 1. Metodología empleada para la solución del problema.

Para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación, específicamente para los directivos del Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández” y de acuerdo con los resultados del análisis de la bibliografía consultada; se elaboró un Procedimiento para la Implementación y Evaluación de las Competencias Económicas en el Trabajo con los Directivos (PRIEGCED), que incorpora momentos importantes de la actual metodología para la evaluación de los cuadros del Estado y el Gobierno cubano, un sistema de indicadores ajustado a las condiciones que le tribute a la mejora del trabajo de las competencias y del desempeño de los cuadros y por consiguiente a los resultados de la institución. La

aplicación del procedimiento, persigue, al mismo tiempo, perfeccionar la consecución de la preparación y superación propiciando una mejor identificación de las necesidades de aprendizaje de cada cuadro teniendo en cuenta los resultados de los indicadores que caracterizan cada competencia y las brechas de competencias identificadas. Por último propiciará la propuesta de un conjunto de elementos de posibles impactos, lo que puede originar mejoras que permiten evaluar su desarrollo y eficacia. El procedimiento cuenta con 5 fases y 12 pasos, los que se describen a continuación:

Fase I. Análisis de la situación de las competencias en la gestión de los directivos y en la institución.

La fase I tiene el objetivo de evaluar la implementación de las competencias en los cuadros desde la introducción hasta los momentos actuales, destacar sus elementos positivos, negativos y analizar la incidencia en los resultados de la institución. En esta fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, logrando durante este proceso, y acorde a uno de sus principios, la participación activa de todos los implicados y la planificación de las actividades.

Los pasos que se llevarán a cabo en esta fase son los siguientes:

- Paso 1. Conformación y preparación del grupo de trabajo.
- Paso 2. Análisis de los resultados de la introducción de las competencias en el trabajo de los directivos y en la institución.
- Paso 3. Revisión y análisis de las causas de la implementación de las competencias directivas, indicadores y pautas de comportamiento.

Fase II. Diseño de las competencias directivas y de los indicadores para su medición.

Esta fase constituye un momento significativo en el procedimiento, a partir del cual se diseñan las restantes fases y pasos que integran el procedimiento. El objetivo de esta fase es validar y reformular las competencias económicas en los directivos del Hospital, los indicadores y su nivel de desempeño o pautas de comportamiento que posibilitarán su valoración en un momento determinado, las que se precisan a través de la confección de los perfiles de competencias económicas de los cargos directivos. En esta fase se considera necesario transitar por los pasos siguientes:

- Paso 4. Actualización y validación de las competencias económicas.

- Paso 5. Identificación y establecimiento de los indicadores y pautas de comportamiento de las competencias económicas.
- Paso 6. Establecimiento o configuración de las competencias y los indicadores de evaluación.
- Paso 7. Diseño del perfil de competencia económicas para los directivos.

Fase III. Medición y valoración de las competencias en el sistema de gestión de los directivos.

El objetivo de esta fase es realizar una medición real del estado de las competencias económicas en correspondencia con lo establecido en la fase anterior, tomando como principal fuente de información los resultados de la evaluación de los cuadros correspondiente al 2016 y para la valoración de los indicadores incluidos y no contemplados en la metodología de evaluación de cuadros, se realizará una propuesta por parte de los miembros del Grupo de Trabajo la que deberá ser ratificada por el Grupo Decisor. Para lo que será necesario desarrollar en esta fase los pasos siguientes:

- Paso 8. Medición de los indicadores y de las competencias económicas.
- Paso 9. Establecimiento del perfil de competencias económicas reales y su comparación con el deseado.

Fase IV. Propuesta de consolidación de la implementación de las competencias económicas en el sistema de gestión de los directivos.

La fase IV tiene el objetivo de identificar las principales áreas y acciones para consolidar o perfeccionar la implementación de las competencias en el trabajo con los cuadros en correspondencia con los resultados alcanzados en las fases anteriores, muy particularmente en la I y III, para lo que se considera razonable desarrollar los pasos siguientes:

- Paso 10. Identificación de acciones para la implementación de las competencias económicas en el sistema de gestión de los directivos.

