

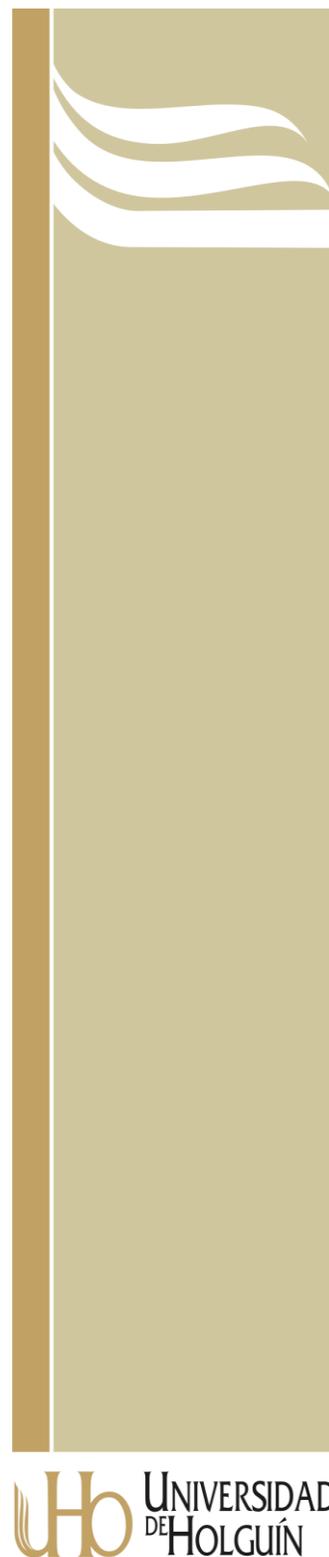
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tesis presentada en opción al título de
Máster en Dirección

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL
TRABAJO CON LOS CUADROS CON
ENFOQUE DE PROCESOS EN LA
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Autor: Ing. José Carlos Benavides Marrero

HOLGUÍN
2017



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Tesis presentada en opción al título de
Máster en Dirección**

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL
TRABAJO CON LOS CUADROS CON
ENFOQUE DE PROCESOS EN LA
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

Autor: Ing. José Carlos Benavides Marrero

Tutora: Dr. C. Clara Elena Marrero Fornaris, P.Tit.

HOLGUÍN
2017

Dedicatoria

*A mis hijos Kevin y Yoan, por ser el motivo de mi
inspiración.*

*A mis padres y mi familia, por su dedicación, apoyo y fuerza
en todo momento.*

A mis amigos.

Agradecimientos

A mi tutora Clara por la ayuda brindada durante la realización de este trabajo.

A todo el colectivo de la Maestría.

A mis amigos.

A todas las personas que colaboraron.

Muchas gracias.

SÍNTESIS

La gestión en las universidades requiere de innovaciones transformadoras que favorezcan el aumento de la calidad en la educación superior, optimizando los recursos y concibiendo una gestión universitaria eficaz que demanda la introducción del enfoque de procesos. Para lograr avances en la selección, preparación, superación y evaluación de la actuación de los cuadros, se hace necesario asumir la gestión del trabajo con los mismos con enfoque de procesos, por la incidencia que tienen los líderes en los resultados organizacionales.

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín, que contribuya a mejorar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución. Se sustenta en el análisis y valoración de su necesidad y considera elementos de interés de propuestas metodológicas precedentes. El procedimiento se estructura en tres fases, con etapas y tareas, las cuales incluyen técnicas científicamente argumentadas que contribuyen al perfeccionamiento de la gestión con los cuadros.

El diseño propuesto se valoró por expertos y a partir del procesamiento estadístico por el Método Delphi, se determinó que los elementos propuestos fueron evaluados de muy adecuados. Se aplicó parcialmente en la Universidad de Holguín, donde se destacan entre otros resultados, la documentación de los procesos: se confeccionó el mapa de procesos del área, los flujogramas, fichas y despliegue de los procesos; así como la propuesta de un conjunto de indicadores que permiten evaluar la gestión desarrollada en términos de desempeño y resultado, este último vinculado a los objetivos de la institución.

ÍNDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 La gestión por procesos en universidades.....	8
1.2 Proceso del trabajo con los cuadros.....	12
1.3 Análisis de los enfoques existentes para la gestión universitaria con énfasis en el trabajo con los cuadros. Ventajas y limitaciones.....	20
1.4 Necesidad actual de la gestión por procesos en el trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín.....	24
1.5 Conclusiones parciales.....	26
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TRABAJO CON LOS CUADROS CON ENFOQUE DE PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	28
2.1 Diseño del procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de proceso en la Universidad de Holguín.....	30
Fase I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín.....	30
Fase II: Diseño de la gestión por procesos del trabajo con los cuadros.....	33
Fase III: Implantación, control y mejora de la gestión por proceso del trabajo con los Cuadros.....	44
2.3 Conclusiones parciales.....	46
CAPÍTULO 3 VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO Y SU APLICACIÓN PARCIAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	47
3.1 Valoración del Diseño propuesto mediante la utilización del Método de Expertos.....	47
3.2 Aplicación parcial de un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos en la Universidad de Holguín.....	48
Fase I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín.....	48
Fase II: Diseño de la gestión por procesos del trabajo con los cuadros.....	55
Fase III: Implantación, control y mejora de la gestión por proceso del trabajo con los cuadros.....	77
3.3 Conclusiones parciales.....	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Es imposible pensar en el desarrollo de las organizaciones, sin considerar el surgimiento de una actividad que fuese capaz de integrar los esfuerzos de cantidades considerables de seres humanos de las más diversas profesiones y oficios en un objetivo común, que tiene lugar en el marco de los diferentes sistemas y procesos complejos de las organizaciones. Precisamente esa actividad integradora es la gestión, a partir del reconocimiento de su significación para el trabajo industrial, abarcaba todo el mundo empresarial, y posteriormente, con variado énfasis, penetra en organizaciones no lucrativas de servicio público, incluyendo las Instituciones de Educación Superior (IES). La gestión en las universidades adquiere cada vez más importancia debido al desarrollo de la sociedad del conocimiento, por una parte, y al impacto que tiene el cumplimiento de su misión en el desarrollo económico y social de los países, por otra. Es por eso que la sociedad y el desarrollo de la universidad cubana reclaman transformaciones proactivas e innovadoras en la gestión universitaria que contribuyan al incremento de la calidad de la educación superior.

Lo anterior se corrobora por Ortiz Pérez (2014) cuando plantea ...“las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia”

Para una adecuada gestión universitaria, con un máximo aprovechamiento de las capacidades disponibles y con el mayor ahorro de recursos posible, es imprescindible la aplicación de formas nuevas de gestionar esta institución, una de ellas es la gestión por procesos. Toledo (2002) enfatiza en que la gestión de proceso aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes, así como una gestión de procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados teniendo como ventaja que permite

optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad de los procesos.

A partir de lo orientado por el Ministerio de Educación Superior (MES) sobre la gestión universitaria orientada a la calidad, donde en el Área de Resultado Clave (ARC) 4 se plantea como objetivo 8: lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas, así como la orientación a incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos, en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados como objetivo; se evidencia la necesidad de asumir la gestión por proceso en el trabajo con los cuadros.

La existencia de una adecuada gestión de los procesos en el trabajo con los cuadros permite a través de la mejora continua, que los cuadros puedan enfrentarse a situaciones adversas que requieran de soluciones rápidas y eficaces, lo que contribuye a un mayor rendimiento en cuanto al impacto de los resultados esperados y el cumplimiento de la misión universitaria. Sin dudas, la excelencia en el desempeño de los cuadros, constituye uno de los retos más importantes en las condiciones actuales del proceso universitario, siendo el trabajo que desarrollan los cuadros influencia en los resultados de la organización, por lo que sus principios revolucionarios, preparación, estabilidad, compromiso, capacidad creadora, sentido de la responsabilidad y claridad política, constituyen factores claves en el resultado que se desea.

Dada la importancia que se le confiere a la adecuada gestión del trabajo con los cuadros, se asume a la misma como un proceso capaz de influir en otros procesos que ocurren en los contextos de la educación y de esta forma puede actuar como un mecanismo trascendente para gestionar la efectividad del resto de los procesos desarrollados en las instituciones universitarias, contribuyendo a una adecuada gestión de los procesos universitarios.

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes: Selección y movimiento de cuadros.

Selección y formación de la reserva, Evaluación, Preparación y superación, Atención y estimulación e Información ("Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación Superior." RES.70/2000).

Lo expuesto permite expresar que desde el punto de vista organizativo se ha fomentado la importancia y la implicación que traería una adecuada gestión del proceso de trabajo con los cuadros, ya que "la responsabilidad que tienen ante la sociedad, que abarca el orden económico, político y social, demanda su influencia multiplicadora y acción positivas sobre las personas que componen la organización"(Linares Borrell, 2006).

Las Universidad de Holguín (UHo) está trabajado en la implantación de la gestión por procesos, en el mapa de procesos definido se conciben como procesos claves: la gestión estratégica, la gestión de la calidad y la gestión del capital humano (Ortiz Pérez, 2014). La gestión del trabajo con los cuadros a los efectos de esta investigación se asume dentro de la gestión del capital humano, pues los procesos para la gestión de personas en general y de cuadros en particular tienen similitud. También tienen especificidades propias, de ahí la necesidad de profundizar en su estudio.

Como parte del proceso de investigación se realiza la revisión de documentos y entrevistas, entre otros, para poder recopilar información referente a los procedimientos, regulaciones y normas vinculadas a las actividades de cuadros y evaluar la situación actual del funcionamiento del trabajo con los cuadros.

Para conocer la situación existente, se realizó un estudio exploratorio en la Universidad de Holguín en el marco de esta investigación (Benavides Marrero y otros, 2016), que arrojó como resultado que existen insuficiencias en el trabajo con los cuadros, entre las que se destacan:

- No todos los directivos de la Universidad de Holguín dominan el aparato conceptual y metodológico del proceso de trabajo con los cuadros, lo que implica el asesoramiento constante por la Dirección de Cuadros, y atrasos en el proceso
- No se logra una buena orientación a los jefes de cada una de las áreas que tienen que aplicar la política de cuadro, no cuentan con procedimientos que le

faciliten cómo desarrollar adecuadamente las tareas de cada proceso con un carácter interrelacionado

- Se desarrollan las tareas en cada proceso de forma fragmentada, sin considerar la integración que existe con otras tareas y procesos, debido a que el trabajo que existe actualmente es por tareas
- No existe una concepción por procesos, por consiguiente no están definidos los flujogramas, las fichas de procesos y el mapa de procesos del área. Todo esto dificulta el trabajo provocando pérdidas de tiempo, lo que afecta la eficacia del trabajo con los cuadros y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución.

La situación descrita anteriormente permite definir como **problema científico**: Las insuficiencias en la gestión del trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín carece del enfoque de procesos, lo que limita el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución.

Como **objeto** de la investigación se definió: La gestión por procesos en la universidad.

La investigación tiene como **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín, que contribuya a mejorar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución.

Para cumplir con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la consulta y análisis de la literatura actualizada sobre la gestión de procesos universitarios en general y de los procesos de cuadro en particular.
2. Diseñar un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín.
3. Valorar el diseño propuesto utilizando el Método de Expertos

4. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín.

Se delimita como **campo** de la investigación: La gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín y se enuncia la **hipótesis** siguiente: la aplicación parcial del procedimiento diseñado para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín, permite elaborar la documentación de los procesos a través del mapa, las fichas, los despliegues y flujogramas, sentando las bases para mejorar el cumplimiento de los objetivos de trabajo con su implantación.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

Métodos Teóricos:

- Histórico-lógico: para el estudio de la evolución y necesidad de los enfoques actuales en la gestión universitaria
- Análisis y síntesis: de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- Inductivo-deductivo para diagnosticar el estado actual del proceso de cuadro en la universidad, así como en la concepción del procedimiento propuesto y esencialmente para corroborar la hipótesis
- Sistémico-estructural para abordar todos los elementos involucrados en la gestión universitaria y del proceso de cuadro, así como el estudio de sus interrelaciones.

Métodos Empíricos:

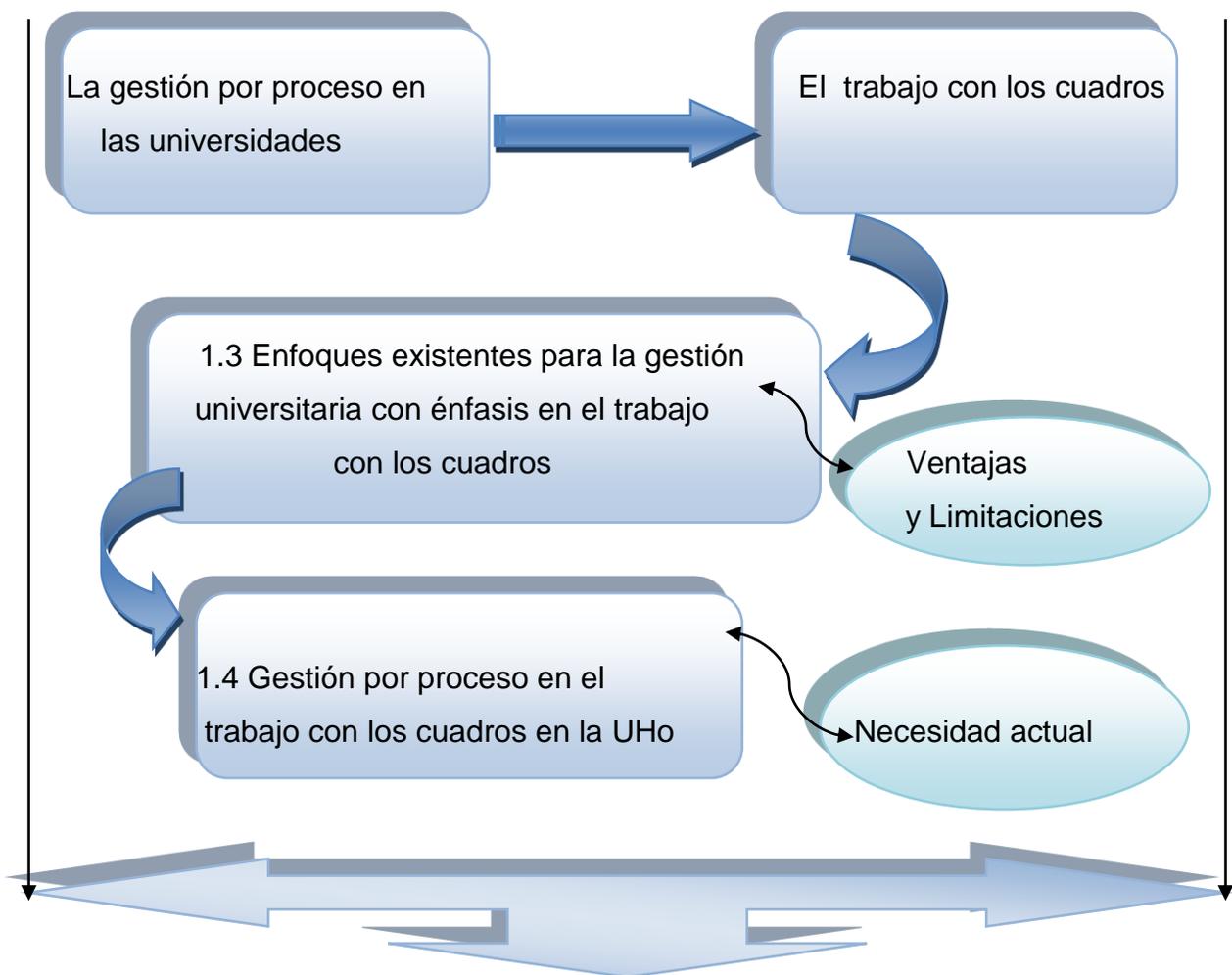
- Entrevistas, para profundizar en el estudio del objeto de investigación y el campo de acción
- Observación directa: Se efectuó al trabajo de las actividades inherentes a los cuadros que se desarrolla en el departamento, se aplica ya que el investigador evidencia y visualiza de cerca la problemática que acarrea el área

- Revisión de documentos: Se consultaron diferentes documentos que permitieron establecer inferencias en relación con el tema investigado
- Métodos estadísticos: Valoración del procedimiento a través del Método de Expertos Método Delphi, así como otras herramientas estadísticas del SPS

Para su presentación, esta tesis se estructura de la forma siguiente: el capítulo 1, que contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación; el capítulo 2, con el diseño del procedimiento para la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la universidad y el capítulo 3 donde se valora el procedimiento propuesto utilizando el Método de Expertos y se muestran los resultados de su aplicación parcial en la Universidad de Holguín; así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan elementos teóricos que sustentan la investigación realizada asociada a la gestión por procesos en universidades. Se particulariza en la gestión por proceso para el trabajo con los cuadros, así como el análisis de conceptos y criterios obtenidos de la investigación y de la consulta de diversas fuentes bibliográficas para reflejar conceptos, definir términos y argumentos que se tomaron en cuenta para fundamentar la investigación, que incluyen el estudio de los enfoques metodológicos precedentes, así como su necesidad práctica en la Universidad de Holguín.



MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 La gestión por procesos en universidades

Las nuevas tendencias sociales de acentuación del carácter multi e interdisciplinario de los procesos universitarios y las exigencias del Ministerio de Educación Superior de que la educación de las próximas generaciones debe ser de mayor calidad optimizando los recursos y concibiendo una gestión universitaria eficiente, han conllevado a la evolución de la gestión en las universidades, al propugnarse como enfoque el de gestión por procesos.

“ Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas” (Zaratiegui, 1999). Según el autor se entiende por proceso la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes, puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más entradas los transforma, generando un resultado. De ahí que los procesos son de gran importancia para el logro de los resultados de la organización. Para profundizar se resumen algunas concepciones de definición de proceso expuestas por diferentes autores (Anexo 1).

A partir del análisis de las definiciones mostradas se concluye que para que exista un proceso deben intervenir varios elementos, independientemente de la función, clasificación y objetivos del proceso, como es el caso de los elementos de entradas (recursos humanos, materiales, financieros e informativos), procesos de transformación, los elementos de salida y los clientes (internos o externos).

En la Figura 1.2 se identifican los elementos que intervienen en un proceso



Figura 1.2 Representación gráfica de un proceso

Donde:

- Proveedor: es aquella empresa o persona encargada de suministrar o proveer los recursos necesarios a una organización, persona o comunidad. Puede ser calificado como interno, cuando es miembro de la organización, o externo, cuando la entidad proveedora no pertenece o no es miembro de la organización

- Elementos de entrada (flujo de entrada): lo constituye todo lo que necesita el proceso para empezar a funcionar, son aquellos recursos (humanos, materiales, financieros e informativas) que necesite la organización provenientes del ambiente externo o incluso productos o salidas de otros procesos

- Proceso de transformación: las actividades u operaciones de trabajo que transforman las entradas agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del proceso

- Elementos de salida (flujo de salida): es una unidad de resultado producida o generado por un proceso de bienes y(o) servicios, conjunto de materiales, personas, capital e información con valor añadido resultante del proceso.

- Cliente o destinatario del flujo de salida: es aquella persona natural o jurídica que recibe y valora el resultado o salida generado por el proceso para su consumo. Se puede clasificar en interno, cuando existe una relación de suministro entre departamentos en la organización, y externo cuando los que reciben el producto no son miembros de la empresa o institución que produce el producto.

Zaratiegui (1999) le da clasificación a los procesos de acuerdo a su finalidad y los agrupa en tres categorías: procesos estratégicos, claves y de apoyo. Según D. Nogueira Rivera (2004) los procesos de una organización se clasifican en:

- Procesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad).

- **Procesos operativos:** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, los procesos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad (comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación).
- **Procesos de soporte:** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

La gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la misma es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (Peteiro de Bureau Veritas, 2007).

La Gestión por Procesos permite abandonar la clásica y desfasada estructura departamental, que frena las reacciones frente a posibles cambios y favorece la existencia de núcleos concentrados de poder, por una secuencia de actividades orientadas a generar un resultado a partir de una entrada y confluyendo en una salida la cual responde a los requisitos del cliente. En esta metodología de trabajo las actividades y funciones que se realizan tienen que estar bien especificadas y también hay que lograr una total participación por parte de toda la plantilla, designando unos responsables que serán los encargados de asegurar y vigilar el mantenimiento de los procesos así como su eficacia.

A partir del estudio de diferentes definiciones de la gestión por procesos (Anexo 2) se evidencia que una de las ventajas de la aplicación de un modelo de gestión por procesos en las organizaciones es la obtención de resultados de desempeño y eficacia en el proceso, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas, el aumento de la capacidad de usar los mismos recursos, además de que se reducen las actividades sin valor añadido, lo que mejora el valor del cliente

y elimina las ineficiencias; se incrementa la flexibilidad y la simpatía generando satisfacción al cliente, se acrecienta la calidad y la exactitud pues se brinda el mejor servicio disponible; se condensan los ciclos de tiempo ya que se mejora la administración de los recursos; y se reduce la fragmentación de las tareas pues se eliminan las barreras organizacionales y se ve el escenario completo (Hernández Lugo, 2002).

Por lo descrito anteriormente una adecuada gestión universitaria es realizada eficazmente cuando se gestiona por procesos, ya que el mismo en la actualidad "es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural"(Zaratiegui, 1999.), por tanto la gestión de procesos posibilita que la organización se concentre en mejorar sus procesos. Aguilera García (2006) expresa que la universidad debe ser comprendida, como un sistema de interrelaciones complejas que poseen como centro de atención la ciencia, la cultura y la investigación para la formación, el desarrollo y la innovación. Álvarez de Zayas (2002) plantea que está conformada por un sistema de procesos consistentes, los cuales se clasifican en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales. La universidad, al igual que otras organizaciones, pueden considerarse como un sistema de procesos, como procesos sustantivos se clasifican los procesos que constituyen la razón de ser de las universidades, como procesos de apoyo aquellos que proveen los recursos materiales, financieros y tecnológicos y sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, como procesos estratégicos aquellos procesos que se deben gestionar con un enfoque estratégico por ser los que proporcionan el desarrollo de la universidad y que además con responsabilidad del nivel rector, de las facultades y las FUM y los procesos transversales son los que se materializan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

Para tener una visión general de los procesos que se desarrollan en las organizaciones es utilizado el Mapa de procesos. Se considera que el mismo "es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de

entradas, resultados y tareas y constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes, es por esto que es reconocido como un elemento fundamental en la Gestión por Procesos” (Hernández Nariño, 2009). Para una mejor comprensión de como diseñar el mapa de procesos se ofrecen diferentes procedimientos para elaborar los mismos (Anexo 3), en los que se detalla la forma correcta de realizarlos.

Según Ortiz Pérez (2014), en la UHo los procesos de apoyo lo constituyen la gestión económica financiera, aseguramiento material e informatización, se consideran como procesos que se deben gestionar con un enfoque estratégico, la gestión estratégica, la gestión de la calidad, y la gestión del capital humano (GCH). Por su parte, los procesos transversales son la gestión ambiental, la defensa y la internacionalización. En el mapa de proceso de la UHo (Anexo 4) no está explícito el proceso de cuadros sino que se abordan algunos de sus elementos dentro del subproceso de Gestión de Recursos Humanos clasificado como proceso estratégico considerando las actividades de cuadro similares a las realizadas por los recursos humanos.

La dirección de las organizaciones depende cada vez de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, en este contexto una adecuada gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos es fundamental para el logro de los objetivos propuestos. Sin dudas la mejora en el desempeño de los cuadros, constituye uno de los retos más importantes en las condiciones actuales del proceso universitario, pues el trabajo que desarrollan los mismos influye en los resultados de la organización, he aquí la derivación de una correcta gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos y su trascendencia en el cumplimiento de la misión universitaria.

1.2 Proceso del trabajo con los cuadros

Los cuadros son considerados los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados, y

los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública en las esferas de la producción, la docencia, la investigación y los servicios (Delgado Prado, 2010). Coello Alberto (2010) plantea que para que las instituciones sean competitivas, necesariamente deberán contar con cuadros calificados y comprometidos para que desempeñen sus funciones con niveles de excelencia y contribuyan a mejorar la productividad institucional y la satisfacción laboral ya que tienen una importancia considerable. Sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Se entiende como Política de Cuadros "conjunto de definiciones y de lineamientos científicamente armonizados, que con conocimientos de causalidad y consecuencia, prevén y guían el cumplimiento del programa de actividades relacionadas con los Cuadros en aras de garantizar integridad y crecimiento en su formación."(Serrano Dueñas, 2006). Los cuadros representan a nuestro pueblo en los diferentes niveles de dirección, ostentan funciones estatales y gubernamentales, deben regir su actuación, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal, acorde con los principios contenidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano" ("Decreto-ley no. 196/1999 sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno,")

El Consejo de Estado de la República de Cuba en su Acuerdo del 22 de julio de 2010, entre otros, aprueba la creación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno, órgano rector metodológico, subordinado directamente al jefe máximo de la entidad, que está designado para auxiliarlo en la aplicación de la Política de Cuadros aprobada por el Partido Comunista de Cuba y el Gobierno; implementar y controlar su cumplimiento en las diferentes nomenclaturas de cargos.

Para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros se establecen, de modo particular e interrelacionadas, las principales acciones que integran el sistema y que son las siguientes: Selección y movimiento de cuadros, Selección y formación de la reserva, Evaluación, Preparación y superación, Atención y estimulación e Información.

A partir del estudio de la resolución 70/2000 del MES se analizaron estas acciones que integran este sistema:

- Selección y movimiento de Cuadros: El proceso de selección de los cuadros y sus reservas se fundamentará, en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los candidatos, la mayor idoneidad para ocupar el cargo, a partir de poseer, los requisitos generales y los requisitos específicos determinados por los objetivos, funciones y facultades para cada cargo. Los cuadros que ocupen cargos de dirección docente deben tener además, un reconocido prestigio y autoridad por haber desempeñado una relevante labor profesional, demostrada con resultados en las actividades docentes y científicas y poseer categoría docente de Profesor Titular, Profesor Auxiliar o grado científico.