Fase V. Evaluación de las competencias económicas y determinación de los impactos en los directivos y en la institución.

La fase V tiene los objetivos de evaluar la implementación de la gestión de competencias económicas en la institución, darle seguimiento y verificar las transformaciones alcanzadas (impactos) en los cuadros y en la institución y sobre esta base proponer un conjunto de mejoras que contribuya a la consolidación y desarrollo de las competencias económicas en los directivos

y con ello el desempeño organizacional. Los pasos que se incluyen en esta fase son los siguientes:

- Paso 11. Diseño de los indicadores para la evaluación de la gestión de las competencias económicas en el sistema de gestión de los directivos.
- Paso 12. Medición y valoración de los impactos de las competencias económicas en la gestión de los directivos y la institución.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **2. Principales resultados alcanzados.**

El procedimiento descrito se aplicó en el Hospital Provincial de Rehabilitación “Dr. Faustino Pérez Hernández”, de Sancti Spíritus, la aplicación abarcó un promedio de cuatro (4) meses, contándose con las condiciones favorables siguientes:

1. Todos los cuadros poseen sensibilidad y conciencia de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño y su contribución al logro de las competencias del cargo, como una de las vías que puede contribuir a un desempeño superior en la gestión hospitalaria.
2. Se comprobó que, con el propósito de introducir el principio de orientación hacia la mejora continua, trabajan actualmente por la acreditación del centro.
3. Se habían identificados las competencias económicas de los directivos desde hace más de 2 años, contaban con un comité de competencias integrado por 7 miembros y de este comité se seleccionó un grupo de trabajo de 5 miembros (directivos y especialistas) para el perfeccionamiento del trabajo de las competencias económicas de los directivos.

#### **2.1 Situación de las competencias económicas en la gestión de los directivos y de la institución.**

La realización de varias dinámicas con el grupo de trabajo para evaluar el grado de implementación del proceso en general y de cada una de las competencias económicas en la entidad, desde su introducción en julio de 2015, permitió comprobar que:

- Las doce competencias identificadas en el Hospital en el 2015 alcanzan como promedio un nivel de implementación evaluado de bajo y medio en el año transcurrido.
- Los 7 expertos participantes en la evaluación le concedieron, en general, niveles de bajo y medio a todo el proceso de implementación de las competencias en la organización.
- Se confirma, tomando en cuenta la consideración y el criterio de los expertos y la herramienta utilizada que la fase de implementación reporta un bajo grado de puesta en práctica.

El grupo de trabajo identificó un número de causas y sub causas que limitan la implementación de las competencias económicas en el trabajo con los directivos, los indicadores que las operacionalizan y los niveles de referencias o pautas de comportamiento que caracterizan a las mismas.

## 2.2 Actualización y validación de las competencias económicas.

La valoración de las competencias económicas, por parte del equipo de trabajo permitió determinar que de las 12 competencias económicas identificadas en la institución hace dos años:

- Tres de ellas, 25%, debían actualizarse.
- dos, el 17 %, debían fusionarse en una.
- Y una, tiene carácter integradora de las demás. Propio del proceso de administración dirección.
- dos, debían incluirse como actualizadas.

Como se observa, aproximadamente el 45% de las competencias económicas en la institución en el período de dos años sufrieron alguna variación en comparación con la identificación inicial, como resultado de la fase se identificaron las competencias económicas siguientes:

Manejo del entorno económico y sociopolítico. Preparación sobre legislación económica  
Proyección estratégica. Análisis e Interpretación de la información estadística, Análisis e Interpretación de la información financiera, Control interno, Presupuesto como herramienta de control, Gestión contable, Costo para la toma de decisiones, Comportamiento ético.