En todos los movimientos que impliquen la selección de un cuadro, como norma al menos deben ser presentados dos candidatos, con el objetivo de tener opciones que permitan garantizar el principio de selección a partir de cumplir éstos, los requisitos generales y los específicos para el cargo. Cuando no existan posibilidades objetivas y se presente variante única, deben exponerse las causas y analizar críticamente las limitaciones e insuficiencias que se manifiestan en el desarrollo de la política de cuadros en el nivel correspondiente.

- Selección y Formación de la Reserva: es una de las principales tareas del trabajo de los cuadros y tendrá como objetivo, desarrollar con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice el continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección. La reserva debe contribuir a la promoción gradual y sucesiva sobre la base de una correcta combinación de los cuadros más experimentados con los más jóvenes y el desarrollo de una política que asegure la promoción de mujeres y negros a los cargos, en igualdad de condiciones. La selección de la reserva no puede ser un acto formal, sino un proceso de estudio y conocimiento de las facultades y características personales de los posibles a integrarla que permita valorar a aquellos que muestren mayores posibilidades para desempeñar diferentes responsabilidades, con tiempo suficiente para garantizar su preparación. Cada cuadro es el máximo responsable de la preparación y

superación de la reserva del cargo que ocupa y los jefes inmediatos superiores deben mantenerse actualizados sobre el comportamiento de la misma.

- Preparación y superación de los cuadros y su reserva: La labor de preparación y superación, es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles y tiene como objetivo principal preparar a los mismos, para que logren con los colectivos que dirigen los resultados que de ellos se esperan. En los planes de preparación y superación deben utilizarse de manera creativa las diferentes formas existentes para entrenar y desarrollarlos, destacando aquellas que fortalezcan el hábito del autoestudio y la auto preparación, así como entrenamientos, consultorías y otras que los mantengan vinculados a sus cargos y en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan.

Los jefes en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de superación de los cuadros y la reserva subordinados y por su evaluación sistemática.

- Evaluación: La evaluación de los cuadros es un proceso ininterrumpido que se realiza a partir de la valoración con un enfoque dialéctico e integral de los resultados del trabajo del cuadro, el desempeño individual y de indicadores que permitan constatar el progreso de la actividad que dirige, acorde con los objetivos y criterios de medidas aprobados para cada etapa y teniendo en cuenta además su actitud, ejemplaridad, autoridad personal, prestigio en el ámbito laboral y en su zona de residencia, así como el cumplimiento de los requisitos y condiciones generales y específicas que se tuvieron en cuenta para su designación.

El proceso de evaluación constituirá la vía para asegurar el estudio y la profundización por cada cuadro, de los preceptos y principios establecidos en el Código de Ética, los que deben ser reflejados en el análisis autocrítico en la autoevaluación presentada sobre la valoración del resultado del trabajo y el cumplimiento de los objetivos y en la ratificación de su compromiso, al momento de recibir las conclusiones de su evaluación.

Cada jefe es responsable de evaluar a los cuadros que le están directamente subordinados y debe saber discernir entre lo importante y lo secundario, y sobre todo debe quedar claro que solo el verdadero conocimiento de los cuadros, su atención cotidiana y la crítica oportuna, garantizará la objetividad, valentía, sinceridad y veracidad que requiere la evaluación, a los efectos de obtener resultados educativos para el cuadro en particular y para el colectivo donde actúa.

- Atención y estimulación a los cuadros: La atención y estimulación a los cuadros se desarrollará conforme a la política establecida al respecto en el Organismo; debe ser sistemática y estar basada en el conocimiento particular y la atención diferenciada de los cuadros. La atención es responsabilidad directa de sus respectivos jefes, quienes tienen el deber de conducirlos correctamente y prestarles ayuda en la solución de las tareas que enfrentan para superar deficiencias y cumplir sus objetivos de trabajo, en especial, la atención brindada a cualquier situación laboral, social o personal que presenten y que pueda afectar al estado de salud, el ánimo o la motivación de los mismos. Para lograr una adecuada atención a los cuadros se debe mantenerlos sistemáticamente informados de todas las cuestiones relacionadas con su trabajo, así como de las proyecciones de la entidad, desarrollar en el colectivo de trabajo una adecuada comunicación que garantice un clima de franqueza, confraternidad, consagración y ejemplaridad, alertar, criticar y educar personalmente a sus subordinados con inmediatez, ante cualquier falla o indicio de error, utilizando en primera instancia el carácter constructivo en la forma y el contenido y programar y controlar su preparación y superación.

La estimulación moral y material a los cuadros deberá basarse en los resultados de la evaluación integral de estos, teniendo en cuenta los diferentes tipos de actividades, niveles de dirección y prioridades de la Organización o entidad, atendiendo a la situación concreta que enfrente el país y potenciando la aplicación de los estímulos morales, inherentes a nuestra sociedad socialista, donde se estimulen de diversas formas las actitudes más destacadas de los cuadros en las diferentes instancias.

- Información sobre los cuadros: El expediente de cuadros debe permitir la valoración integral del cuadro y aportar elementos necesarios para la toma de decisiones sobre el mismo, además constituye la base del sistema informativo, por lo que es obligatorio para cada cuadro, así como su actualización al menos una vez en el año. Se confecciona en la entidad de procedencia y se archiva en la unidad de cuadros que corresponda de acuerdo con la nomenclatura a que pertenece. En los casos de los cuadros de dirección docente, el expediente del mismo, estará integrado al expediente como profesor universitario, con los ajustes que correspondan.

Cada entidad establece los procedimientos internos que se requieran, a fin de mantener actualizados los expedientes de cuadros y adopta las medidas que correspondan para garantizar la seguridad adecuada de los mismos.

Cuando se produzca el movimiento de un cuadro a otra entidad estatal, la unidad de cuadros de origen debe remitir el expediente a la entidad receptora, cumpliendo las normas establecidas al respecto. El expediente del cuadro que pase a trabajar en una entidad no estatal deberá trasladarse al OACE o Consejo de Administración, al cual está vinculada o en su defecto mantenerse en la entidad de origen.

Los jefes en todos los niveles de dirección garantizarán el cumplimiento en tiempo y con calidad de la información estadística establecida en el Sistema de Información Estadístico Nacional, así como contribuirán al exitoso desarrollo de encuestas, censos u otras formas orientadas por el Estado, Gobierno y la propia Organización, en los aspectos y alcance que se determinen.

En el desarrollo de esta investigación se asume que estas actividades serán consideradas como los procesos que abarca el trabajo con los cuadros en la UHo. Estos procesos contribuyen al alcance y cumplimiento de los objetivos de trabajo orientados por el MES, esencialmente en su objetivo No.8: Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas. Para evaluar este objetivo en el año 2016 se establecen 11 criterios de medidas (CM), relacionados a continuación:

- CM 1: El 98.2% de los cargos de cuadros en lo cualitativo y cuantitativo se encuentran cubiertos en correspondencia con la estructura aprobada. El 98.2% de los cuadros promovidos proceden de la reserva y todos los cargos cubiertos tienen al menos dos reservas definidas,
- CM 2: Se alcanza una estabilidad de los cuadros en los cargos del 80%. En los Jefes de Departamentos Carrera y Departamentos Disciplina se logra el 70%,
- CM 3: El 17% de los cuadros son negros o mestizos, superior a su composición en el claustro,
- CM 4: En los cargos docentes se logra una composición de mujeres del 50%,
- CM 5: El 62% de los cuadros en cargos docentes son Profesores Titulares o Auxiliares,
- CM 6: El 32% de los cuadros en cargos docentes son Doctores en Ciencias,
- CM 7: Se cumple, en correspondencia con los resultados del trabajo, en un 98% el plan de evaluación de los cuadros,
- CM 8: El 5% de los cuadros (10) tienen aprobados los Diplomados de Administración Pública o de Gestión y Dirección Empresarial. Incluye el cargo decisorio y su primera reserva,
- CM 9: El 15% de los cuadros según nomenclatura tienen vencido un curso de la Defensa (Escuela Provincial de la Defensa),
- CM 10: Se tiene actualizado y con buen funcionamiento el Plan de Preparación y Superación de los cuadros, el 100% de los Planes de Desarrollo Individual de los cuadros. El 60 % de los cuadros docentes tienen aprobado un curso para el cargo, impartido durante los años del 2014 al 2016,
- CM 11 El 3% de los cuadros vencen durante el año un curso de superación política en la Escuela Superior o Provincial del PCC.

Para establecer una correspondencia entre los procesos del trabajo con los cuadros y los criterios de medidas para este objetivo se realiza la Tabla 1.1 en

donde cada uno de estos procesos posee una incidencia gradual o determinante para su cumplimiento.

Los criterios de medidas que se han concebido en el objetivo sobre el trabajo en la Política de Cuadros, son metas que impulsan esencialmente dicho trabajo. Sin embargo se hace más difícil el cumplimiento de los mismos si el desempeño existente en la Dirección de cuadros es por actividades, lo cual debe llevar a una profunda reflexión pues la división por funciones crea fronteras en los departamentos o áreas de trabajo

Tabla 1.1: Correspondencia entre los procesos del trabajo con los cuadros y los criterios de medida del objetivo No.8

Procesos del trabajo con los cuadros	Relación con los criterios de medida (CM)
1- Selección y movimiento de cuadros	CM1, CM2, CM3, CM4
2- Selección y formación de la reserva	CM1, CM3, CM4, CM5, CM6
3- Preparación y superación	CM5, CM6, CM8, CM9, CM10, CM11
4- Evaluación	CM7
5- Atención y estimulación	No existe CM que lo evalúe
6- Información	No existe CM que lo evalúe

Es por ello que se hace preciso un enfoque por procesos en la gestión del trabajo con los cuadros, según Valdés Herrera (2010) cuando en una organización se aplica un sistema de procesos, los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente se dice que se cuenta con un enfoque basado en procesos.

Es de vital importancia realizar una estrecha alianza que contribuya al cumplimiento de los objetivos de trabajo desde la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos, pues ellos son la parte del Capital Humano que ejerce la dirección o gestión orientada a la calidad de los procesos en general

como un sistema de trabajo reconocido como fortaleza para la organización, en aras de contribuir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3 Análisis de los enfoques existentes para la gestión universitaria con énfasis en el trabajo con los cuadros. Ventajas y limitaciones

La aplicación de técnicas de gestión modernas en los procesos universitarios ha adquirido gran importancia en los últimos años por su repercusión en el aumento del desempeño de las Instituciones de Educación Superior. El perfeccionamiento de la gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de dirección como solución permanente, integral y sistemática para superar sus deficiencias e insuficiencias. Una correcta gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por proceso permite organizar el trabajo en la unidad organizativa asesora para la política de cuadros y su impacto en los resultados esperados, pues favorece el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área.

Varios trabajos se han desarrollado en las universidades, desarrollando enfoques para la gestión del trabajo con los cuadros, entre los que se destaca la elaboración de modelos, procedimientos y metodologías, los cuales están dirigidos a incorporar diferentes tendencias como soporte de las acciones que en este sentido se desarrollan.

En este epígrafe se analizan los procedimientos consultados, que aunque no son la totalidad, reflejan diferencias de criterios y concepciones sobre este tema.

En un primer grupo se analizan los modelos y procedimientos que tratan el trabajo con los cuadros en las organizaciones y universidades. Ninguno es igual al otro aunque tienen varios puntos en común, y todos persiguen el mismo objetivo: la mejora del trabajo con los cuadros en las organizaciones, así como en las universidades. Además se consideran en un segundo grupo algunos modelos de gestión por procesos como factores claves para alcanzar la calidad de todos sus procesos.

A partir del estudio de los procedimientos del trabajo con los cuadros (Anexo 5), se realiza un conglomerado de las variables que poseen los mismos, y se trabajó en

el Software Minitab para poder identificar las similitudes de estos procesos que se encuentran reflejadas en el Dendrograma de la Figura 1.2, observándose que:

- El modelo de Linares Borrell (2006) evalúa y detecta si el STC se está ejecutando adecuadamente en la organización, pero solo permite un diagnóstico de las actividades.
- Los procedimientos de López Gutiérrez (2010) y Ramos Bañobre (2015) poseen aspectos en común en cuanto a que los dos exponen la gestión de la Formación de los cuadros. Los autores interpretan, reproducen, diseñan, planifican, organizan, aseguran, implementan y avalúan la actividad de Formación.
- López Gutiérrez (2010) enfatiza en la determinación de necesidades de formación y Bañobre (2015) evalúa el impacto de las acciones de formación permanente de los directivos.

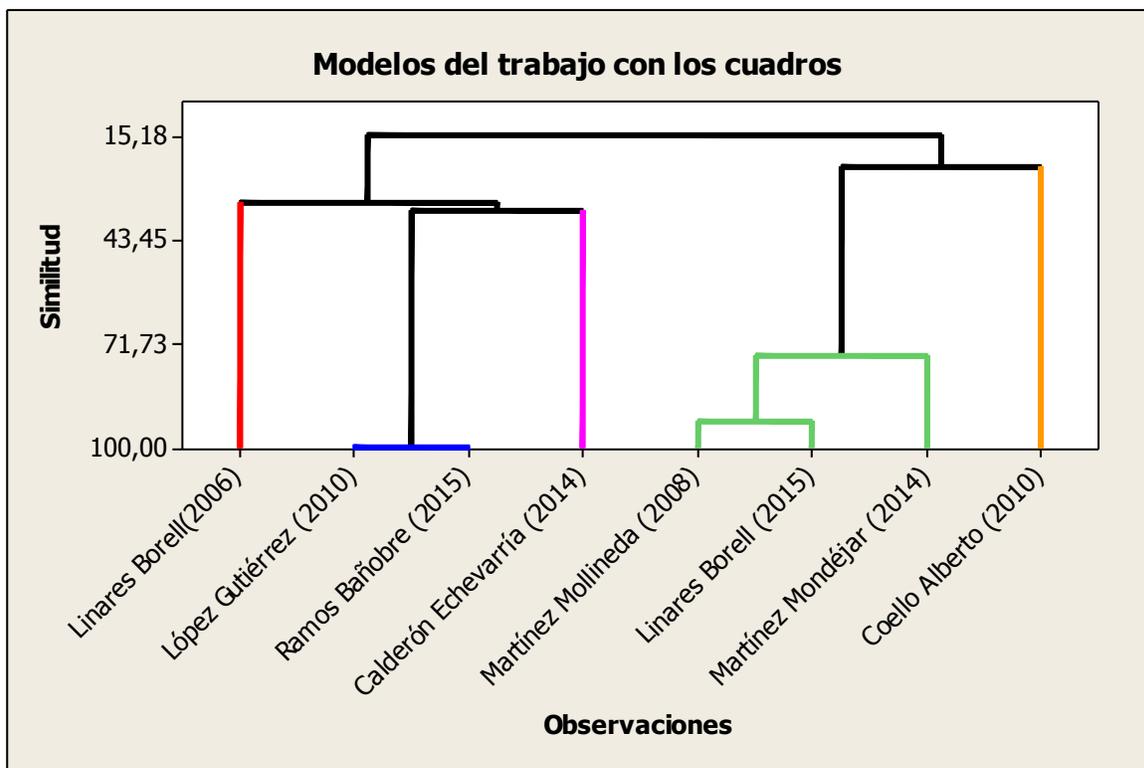


Figura 1.2: Dendrograma. Similitudes entre los procedimientos del trabajo con los cuadros

- Calderón Echevarría (2014) se focaliza en la preparación, planificación y organización de la evaluación con la participación activa de los cuadros, así como

la determinación de fortalezas y debilidades, y diseño de acciones para la mejora de esta actividad.

- Martínez Mollineda (2008), Martínez Mondéjar (2014) y (Linares Borrell, 2015) exponen la planificación, organización, ejecución y control de la preparación y superación de los cuadros y reservas. Martínez Modéjar (2014) se enfatiza en la reserva de cuadros y propone un Manual de Procedimientos para detallar las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada de focalización de la reserva, selección de la reserva, preparación de la reserva, evaluación de las reservas y promoción de la reserva. A su vez Linares Borell (2015) define las pautas para la articulación de la planificación estratégica con la estrategia de preparación y superación de cuadros y ofrece técnicas para la confección de los documentos relacionados con esta actividad.
- Coello Alberto (2010) propone un Manual de Normas y Procedimientos que describe la forma correcta de realizar todas las actividades que integran el STC, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución.

Estos modelos enriquecen el proceso del trabajo con los cuadros, sin embargo no gestionan en su totalidad todos los subprocesos del mismo, se limitan a la investigación y desarrollo de uno de ellos. No obstante la propuesta Coello Alberto (2010) aunque no gestiona por procesos si abarca a todos los subprocesos que integran el STC y expone detalladamente como realizar cada uno de ellos. Pero ninguno de estos modelos gestiona por proceso, por tal motivo se hace necesario el estudio de otros modelos que aunque no se refieran a la gestión del proceso de trabajo con los cuadros, establezcan la concepción del enfoque de gestión por proceso y mejora de los mismos.

Se estudiaron varios modelos que se centran en la gestión y mejora de los procesos (Anexo 6) y con el análisis de estos procedimientos se procedió a identificar en las distintas etapas que conforman los mismos, las variables que se tratan en estos. Para visualizar las relaciones que se establecen entre estos grupos de variables, se procesa en el Software Ucinet for Windows donde se obtuvo la red de relaciones entre variables que se muestra en la Figura 1.3.

procesos, evaluación de los procesos, mejora de los procesos y descripción de los procesos.

Estos procedimientos poseen un factor común, están concebidos esencialmente para la mejora de los procesos de una organización, partiendo del hecho de identificar las deficiencias en los procesos que se desarrollan, siguiendo diferentes pasos y utilizando determinadas técnicas o métodos para lograr establecer la mejora deseada.

Como resultado final del estudio bibliográfico se llegó a la conclusión de que las investigaciones precedentes tienen el mérito de descubrir algunos de los fundamentos teóricos y metodológicos que pueden sustentar el perfeccionamiento del proceso del trabajo con los cuadros y sus reservas, así como modelos que permiten un acercamiento a la gestión por procesos permitiendo la adecuación de las variables comunes de los mismos a la gestión del proceso de trabajo con los cuadros en las universidades.

En general, cada uno de los enfoques estudiados posee ventajas y limitaciones, ya que abordan en su contenido lo relacionado con el STC en las diferentes organizaciones y que son aplicables a las universidades cubanas. Sin embargo no abordaron el proceso de trabajo con los cuadros en su totalidad solo algunos de sus subprocesos, y ninguno posee un enfoque por procesos, por lo que se evidencia la necesidad de una propuesta metodológica para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos, que integre los elementos positivos de los enfoques precedentes y se adecue a las particularidades del objeto de la investigación, el mismo se adecuará a partir de las variables comunes que representan las diferentes fases de los modelos estudiados.

1.4 Necesidad actual de la gestión por procesos en el trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín

En la Universidad de Holguín la Dirección de Cuadros es la unidad organizativa dentro de la estructura de la institución, que asesora la gestión del trabajo con los cuadros en los diferentes niveles. La correcta organización del trabajo en esta

área es significativa para el cumplimiento de la Política de Cuadros en la organización y la contribución al cumplimiento de sus objetivos de trabajo.

Para conocer la situación existente, en el marco de esta investigación, se realizó un estudio exploratorio en la Universidad de Holguín (Macías Ricardo, 2016), que arrojó como resultado que existen insuficiencias en el trabajo con los cuadros, entre las que se destacan:

- No todos los directivos en las universidades dominan el aparato conceptual y metodológico del proceso de trabajo con los cuadros, lo que provoca que se les tenga que dar constante asesoramiento por parte del departamento o dirección de cuadros, atrasando el proceso
- No se logra una buena orientación a los jefes de cada una de las áreas que tienen que aplicar la política de cuadro, no cuentan con procedimientos que les faciliten cómo desarrollar adecuadamente las tareas de cada proceso con un carácter interrelacionado
- Se desarrollan las tareas en cada proceso de forma fragmentada, sin considerar la integración que existe con otras tareas y procesos, debido a que el trabajo que existe actualmente es por actividades
- No existe una concepción por procesos, por consiguiente no están definidos los flujogramas, fichas de procesos y el mapa de procesos del área. Todo esto dificulta el trabajo haciéndolo más lento y provocando pérdidas de tiempo, así como afectaciones al cumplimiento de los objetivos de trabajo institucionales.

Lo expresado hasta aquí, evidencia la necesidad de contar con una herramienta que permita reducir demoras e irregularidades de los procesos, por lo que en el orden práctico se corrobora también la necesidad de una herramienta metodológica para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de proceso en la Universidad objeto de estudio, que contribuya al perfeccionamiento del trabajo con los cuadros encaminado al cumplimiento de los objetivos de trabajo, así como establecer los procedimientos de los diferentes procesos y actividades del sistema de trabajo con los cuadros (STC), que incluya los indicadores a considerar para medir el desempeño y los resultados. Esto favorece el

funcionamiento interno de la Dirección de Cuadro, en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución para auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal del área, describiendo en forma detallada las actividades y servirá además para el análisis o revisión de los procedimientos del área facilitando las labores de auditoría y evaluación del control interno.

Es importante que los miembros del colectivo de trabajo tengan mucha flexibilidad y polivalencia en el desempeño de sus funciones y para ello deben tener conocimiento general e integral de todas las tareas por cada uno de los procesos. Un enfoque basado en procesos en la gestión del trabajo con los cuadros permite un buen desempeño y la obtención de mejores resultados en los procesos, un mejor y continuo control sobre los mismos y las interrelaciones entre ellos, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución.

1.5 Conclusiones parciales

Una vez terminada la construcción del marco teórico práctico referencial que sustenta esta investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. En la gestión universitaria contemporánea en general y el trabajo con los cuadros en particular, es pertinente emplear el enfoque de gestión por proceso, para asegurar que los mismos se desarrollen de forma coordinada, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos.
2. La selección y movimiento de cuadros; selección y formación de la reserva; evaluación; preparación y superación; atención y estimulación e información son las principales actividades del sistema de trabajo con los cuadros y se considera que pueden asumirse como los procesos del trabajo con los cuadros en las universidades cubanas.
3. La búsqueda bibliográfica evidencia que existen instrumentos metodológicos dirigidos al trabajo con los cuadros, pero ninguno con enfoque de gestión por procesos, por tal motivo se estudian otros modelos que no abarcan el trabajo con los cuadros aunque si gestionan por procesos y la mejora de estos,

- seleccionando las variables comunes de estos modelos para adecuarlas como fases, etapas y actividades del procedimiento propuesto en esta investigación.
4. Como principales deficiencias detectadas que afectan la correcta aplicación del sistema de trabajo con los cuadros en las universidades estudiadas, se precisó que no están definidos los flujogramas, fichas de procesos y el mapa de procesos del área, lo que ha incidido negativamente en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
 5. Todo lo analizado anteriormente pone de manifiesto la existencia del problema científico planteado en esta investigación, enunciado como: Las insuficiencias en la gestión del trabajo con los cuadros en las universidades que carece del enfoque de proceso, limitan el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL TRABAJO CON LOS CUADROS CON ENFOQUE DE PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

A partir del marco teórico práctico referencial, se establecen las bases para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere del diseño de un procedimiento para el trabajo con los cuadros con enfoque por procesos en la Universidad de Holguín, que permita mejorar los procesos contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de trabajo. Para el diseño de este procedimiento se estudiaron varios modelos utilizándose elementos comunes de los mismos adecuándolo a las necesidades específicas de la investigación.

De los modelos de Ishikawa (1985), Harrington (1993), Brache (1995), se utiliza la concepción en cuanto a la identificación, análisis, clasificación y mejora de los procesos. Ishikawa (1985) es una metodología muy general pero del mismo se toma la noción de la estabilización del proceso y la normalización del mismo, creando una mejora continua a partir de un plan de revisión de los procesos.

De Vilalta (1997), Acevedo (1999) y Martínez (2009) se asume la concepción de priorizar los procesos, la necesidad de la motivación del área implicada en cuanto a la importancia de una adecuada gestión por proceso y mejora de los mismos, así como el análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización, con motivo de conocer realmente como se encuentra la organización en cuanto a la gestión de sus procesos.

De los procedimientos de Galloway (1998) se adquiere la concepción de la selección de un equipo de trabajo, el cual a decir del autor, debe estar preparado en el tema de la mejora de los procesos, de Nogueira Rivera (2002) se toma la concepción de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso, como retroalimentación y mejora del mismo y Amozarrain (1999) alude a nombrar el responsable del proceso, que es de suma importancia ya que serán los encargados de asegurar y vigilar el mantenimiento de los procesos así como su eficacia.

Ishikawa (1985), Galloway (1998), Amozarrain (1999), Negrín Sosa (2003), Auliso Gómez (2003) y Ortiz Pérez (2014) poseen entre sus fases la del control a través de la medición de los indicadores, en el procedimiento propuesto se opta por esta fase pero se adecuan los mismos al cumplimiento de los objetivos del área donde se desarrolla y se implementa la gestión por proceso.

La tecnología para la gestión integrada de los procesos que permite elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia, desarrollada por Ortiz Pérez (2014) es la que más aporta a esta investigación. La aplicación de este diseño en la Universidad de Holguín, ha permitido avanzar en la implementación del sistema de gestión a nivel de universidad y contribuir a la mejora de la gestión universitaria a través de la integración de sus procesos, por tal motivo sus etapas fueron las más implementadas y adecuadas en el diseño del procedimiento propuesto, en este caso se utiliza su primera etapa de preparación de las condiciones para el diseño del sistema, en la cual se realiza la constitución y capacitación del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y caracterización de la organización, se adapta además su tercera etapa de organización de los procesos en la cual se diseñan, identifican y se documentan los procesos, elemento esencial en esta investigación. Así mismo se implementa su cuarta y quinta etapa de implementación, control y mejora, a través de la evaluación del sistema de indicadores propuesto y de las proyecciones de las acciones de mejora e implementación de las acciones de estas. Este procedimiento abarca la mayoría de las variables seleccionadas, y aunque en la investigación realizada por el autor no se propugne la integración de los procesos de cuadro, si se utiliza esta tecnología adecuando las fases a los requerimientos específicos del objetivo general la misma.