En cuanto al establecimiento de los indicadores para la medición y evaluación de las competencias económicas, se partió de las consideraciones siguientes:

- Los indicadores establecidos en la actual metodología para la evaluación de los cuadros vigente en el país deberán ser considerados, así como la pauta de comportamiento o niveles de referencia de los indicadores, la forma de calificación en criterios y puntos establecida por la misma, en la que: Excelente (10 puntos), Muy Bien (8-9 puntos), Bien (5-7 puntos), Regular (3-4 puntos), Mal (0-2 puntos) y que estos indicadores debían ser distribuidos de acuerdo con la naturaleza de la competencias.
- Incluir algunos indicadores que han sido probados en el proyecto inicial de establecimiento de las competencias y los expertos consideran su inclusión.

- Como resultados se establecieron 27 indicadores, lo que determina que como promedio para la medición de cada competencia se dispondrá de tres (3) indicadores con sus respectivas pautas de comportamiento.

### 2.3 Medición y valoración de las competencias económicas en el sistema de gestión de los directivos.

Para desarrollar la medición y valoración real del estado de las competencias económicas, se tomó como fuente principal de información los resultados de la evaluación de los cuadros correspondiente al 2016 y para la medición de los indicadores incluidos y no contemplados en la metodología de evaluación de cuadros se adoptó el consenso de los miembros del grupo de trabajo, los que fueron ratificados por el Grupo Decisor. (Consejo de Dirección del Hospital) A partir de la calificación otorgada a cada indicador en la evaluación de cada cuadro en el 2016 se determinó un promedio a nivel de la organización, lo que permitirá conformar el comportamiento real promedio de cada indicador y a su vez integrarlo para la valoración en toda la organización y el correspondiente análisis de las competencias económicas.

### 2.4 Propuesta de consolidación de la implementación de las competencias económicas en el sistema de gestión de los directivos.

Dada la complejidad y enfoque integral de esta fase, el equipo de trabajo consideró razonable que para implementar y consolidar las competencias económicas en la gestión de los directivos en la organización, debían orientarse hacia tres perspectivas y desarrollar en cada una de ellas las acciones siguientes:

#### a) Dirección de la institución/acciones a desarrollar

- Presentación del proyecto al Consejo Científico del Hospital para sus consideraciones y recomendaciones.
- Decisión y acuerdo de la alta dirección del centro de implementar las competencias económicas en la gestión de los directivos en la organización (Comisión de Cuadros).
- Liderazgo, disciplina y rigor en la conducción de todo el proceso de implementación de las competencias económicas por parte del equipo de dirección del centro.
- Realización de un proceso de comunicación y socialización de las competencias económicas entre los cuadros.

- Desarrollar un control sistemático (control de gestión) de las acciones que deberán realizarse en esta fase de implementación y adoptar decisiones en caso de incumplimientos y desviaciones.
- b) Sistema de Gestión de los Directivos (Dispositivo de cuadros/acciones a desarrollar).
  - En correspondencia con las brechas de competencias económicas identificadas, conformar el plan de preparación y superación y de desarrollo individual de los cuadros para próximos períodos.
  - En la selección y movimiento de cuadros para los cargos directivos incluir como un elemento o criterio de análisis la información contenida en el perfil de competencias deseado del referido cargo.
  - Incluir en la selección de la reserva y en las acciones del plan de formación, lo referente a los indicadores y las pautas de comportamiento y las competencias económicas del cargo para el que se prepara.
  - Desarrollo de actividades (conferencias, seminarios y otros) por el Equipo de Especialistas del Departamento económico del centro.
- c) Organizaciones de apoyo a la organización/acciones a desarrollar.
  - Lograr la contribución de las organizaciones políticas y sociales (PCC, CTC) de la institución en la implementación y consolidación de las competencias económicas.
  - Presentar al Consejo Científico del Hospital, la presente innovación organizacional para su valoración y posterior generalización e incluir el perfeccionamiento y consolidación de las competencias económicas en el banco de problemas del centro.