Las ventajas que se esperan con el diseño propuesto están relacionadas con la mejora de cada uno de los procesos y con ello que cada miembro de la dirección se pueda capacitar en el qué hacer y cómo hacer. Se eliminarán las parcelas de trabajos y los objetivos y metas del área se cumplirán por todos, ya que estarán comprometidos. Se podrán medir los procesos y generar estadísticas para

informes a los niveles superiores de dirección a través de los indicadores de control de gestión.

Los objetivos de este procedimiento radican en:

- Crear una cultura que haga de la gestión por procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la Dirección de Cuadro.
- Mejorar la eficacia de los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos del área.
- Formular proyectos de mejora para la solución de las deficiencias detectadas y que los proyectos de mejoramiento de los procesos se implanten como una práctica permanente y sistemática del área.

Los aportes fundamentales del procedimiento propuesto radican en la elaboración de los indicadores del control de gestión del trabajo con los cuadros, teniendo en cuenta los objetivos de trabajo propuestos para el año 2016 en el área, los cuales son fácilmente entendibles y pueden ser aplicados y medidos para establecer tendencias y controlar la gestión efectiva, así como la elaboración del Manual de normas y procedimientos del trabajo con los cuadros conteniendo las funciones y atribuciones de los cargos de dirección, para que se describa la forma correcta de realizar todas las actividades que integran el STC y sirva como base metodológica para la atención a las áreas por parte de la Dirección de Cuadro.

2.1 Diseño del procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de proceso en la Universidad de Holguín

El procedimiento propuesto, cuya representación se muestra en la Figura 2.1, consta de tres fases, diez etapas y seis tareas. A continuación se describen las fases que integran el procedimiento, así como los objetivos de cada una y las etapas y tareas que poseen internamente.

Fase I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la universidad de Holguín

Objetivo: Lograr la familiarización con la Dirección de Cuadros, sus procesos y recursos humanos, además de originar el compromiso necesario del personal de esta dirección para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

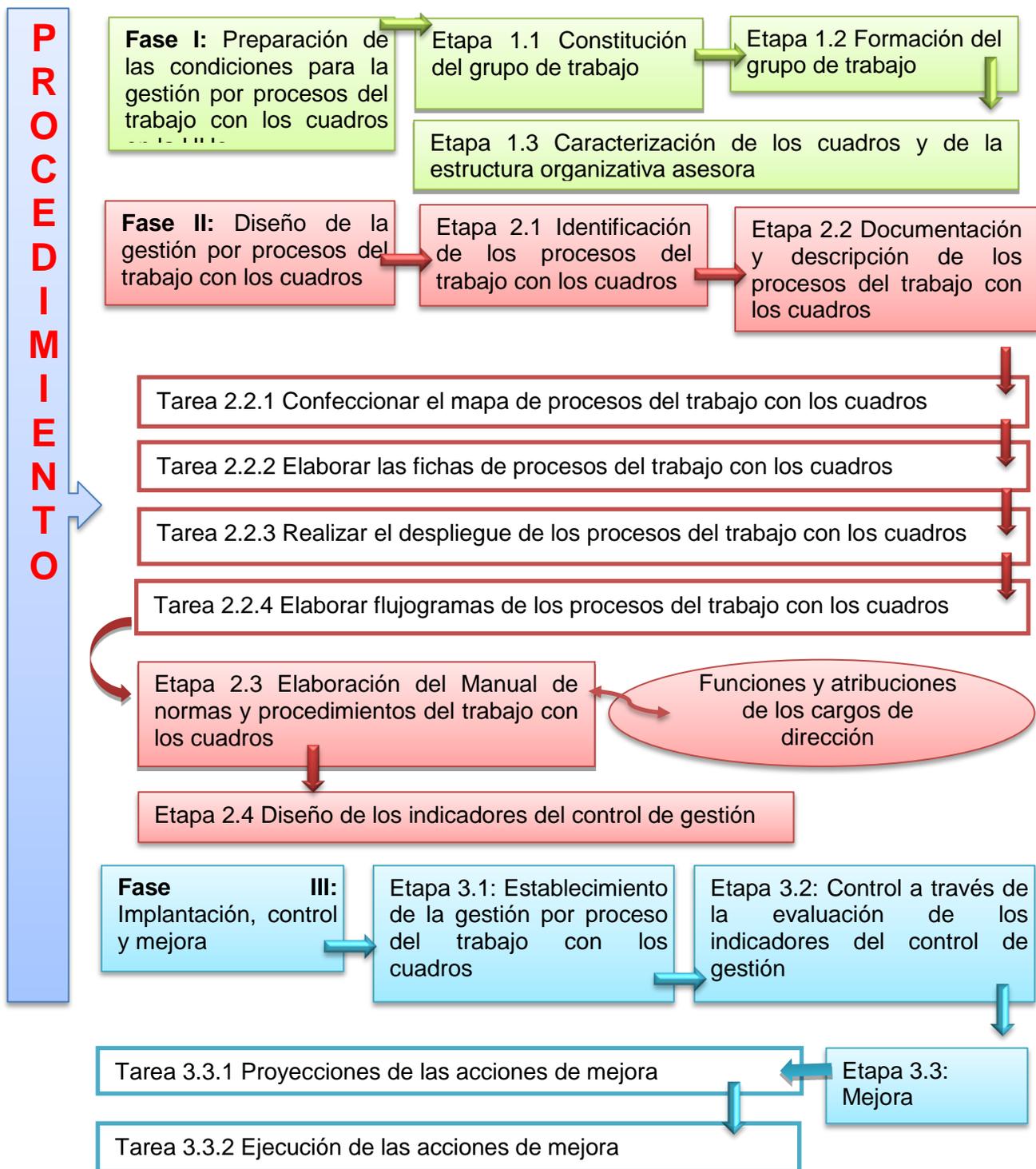


Figura 2.1: Diseño para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por proceso en la universidad de Holguín.

Etapa 1.1: Constitución del grupo de trabajo

En esta fase se debe constituir el grupo de trabajo que estará al frente del diseño e implantación de la gestión de los procesos de cuadro con enfoque por procesos en la UHo. El mismo debe estar conformado por los líderes de cada proceso que se desarrolla en la dirección de Cuadro, así como investigadores de experiencia.

Etapa 1.2 Formación del grupo de trabajo

La formación establece una vía para lograr el compromiso y la participación de todos los implicados, comenzando así por asegurar que el personal del área conozca a partir del desarrollo del procedimiento, los aspectos generales de la Dirección de Cuadros y los resultados positivos que se deben lograr con el mismo para una correcta gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la UHo.

Es importante que se conozca lo que se quiere lograr y como se va a lograr, en aras de tener el apoyo moral, espíritu de pertenencia, responsabilidad y colaboración por parte del personal, para alcanzar la mejora de los procesos y el cumplimiento efectivo de los objetivos de trabajo. Así como reconocer la implicación que aportaría el procedimiento y exponer la pertinencia y necesidad del estudio para la Universidad y en particular para la Dirección de Cuadro. La formación del grupo de trabajo es un componente fundamental para orientar a los involucrados en el estudio de los principales documentos rectores que dirigen y norman el trabajo con los cuadros, siendo una tarea significativa para la toma de decisiones a lo largo del procedimiento.

Etapa 1.3 Caracterización de los cuadros y de la estructura organizativa asesora

Este paso permite la posibilidad de la familiarización con las particularidades y características del objeto de estudio accediendo a su cultura organizacional. Se deben tener en cuenta para su correcta caracterización:

- La estructura organizativa de la universidad: a partir de la misma especificar qué lugar ocupa la Dirección de Cuadro.
- Misión de la Dirección de Cuadros
- Niveles de dirección: Especificar cargos

- Del total de cargos de cuadros: cuantos cubiertos y % de completamiento
 - Mujeres (% del total de cuadros)
 - Negros y mestizos (% del total de cuadros)
 - Edad promedio
 - Militantes PCC o UJC (% del total de cuadros)
 - Formación académica de los cuadros docentes
 - Comportamiento de la preparación de cuadros y reserva
- De la reserva de cuadros:
 - Total de las reservas de cuadros
 - Cuantos son cuadros y si se posee todos los cargos con reserva (al menos dos)
 - Mujeres (% del total de la reserva)
 - Negros y mestizos (% del total de la reserva)
 - Edad promedio

Se debe recopilar esta información a partir de revisión de documentos y entrevistas al personal del área. A partir de todas estas características, se debe realizar una conclusión a modo de resumen de las principales fortalezas y debilidades que posee la Dirección de cuadro con el objetivo de conocer la situación actual en el ámbito interno de la universidad, referida a su composición de cuadros y al trabajo efectivo de esta Dirección.

Fase II: Diseño de la Gestión por procesos del trabajo con los cuadros

Objetivo: Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la Universidad de Holguín.

Etapa 2.1: Identificación de los procesos del trabajo con los cuadros

La identificación de los procesos se basa principalmente en obtener de manera precisa y efectiva toda la información necesaria para saber si está en presencia de un proceso, subproceso o actividad. En el caso de la Dirección de Cuadros, se definirán los procesos que se realizan de manera general, a partir de una correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros por las principales acciones o actividades que integran el STC en Cuba. Estos procesos se

identificarán, siendo cada uno regido por disposiciones, regulaciones y por el decreto ley 196/99 publicada su actualización en la Gaceta oficial en el 2007.

Etapas 2.2: Documentación y descripción de los procesos del trabajo con los cuadros

Para la documentación de los procesos de debe comenzar con la familiarización de los mismos, a través de la revisión y el análisis de toda la documentación legal y normativas, así como realizar entrevistas al personal y sobre todo al de más experiencia, con el objetivo de conocer y comprender cada una de las particularidades de los procesos para poder realizar su descripción, es decir, los elementos que definen el éxito del trabajo a desarrollar. Se recomienda comenzar por los procesos más importantes y claves para la Dirección de Cuadro, al constituir los procesos fundamentales del área, y luego continuar con los restantes procesos hasta poseer la descripción más exacta posible de los mismos, conociendo sus objetivos y lo que se realiza en cada uno.

Tarea 2.2.1: Confeccionar el mapa de procesos del trabajo con los cuadros

Los mapas de procesos establecen para las organizaciones una de las técnicas más utilizadas para la representación de todos los procesos que la componen, ofreciendo una visión general del sistema de gestión por procesos, al ser la manera más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En él, se representan los procesos que componen la Dirección de Cuadro así como sus relaciones principales, dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Para la confección del mapa de procesos se identifican, clasifican y representan los procesos, los mismos se deben clasificar en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo:

- **Procesos estratégicos:** son los destinados a definir y controlar las metas, sus políticas y estrategias. Aquellos procesos que se deben gestionar con un enfoque estratégico por ser los que proporcionan el desarrollo de la organización.
- **Procesos sustantivos:** son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes. Constituyen la razón de ser de las organizaciones, son

los procesos más importantes y claves para la Dirección de cuadro, al constituir los procesos fundamentales de la misma.

➤ Procesos de apoyo: son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves o sustantivos. Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos sustantivos. Son aquellos que proveen los recursos materiales, financieros y tecnológicos y sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos.

Con la elaboración del mapa de procesos se pretende mostrar la interrelación que existe entre los procesos que conforman el objeto de análisis, con la concepción del enfoque por procesos. Para la elaboración del mismo se debe partir del análisis detallado de cada uno de sus procesos.

Para una correcta confección del mapa de proceso se debe tener en cuenta la serie de pasos relacionados a continuación:

1. Entrevistas con aquellos responsables de las diferentes actividades del proceso y estudio de la documentación disponible.
2. Identificación de los procesos, obtener la información completa de todos los procesos.
3. Definición de los límites de las principales entradas y salidas y de los actores involucrados en el flujo de trabajo.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato
5. Incluir la información que sea pertinente en el mapa
6. Mostrar la relación entre los procesos
7. Diseño del mapa basado en la información recogida

Tarea 2.2.2: Elaborar las fichas de procesos del trabajo con los cuadros

Constituye una herramienta vital para el análisis y estudio de los procesos en las organizaciones el empleo de la ficha de procesos, pues permite recoger toda la información concerniente a los mismos y pretende incorporar todas aquellas características relevantes para la gestión por procesos. Estas fichas contienen un

resumen de los elementos que forman parte de un proceso, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.