2.5 Evaluación de las competencias económicas y determinación de los impactos en los directivos y en la organización.

Para la evaluación de los resultados del proceso, el autor propone la integración de indicadores vinculados al proceso de evaluación del desempeño e indicadores vinculados a la medición de las competencias laborales propuestos por Pelegrín Entenza (2006), en este sentido se manifestaron comportamientos muy favorables.

La investigación reconoce que no se ha podido implementar y valorar totalmente la fase V del procedimiento, referente a la evaluación y determinación de los impactos de la implementación de las competencias económicas en la gestión de los directivos, por lo que el Hospital debe

darle seguimiento a los resultados, para en próximas etapas, arribar a conclusiones más precisas que las que se disponen.

## **CONCLUSIONES**

1. La fase de implementación de las competencias, tanto para la gestión de los recursos humanos como para los directivos, es insuficientemente tratada en la bibliografía en comparación con la fase de formulación (identificación y establecimiento) de las competencias y para el caso de los directivos la situación es aún más crítica.
2. El procedimiento desarrollado en el marco de esta investigación, como una alternativa de solución metodológica al problema a solucionar, contribuye a la actualización, implementación y evaluación de las competencias económicas en las organizaciones, a través de las fases y pasos que lo conforman. El análisis de las corrientes de estudio, procedimientos, experiencias y la legislación vigente en Cuba sobre la temática sirvieron de base para su configuración, por lo que aporta cierto valor metodológico dado las insuficiencias existentes.

## **RECOMENDACIONES**

Darle cumplimiento a las dos últimas fases del procedimiento propuesto para una evaluación integral en los directivos y en la entidad, lo que permitirá un criterio generalizado y consolidado sobre la propuesta realizada.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BIBLIOGRAFÍA.**

1. Armenteros M.C. y De La Rosa L. (2001). Gerencia de la Innovación Esbozo general. Material elaborado para la Maestría de Gerencia de la Ciencia y la Innovación. La Habana: ISJAE.
2. Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe.
3. Ávila, J. & Bedoya, F. (2012). Implementación del sistema de gestión por competencias para la Uniagustiniana. Suma de Negocios, 3 (1), 139-147.
4. Cardona P. y García P. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, Harvard Deusto Business Review-Núm. abril/ mayo en: <http://www.sispubli.cl/docs/competencias .htm>89. Consultado (Abril, 2017)
5. Código de Ética de los Cuadros del Estado. (1997) República de Cuba.

6. Cuesta A. (2005). Gestión del Conocimiento. La Habana: Editorial Academia. 10. Cuesta A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. La Habana: Editorial Academia.
7. Decreto Ley No. 196 y 197 de 1999. Gaceta Oficial No. 054 Extraordinaria de 1999. Actualizado por el Decreto 251 de 2007.
8. Chávez (2012). La gestión por competencias y el ejercicio del coaching, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento y Gestión, (33), 142-148. Cinterfor (s.f.). Competencias laborales y formación profesional. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. (Consultada el 15-11-2017.).
9. Estrada, J. (2012). La formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. Revista de Salud Pública, 14(1), 98-111.
10. Medina, N. (2014). "Revisión Sobre Conceptos y Aspectos Generales de la Gestión por Competencias Aplicables a las Organizaciones". In Vestigium Ire. Vol. 7, p.p 151-169.
11. NC 3000, 3001, 3002 (2007). Norma Cubana NC 3000: 2007: "Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano– Vocabulario, Requisitos, Implementación", La Habana, Editorial Oficina Nacional de Normalización.
12. Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. Boletín científico Sapiens Research, 2(1), 23-30.
13. Rodrigo Mastrapa, J. E. (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín.
14. Rodrigo Mastrapa, J. E (2015). Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias directivas. Tesis presentada para optar por el título de Master en Dirección. Universidad de Holguín.
15. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso PCC (2011). Actualización en el VII Congreso (2016) para el periodo 2016-2021.
16. Pelegrín Entenza, Norberto (2006). Metodología para la formación de competencias directivas en el sector turístico. Villa Clara, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".

**Recibido:** 9 enero 2018

**Aprobado:** 20 marzo 2018