De acuerdo con lo expuesto, se crea una de estas fichas para cada uno de los procesos identificados, en las que se recogen los siguientes datos:

- **Responsable:** persona que asegura el cumplimiento y la eficacia en la ejecución del proceso, es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen. Debe de ser el de más experiencia en el proceso para que guíe a las otras personas involucradas en el mismo, y conocer detalladamente todos los documentos rectores que respaldan el proceso, así como la forma efectiva de realizarlo.
- **Objetivo:** se expone todo lo que se persigue con la ejecución del proceso y que se pretende conseguir con el mismo. Puede ser un análisis cualitativo o cuantitativo de los resultados o salidas que se esperan del proceso, así como el nivel de satisfacción de los clientes externos e internos con el mismo,
- **Descripción del proceso:** se debe describir detalladamente todo lo que se realizan en el proceso
- **Documentos legales, normativos y técnicos:** se debe dejar explicitado toda la documentación legal o de otra índole que se utilice como guía o de carácter obligatorio para la ejecución del proceso. Esta documentación debe ser las más actualizada posible, por si han ocurrido modificaciones en las mismas (Decretos, resoluciones y si existe alguna metodología que sea utilizada en el desempeño del proceso),
- **Entrada o flujo de entrada:** son aquellos recursos que necesita el proceso proveniente del ambiente externo o salidas de otros procesos (llegada de informaciones, solicitud de movimientos a efectuar, bajas de cuadros y sanciones a los mismos, cumplimiento de planes o estrategias, inicio del período de evaluaciones a los cuadros, selección de cuadros), elementos sobre los que se realiza la actividad, transformándolos en Salidas (Productos / Servicios),
- **Proveedor:** es aquella persona encargada de suministrar o proveer los recursos necesarios a una organización. Principales suministradores que

proporcionan las entradas del proceso (Dirección de MES solicitando informaciones, cuadros en sus diferentes categorías solicitando efectuar movimientos, bajas y selección de los cuadros y reservas),

- Salida o flujo de salida: es una unidad de resultado producida o generado por un proceso. Elementos **modificados** por la actividad. Aplicación eficiente de la política de cuadros y sistemas de trabajo con los cuadros en el proceso,
- Cliente: es el destinatario del flujo de salida. Es aquella persona natural o jurídica y organizaciones que reciben y valoran el resultado(s) o salida(s) generado por el proceso para su satisfacción. Entidad o personas a la que va dirigida la actividad (cuadros y reservas),
- Registros generados: son los registros que se generan en cada actividad o se van utilizando a través del proceso, o sea, que debe ser guardada, mantenida y revisada, bien para comprobar la eficacia del proceso o bien para evidenciar el cumplimiento de los requisitos del mismo. (Base de datos de los cuadros y reservas, registros de evaluaciones, informaciones enviadas a la Dirección de Cuadros del MES, expedientes de cuadros y reservas, registros de información a Recursos Humanos, registros de cambio de categorías).

Las fichas de procesos se diseñan en función de las necesidades de la organización. Para lograr uniformidad en la elaboración de las fichas de procesos se asume el modelo que se muestra la figura 2.2.

Logotipo de la Universidad	Nombre del Proceso:	
Responsable:		
Objetivos:		
Descripción del proceso:		
Documentos legales, normativos y técnicos:		
Entradas:	Proveedores:	
Salidas:	Clientes:	
Registros generados:		

Figura 2.2: Modelo de ficha de proceso

Fuente: Adaptado de Hechavarría Pérez (2015)

Tarea 2.2.3: Realizar el despliegue de los procesos del trabajo con los cuadros

El despliegue de los procesos constituye una herramienta de trabajo fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. Este será necesario para asegurar que el proceso se planifica, controla y ejecuta eficazmente. A continuación se realiza una propuesta de los elementos que se considera que deben de tener presente para confeccionar los despliegues:

- Proceso: se deben desglosar cada uno de los procesos integrantes de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, de acuerdo a la clasificación declarada en el capítulo I, se puede apoyar en los especialistas de cuadro para intercambiar opiniones de la clasificación de los procesos en la Dirección de cuadro de la UHo, para tener un verdadero consenso entre los mismos de acuerdo a la finalidad de cada proceso,
- Actividad: conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor aportado por cada una de las tareas que componen la actividad,
- Tareas: pasos no ordenados que componen las actividades,
- Acciones: serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

En la figura 2.3 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

Nombre del proceso		
Actividades	Tareas	Acciones
Conjunto de tareas orientadas a obtener un resultado	Pasos que componen las actividades	Cuando se requiera detallar cada tarea

Figura 2.3: Modelo de despliegue de procesos

Fuente: Hechavarría Pérez (2015)

Tarea 2.2.4: Elaborar flujogramas de los procesos del trabajo con los cuadros

Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas, para los cuales aún no existe una norma única, pero mediante la revisión bibliográfica de la literatura especializada, se revela consenso en el empleo de los descritos en la figura 2.4.

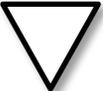
Símbolos	Significado
	Indica el inicio o final del proceso
	Actividad: son aquellas acciones que aportan valor al producto, directa o indirectamente, o aquellas que resultan necesarias para apoyar el buen funcionamiento del proceso.
	Paso de decisión: representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas.
	Paso de inspección: se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar y verificar
	Paso de almacenaje: se corresponde con una etapa del proceso que sitúa la información en una zona de conservación (archivo), o documento en espera de una acción.
	Paso de demora: corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Documento: se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa y los registros generados.
	Línea de Flujo: muestra la dirección y sentido del flujo de proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de Tareas: indican interrupción en el diagrama, para facilitar la representación en cuartillas

Figura 2.4: Símbolos empleados para la representación de proceso

Fuente: Trischler (1998)

El flujograma de proceso es de gran utilidad en las organizaciones, mostrando una fotografía esquemática de este, ya que refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso, es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. Se considera que uno de los aspectos importantes que deben recoger estos diagramas es la vinculación de cada una de las actividades con los responsables de su ejecución.

Para su confección se realiza los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución
4. Representar de forma gráfica los flujogramas, a través del empleo de los símbolos establecidos

Etapa 2.3: Elaborar el Manual de normas y procedimientos del trabajo con los cuadros

El manual de normas y procedimientos está conformado por todos los procedimientos que describen cómo y quienes realizan cada una de los procesos, actividades y tareas que se ejecutan en la Dirección de Cuadros. Facilita una mejor comprensión a la hora de realizar el proceso del trabajo con los cuadros, orientando al personal de cómo realizar correctamente el trabajo y contribuyendo a que no se cometan errores en la realización de los mismos. El manual deberá revisarse anualmente para actualizar la fecha de autorización, o cada vez que exista una modificación a la estructura legal autorizada por el Consejo de Estado y de Ministros y el MES en cuanto a las leyes que rigen el trabajo con los cuadros y sus reservas. Este manual es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en la Dirección de Cuadro; es una guía que permite encaminar en la orientación adecuada los esfuerzos del personal operativo, precisar la secuencia lógica de las actividades de cada proceso, precisar funciones, actividades y responsabilidades para el área y proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Resulta conveniente mencionar los elementos que se considera deben integrar el Manual de Normas y Procedimientos, por ser los más relevantes de acuerdo a los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Identificación: debe contener el nombre oficial del manual, así como los nombres y las firmas de la persona que confecciona (investigador/especialista), revisa (Directora de Cuadro) y aprueba el manual (Rector de la UHo),
- Índice
- Introducción: sobre la necesidad e importancia de la elaboración del mismo para el área.
- Objetivo(s) y alcance del Manual: reflejar qué se persigue con el manual, describe la finalidad o razón de ser del manual, o bien que es lo que persigue con su implantación. Se describe el ámbito de aplicación del mismo, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a que no aplica.
- Responsabilidades: aquí se debe indicar quién es el responsable de la actualización, control y vigilancia del procedimiento; así como, quién es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
- Documentos de Referencias: Se enlista la documentación de apoyo que se utiliza para elaborar el procedimiento como Normativas, Reglamentos, Decretos y Resoluciones.
- Desarrollo de los procedimientos: determinar objetivo y alcance de cada subproceso, así como su descripción detallada, que incluye el formato de modelos, fichas o actas que se utilicen derivadas de cada subproceso.
- Funciones y atribuciones de los cargos de dirección: se debe plasmar las funciones y atribuciones de los cargos de dirección de la UHo, permitiendo el conocimiento de las funciones generales y específicas de los principales cargos para una información relevante y actualizada.
- Registro, distribución y archivo: se especifica quién será el responsable de la custodia y los procedimientos que se encuentran internamente en el manual. Debe ser un especialista o el propio Jefe de la Dirección de Cuadros.

- **Modificaciones:** Se modificará este documento cuando la práctica diaria demuestre la necesidad de su modificación por la Dirección de Cuadros o demás orientaciones reglamentarias expuestas por la Dirección del MES, decretos y decretos-ley emitidos por el Estado y el Gobierno en cuanto al STC.

Con este paso se gestiona el trabajo con los cuadros en la Dirección de Cuadros, se deja evidenciado en un documento oficial, la correcta aplicación del Sistema de Trabajo con los cuadros en la universidad de Holguín así como las funciones y atribuciones inherentes a los directivos, permitiendo una mejor orientación metodológica respecto a la aplicación de la Política de cuadros a las diferentes áreas de la universidad y para todos los cuadros en sus distintas categorías.

Etapas 2.4: Diseño de los indicadores del control de gestión

En esta etapa se realiza el diseño de los indicadores del control de gestión que se utilizarán para realizar el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en los objetivos de trabajo, así como medir el desempeño de los procesos y lograr mayor efectividad en la toma de decisiones.

Los indicadores establecen una herramienta que permite acumular de modo apropiado y representativo la información principal relacionado al cumplimiento y los resultados de uno o varios procesos, en aras de que se logre establecer la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. Como elaboración propia se realiza el diseño de estos indicadores teniendo en cuenta los objetivos de trabajo propuestos para el año 2016 en el área, con el principio de ser sencillos en su cálculo e interpretación. Así se podrá medir el comportamiento histórico del indicador para establecer tendencias y controlar la gestión efectiva.

Para la elaboración de los indicadores, que a partir de su medición permita ejecutar el control constante de los procesos en la Dirección de Cuadros de la UHo y facilite información notable que exponga a través de su comportamiento el progreso y desempeño de este departamento, se efectúa su caracterización a partir de la consideración de los elementos necesarios que se explican a continuación:

- **Nombre:** Es concreto y precisa su utilidad.

- Objetivo: Detalla claramente el objetivo del indicador, lo cual permitirá conocerlo y expresar la política para su medición y lo que se obtendrá de él.
- Fórmula: Se propone para conocer la forma de calcularlo.
- Niveles de Referencia: El nivel de referencia estará relacionado al estado deseado del indicador, en este caso al cumplimiento de los objetivos de trabajo del área, el cual se utilizará para compararlo con el estado actual.
- Responsable: Será el compañero(a) que medirá y procederá en consecuencia con los resultados cuando estos no sean lo más favorables.
- Periodicidad: Se debe puntualizar cada que tiempo se deberán medir los indicadores de acuerdo a la información que se tenga y sea preciso realizar y medir la información, puede ser por año, por curso escolar o cuando se pida información actualizada por parte del nivel superior y sea necesario evaluar el comportamiento del indicador.

A partir de aquí se procede a clasificar los indicadores conforme a las particularidades de la Dirección de Cuadros de la UHo que serán por procesos y se dividirán en dos grupos: por desempeño y por resultados. Se clasifican los indicadores por procesos comprobando la presencia de indicadores para cada proceso de forma tal que cada proceso tenga al menos un indicador para medirlo. Internamente se clasificarán en cuanto a:

- indicadores de desempeño: Se miden a través de la satisfacción que expresan los clientes con los procesos que en el área de cuadros se desarrollan, así como del trabajo efectivo de los trabajadores que realizan los procesos.
- Indicadores de resultados: Para el diseño de estos indicadores se establecerá la concepción de que los mismos estarán directamente relacionados con los criterios de medidas para evaluar el cumplimiento del objetivo No.8 del MES en la Dirección de Cuadros de la UHo, utilizando los mismos como nivel de referencia para compararlos con los indicadores diseñados, garantizándose que estén alineados los indicadores con los objetivos de trabajo del área, de manera que puedan ser utilizados por los responsables para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Los indicadores se deben actualizar periódicamente, se debe revisar el diseño de los indicadores adecuándolo a los cambios que puedan existir en los objetivos y sus criterios de medida. El uso de los indicadores debe sistematizarse como herramienta para la evaluación del desempeño y los resultados del proceso de gestión del trabajo con los cuadros.

En el anexo 7 se muestra una tabla con la descripción detallada de los indicadores de desempeño y de resultados propuestos para cada proceso, así como su objetivo, nivel de referencia, responsable y periodicidad.

Fase III: Implantación, control y mejora de la gestión por proceso del trabajo con los cuadros

Objetivo: Implantar la gestión por proceso del trabajo con los cuadros, controlar los resultados a través de la evaluación de los indicadores del control de gestión y a partir de la mejora continua alcanzar el mejoramiento de los procesos.

Etapas 3.1: Establecimiento de la gestión por procesos del trabajo con los cuadros

En esta etapa se deberá implantar el procedimiento para la gestión por procesos diseñado, a través de las acciones que se tracen para que se realice de forma efectiva. Se debe mostrar al responsable de cada proceso la documentación diseñada, la propuesta del Manual de Normas y procedimientos del trabajo con los cuadros, así como los indicadores del control de gestión propuestos. Se realizan las correcciones pertinentes por los especialistas de cada proceso y los demás integrantes del grupo de trabajo, dando a conocer de forma oficial la documentación generada para que sirva de herramienta de trabajo y asesoramiento, siendo aprobada por la Jefa de la Dirección de Cuadros. Se deberá establecer la gestión por proceso en el área paulatinamente hasta su total implantación, realizando controles parciales de su ejecución, por si es necesario adoptar medidas correctivas para lograr las metas propuestas.

Etapas 3.2: Control a través de la evaluación de los indicadores del control de gestión

Se establece una revisión sistemática a través de indicadores que permitan realizar un control de los resultados alcanzados y mostrar la evolución del desempeño de la

gestión del trabajo con los cuadros a partir del enfoque por procesos. Se evalúa los indicadores de gestión por procesos: dentro del mismo por desempeño y por resultados, según la frecuencia de los mismos y se deben realizar gráficos de tendencia que permitan el análisis de la evolución de los indicadores en el tiempo. Se debe prestar especial atención a los indicadores para medir el grado de desarrollo y avance de la aplicación del procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por proceso en la UHo.

Etapa 3.3: Mejora

Constituye la base para saber en qué segmento se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras, contribuyendo al control.

Tarea 3.3.1: Proyecciones de las acciones de mejora

En las actuales condiciones de competitividad se deben enfocar los esfuerzos hacia la mejora, utilizando enfoques de mejora continua, por consiguiente la mejora que se pueda alcanzar tendrá efectos positivos en las percepciones de los clientes. En esta etapa se deben identificar los principales problemas existentes en los procesos y su gestión. Se trabajará aplicando el mejoramiento de los procesos, se trazan acciones de mejora por procesos para los procesos que sus resultados sean bajos o que no se cumplan priorizando la implementación de las acciones dirigidas a elevar el desempeño de los mismos. A partir de la medición y evaluación del cumplimiento de los indicadores del control de gestión se podrá identificar los procesos críticos y a través de las acciones de mejora se podrá garantizar la mejora continua de los procesos y una efectiva gestión por procesos.

Tarea 3.3.2: Ejecución de las acciones de mejora

Se debe efectuar la implementación de los planes de mejora, a través de la organización de programas de mejora necesarios para su ejecución efectiva contribuyendo a una mayor planificación y control. Se trazan los programas de mejora con enfoque a largo y corto plazo, con el objetivo de que se pueda usar esta información y trazar las acciones que corrijan los problemas detectados. Estos programas deben dejar explícitas las acciones generales, las específicas y los responsables de realizar las mismas.

2.3 Conclusiones parciales

1. Para el diseño del procedimiento propuesto se estudiaron varios modelos que se centran en la mejora y gestión por procesos, utilizándose los elementos comunes de los mismos y adecuándolo a las necesidades específicas de la investigación, resaltando los aportes de la tecnología de Ortiz Pérez (2014) por contribuir a la mejora de la gestión universitaria permitiendo elevar el cumplimiento de los objetivos universitarios con eficiencia y eficacia,
2. Las principales ventajas del procedimiento radican en la concepción y mejora de los procesos, eliminando las parcelas de trabajo y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Cuadros, así como el control de la gestión a través de los indicadores propuestos para ello,
3. El procedimiento diseñado consta de tres fases, diez etapas y seis tareas explicando la forma detallada de realizar cada una de ellas, utilizando herramientas, técnicas y modelos de obligatoria inclusión para su aplicación,

CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO Y SU APLICACIÓN PARCIAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

En este capítulo se presentan los resultados de la valoración del procedimiento propuesto por el método de expertos, así como los resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento hasta la Fase III en la Universidad de Holguín.

3.1 Valoración del Diseño propuesto mediante la utilización del Método de Expertos

Es necesario valorar el diseño propuesto mediante expertos que permitan valorar si el procedimiento satisface los requerimientos de esta investigación. Para su procesamiento estadístico fue empleado el Método Delphi, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronósticos más confiables. Para la aplicación de este método se realizó una primera encuesta (Anexo 8), que tuvo como propósito elegir los expertos, y alcanzar a partir de su procesamiento, el coeficiente de competencia (Anexo 9). Asumiendo una serie de aspectos planteados por el método para la selección de los expertos Morágues Iglesias (2006) se escogieron 10 de los 12 expertos por ser los que poseían un coeficiente de competencia alto, luego se realizó una segunda encuesta (Anexo 10) para saber el nivel de satisfacción con respecto a la propuesta del diseño, para ello se tuvo presente aspectos importantes del diseño propuesto, las preguntas de dicha encuesta se procesaron por el método Delphi con el objetivo de examinar el consenso de los encuestados en estos aspectos. En los expertos se incluyen cuatro doctores, cinco másteres y un ingeniero, docentes con experiencia en la docencia de la gestión por proceso y otras personalidades conocedoras de la gestión del trabajo con los cuadros. A partir del procesamiento estadístico de los aspectos tratados en la encuesta (Anexo 11), se determinó, como resultado final (Tabla 3.1), que los encuestados coinciden en que los elementos para la valoración del procedimiento fueron evaluados de muy adecuados, lo cual influye positivamente en la calidad del diseño y aprueba su utilización según la propuesta realizada.

ASPECTOS A EVALUAR	Rangos de Valoración				
	MA	BA	A	PA	NA
(1)El procedimiento posee los elementos estructurales que debe tener	X				
(2)El procedimiento es entendible en todas sus fases	X				
(3)Existe relación entre los elementos estructurales del procedimiento	X				
(4)Hay claridad en el contenido de los elementos del procedimiento	X				
(5)El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener para una efectiva gestión por procesos	X				
(6)Existe seguimiento racional en las fases, etapas y tareas del procedimiento	X				
(7)Hay correspondencia de las fases con sus objetivos	X				
(8)Hay claridad en cómo se deben realizar las fases del procedimiento	X				
(9)Cumplirá el procedimiento con los objetivos del mismo	X				

Tabla 3.1 Valoración del diseño propuesto por los expertos consultados

3.2 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos en la Universidad de Holguín

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento en la Universidad de Holguín hasta la Fase III.

Fase I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos del trabajo con los cuadros en la universidad

Etapas 1.1: Constitución del grupo de trabajo

La constitución del grupo de trabajo quedó conformada en primera instancia por los responsables de cada proceso en la Dirección de cuadros de la UHo, importantes cuadros del nivel superior, investigadores de experiencia y diplomantes de esta área, los cuales estarán al frente del diseño e implantación de la gestión por procesos.

Etapas 1.2 Formación del grupo de trabajo

La formación constituye un componente esencial como vía para lograr el compromiso y la participación de todos los implicados por lo que la Jefa del área realiza una breve introducción de la importancia que representa para la Dirección de cuadros una correcta gestión con enfoque por proceso del trabajo que allí se

realiza, se concibe además lo que se quiere lograr y como se va a lograr para alcanzar la mejora de los procesos y la orientación al cumplimiento efectivo de los objetivos de trabajo. La implicación que aportará el procedimiento, la pertinencia y necesidad del estudio para la Universidad y en particular para la Dirección de cuadros. Así como el estudio de los principales documentos rectores que dirigen y norma el trabajo con los cuadros, orientando a los involucrados en la toma de decisiones a lo largo del desarrollo del procedimiento. Como principales documentos a consultar se estudian la Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva del Ministerio de Educación superior, Decretoley No.196/1999 (actualizado 2007) Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno, Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, entre otros.

Etapas 1.3 Caracterización de los cuadros y de la estructura organizativa asesora

La Universidad de Holguín es una organización que pertenece al Ministerio de Educación Superior, surge como Universidad integrada en septiembre de 2015 a partir de la integración de tres Centros de Educación Superior de la Provincia: la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya y la Facultad de Cultura Física Manuel Fajardo Rivero perteneciente la Universidad de la Ciencia de la Cultura Física y del Deporte. Se cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combina la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores contribuyendo a la elevación de la calidad, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero (Santana Fuentes, 2011).

Tiene aprobada una estructura organizativa en correspondencia con la nueva Universidad Integrada como se observa en el (Anexo 12), en donde la Dirección de cuadros está subordinada directamente al Rector y tiene como misión ser un órgano rector metodológico, que está designado para auxiliarlo en la aplicación de la Política de Cuadros aprobada por el Partido Comunista de Cuba y el Gobierno;

además de implementar y controlar su cumplimiento en las diferentes nomenclaturas de cargos. En acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba se aprueba la creación del Órgano de Cuadros del Estado y del Gobierno consecuencia de la experiencia alcanzada en la aplicación de la política de cuadros, la necesidad de su perfeccionamiento y con el objetivo de obtener resultados cualitativamente superiores.

La plantilla de la Dirección de cuadros está conformada por seis personas, de ellas un cuadro, dos profesores y tres especialistas con una experiencia en la actividad de cuatro trabajadores con más de cinco años, además de un nivel de escolaridad alto ya que cuentan con cinco universitarios, dos doctores y un nivel medio. La categoría docente es de un asistente, un profesor auxiliar y un titular. A partir del estudio del organigrama, de la revisión de documentos y de consulta realizada con la Jefa de la Dirección de cuadros y según el Informe del Balance del trabajo con los cuadros y reservas al cierre del año 2016 se observa que la UHo cuenta actualmente con 225 cargos de dirección, de ellos cubiertos 223 para un 99.11 %, distribuido como se muestra en las

Figuras 3.1 y 3.2



Figura: 3.1
Representación de los cuadros de Dirección Docente y Administrativos

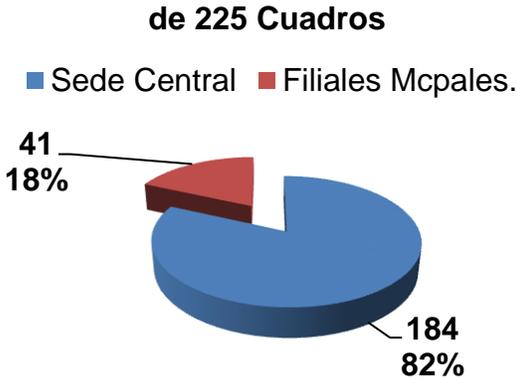


Figura: 3.2
Representación de los cuadros pertenecientes a la Sede Central y las Filiales Municipales.

Están distribuidos de la siguiente forma: un Rector, un vicerrector primero, tres vicerrectores, dos directores generales, un secretario general, diez decanos, 25 vicedecanos, ocho directores de centros de estudios, nueve directores docentes, 62 jefes de departamentos docentes, 34 segundo jefes de departamentos docentes, 13 directores de CUM y filiales universitarias, cinco directores administrativos, tres subdirectores, 23 secretarías de facultades y filiales y 25 departamentos administrativos.

En cuanto a la Reserva de Cuadros, se cuenta con 477 integrantes (de ellos 128 son cuadros), todos los cargos tienen reservas excepto tres que sólo cuentan con una. La composición de mujeres, negros y mestizos y la edad promedio se comporta como se muestra en las Figuras 3.3 – 3.5.

La composición de mujeres en los cargos respecto al total es favorable, ligeramente superior a su porcentaje en el claustro, en la reserva se logra un 59.95% de composición femenina, superior a la composición en los cuadros y en el claustro, lo cual es favorable, por tanto se seguirá teniendo en cuenta que las propuestas de movimientos cuentan con candidatas mujeres donde existan potencialidades.

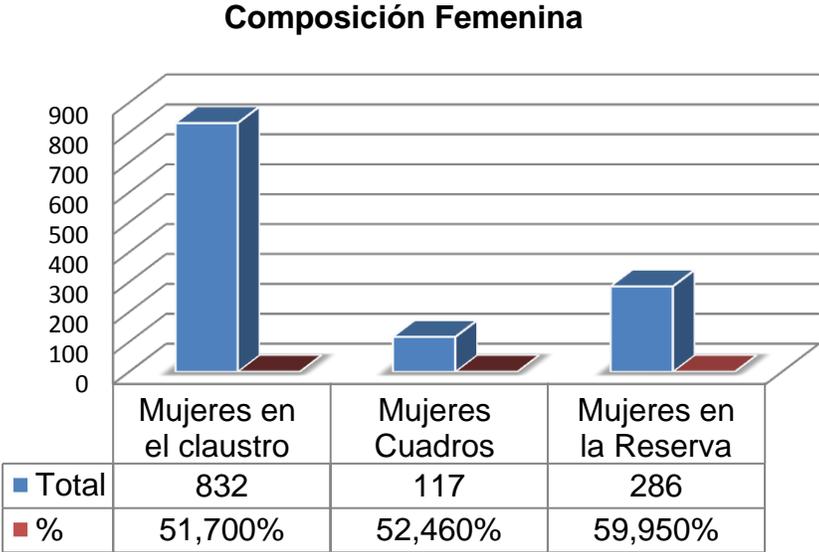


Figura: 3.3
Representación de la composición femenina

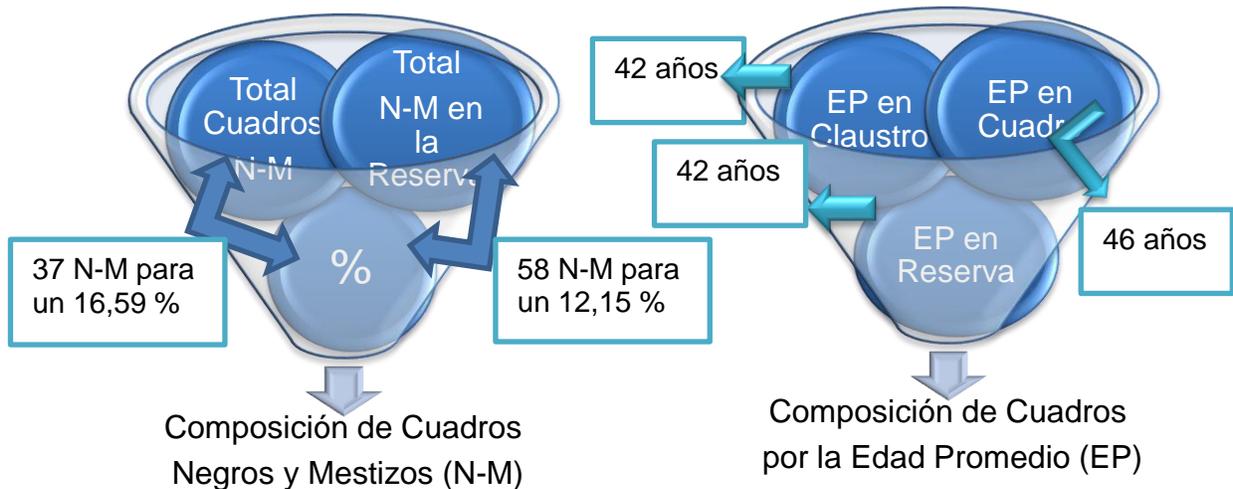


Figura: 3.4

Representación de la composición de cuadros negros y mestizos

El porcentaje de composición de negros y mestizos en los cuadros es del 16.59%, superior al claustro (13.05%). En la reserva esta composición es del 12.15%, inferior a su porcentaje en los cuadros y en el claustro, por lo que se debe crecer dentro de las posibilidades. La edad promedio de los cuadros es superior en 4 años al claustro, esto indica que se tienen cuadros experimentados al frente de las áreas, lo cual se corresponde con las particularidades de la UHo al ser una institución gestora de conocimientos. Se cuenta con 72 cuadros menores de 40 años que representan el 32.28% del total de los cuadros y 188 en la reserva para un 39,4%. Se considera que se logra estabilidad en la composición analizada aunque se debe dar seguimiento por parte de la Dirección de Cuadros a la misma en los movimientos para contribuir al cumplimiento al objetivo número 45 de la Conferencia Nacional del Partido, orientado a “lograr un incremento progresivo y sostenido en la promoción de mujeres, negros, mestizos y jóvenes a los cargos de dirección, a partir de los méritos, resultados y cualidades personales de los propuestos”.

Figura: 3.5

Representación de la composición de cuadros por la Edad Promedio

El porcentaje de militantes del PCC y UJC en los cuadros es superior al claustro y a la reserva, los por cientos más altos se localizan en las áreas de Rectoría con un 88.8% y en la Dirección General con 87.5%

En consulta con la especialista de cuadros que atiende la Superación y Preparación informa que en el año 2016 se desarrollaron diversas acciones de superación y preparación de los cuadros y sus reservas en la Universidad, vinculadas a los contenidos establecidos: político ideológico, seguridad y defensa nacional, territorial y civil, administración-dirección y técnico-profesional. Entre las acciones se destacan los seminarios mensuales para Cuadros y la Reserva seleccionada. Se impartieron todos los seminarios planificados por meses, luego de identificar lo que realmente necesitan los cuadros en los diferentes contenidos, para contribuir a su actualización sistemática y formación permanente, además de perfeccionar su desempeño en las actividades profesionales y académicas que realizan, así como contribuir al enriquecimiento de su acervo cultural para enfrentar con éxito el desempeño de sus funciones en el contexto actual y orientado al proceso de integración desarrollado en el territorio. Los temas desarrollados responden al plan de temas a impartir en cada mes del año, que se presentó y aprobó en la Comisión de Cuadros. En estas actividades participaron todos los cuadros posibles a asistir y se lleva un control estricto por área de la participación de los cuadros y sus reservas.

Han existido avances en el proceso de formación doctoral y de formación académica por varios cuadros y reservas, en la Tabla 2.2 se detalla la cantidad de Profesores Titulares (PT), Profesores Auxiliares (PA) y Doctores (Dr. C) que representan los cargos de cuadros docentes cubiertos

Año	Cuadros				Claustro				Reserva			
	PT + PA	%	DrC	%	PT+ PA	%	Dr C.	%	PT + PA	%	Dr C.	%
2016	124	65.95	63	33.51	609	37.8	243	15.1	181	42.7	92	21.7

Tabla 3.2 Comportamiento de Profesores Titulares (PT), Profesores Auxiliares (PA) y Doctores (Dr. C)

Los porcentajes son superiores en los cuadros respecto al claustro, diez cuadros asistentes ostentan el grado científico de doctores, por lo que suman 134, o sea, el 71.3% de los cuadros docentes cumplen estos requisitos y en la Sede Central se logra el 81.7%. Se cuenta con 131 Máster o Especialistas de Posgrado en los cuadros, 937 en el claustro y 270 en la reserva.

En el Informe del Balance del trabajo con los cuadros y reservas al Consejo de Dirección se plasmaron las principales fortalezas y debilidades del trabajo realizado con los cuadros

Fortalezas principales:

- Se continúa consolidando los resultados en los procesos de selección, con la presentación de más de una propuesta para los movimientos de cuadro, incluyendo mujeres y la utilización de la reserva en la mayoría de los cargos.
- Se alcanza una buena composición de mujeres en los cargos de dirección y en la reserva, así como una adecuada composición de negros y mestizos acorde a su composición en el total de trabajadores.
- Se mejora la preparación y superación de los cuadros, recibiendo acciones de preparación y superación en los diferentes contenidos previstos en el Plan de preparación y superación de Cuadros y Reservas y en los Planes de Desarrollo Individual.
- El 71.3% de los cuadros docentes cumplen los requisitos de la categoría docente de profesor titular, profesor auxiliar y(o) grado científico y en la Sede Central se logra el 81.7%. Se cuenta con 131 (58.7%) Máster o Especialistas de Posgrado en los cuadros y 270 (56.6%) en la reserva.

Debilidades fundamentales:

- No se logra la estabilidad requerida en los cargos de dirección, esencialmente en el eslabón de base (Jefes de Departamentos Carrera y Disciplinas)
- El 71% de los cargos de cuadro en los CUM y FUM están nombrados por excepción.
- El 53.3 % de la reserva existente no está lista para promover a cargos docentes acorde a los requisitos exigidos de categoría docente o grado científico.

Fase II: Diseño de la gestión por procesos

Etapa 2.1: Identificación de los procesos

Se asumen los procesos que se realizan de manera general en la dirección de cuadros de las UHo como las principales acciones que integran el STC, para una correcta aplicación de la política en esta esfera. Son las siguientes:

- 1-Selección y movimiento de cuadros
- 2- Selección y formación de la reserva
- 3- Preparación y superación
- 4- Evaluación
- 5- Atención y estimulación
- 6- Información

Etapa 2.2 Documentación y descripción de los procesos del trabajo con los cuadros

Tarea 2.2.1: Confeccionar el mapa de procesos

El mapa de procesos establece la representación de todos los procesos clasificados en claves, estratégicos y de apoyo. Se instituyen como procesos claves la Selección y movimiento de cuadros, la Preparación y Superación y la Evaluación, ya que establecen los procesos fundamentales y las principales acciones del trabajo con los cuadros.

La correcta aplicación de estos procesos claves permite seleccionar y elegir aquella persona que reúna los requisitos para constituir cuadros de la organización. Así como su constante preparación para asumir cualquier responsabilidad que garantice su potencial de dirección para desempeñar con eficiencia esta actividad y la evaluación como parte de la valoración de su desempeño y superación, además del análisis del comportamiento que permita constatar el progreso de la actividad que dirige.

La reserva garantiza el continuo proceso de perfeccionamiento de la dirección y contribuye a la promoción gradual y sucesiva sobre la base de una correcta combinación de los cuadros más experimentados con los más jóvenes. Es por eso que se considera un proceso estratégico ya que si se realiza eficientemente se

tendrá asegurado el potencial de cuadro para futuras selecciones y movimientos necesarios por cualquier índole. Se establece además como proceso estratégico la Atención y Estimulación, este proceso asiste y hace llegar a los cuadros destacados un reconocimiento moral y material (si es posible) y la atención brindada ante cualquier situación laboral, social o personal que presenten y que pueda afectar al estado de salud, el ánimo o la motivación de los mismos.

El proceso de Información se clasifica en proceso de apoyo, está presente en los demás procesos ya que brinda información y búsqueda digital o en archivo y desarrolla actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves. Después de clasificados los procesos se procede a confeccionar el mapa del proceso del trabajo con los cuadros representado en la Figura 3.6

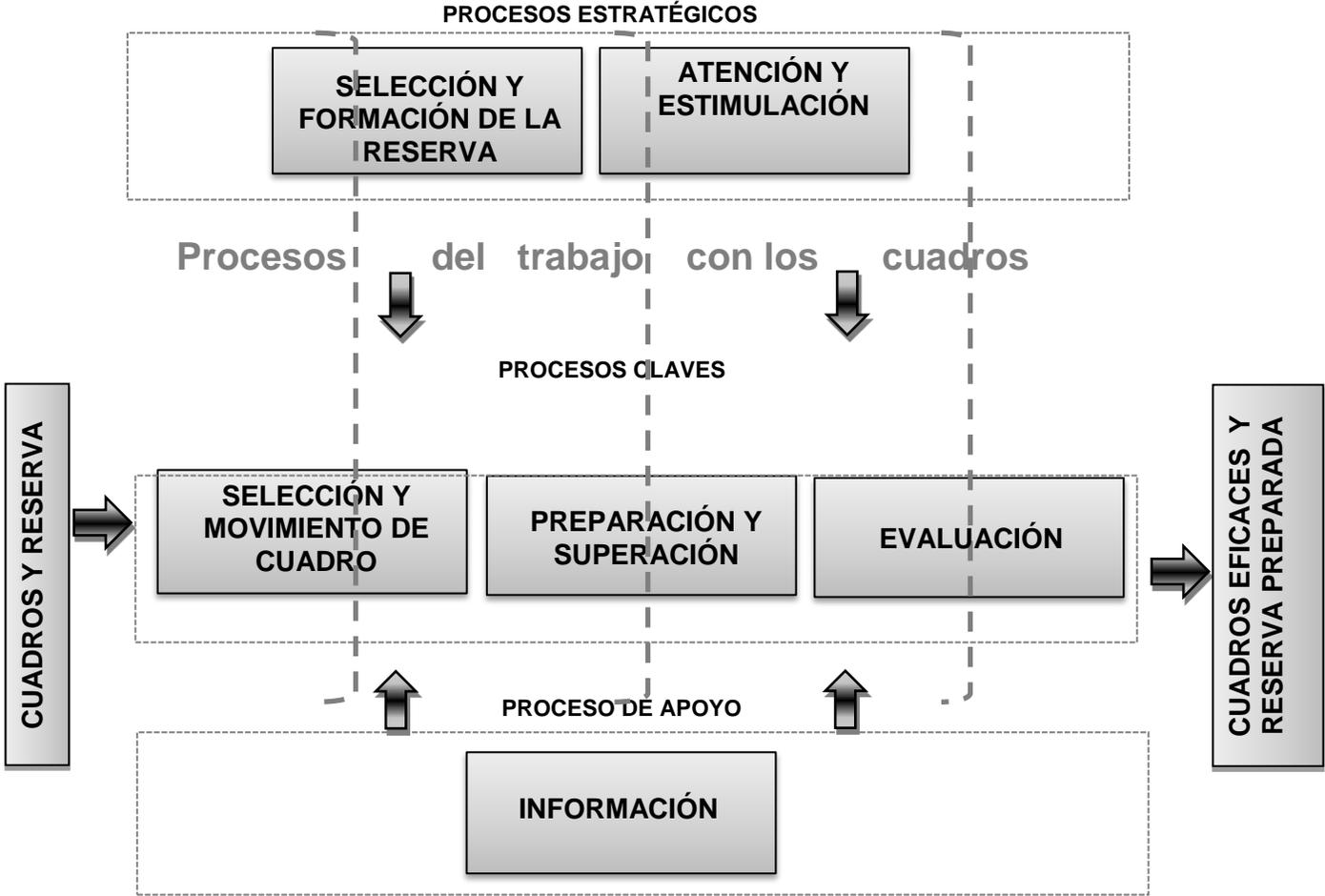


Figura 3.6 Mapa de procesos del Trabajo con los cuadros en la UHo

Tarea 2.2.2: Elaborar las fichas de procesos

Se procede a elaborar las fichas para cada uno de los procesos identificados, las cuales se muestran a continuación (Figuras 3.7 - 3.12)

		Ficha del proceso Selección y Movimiento de Cuadros
Responsable: Especialista de la Dirección de cuadros		
Objetivo: Elegir dentro de la reserva la persona que reúna los requisitos generales y específicos, las cualidades y méritos individuales que garanticen su potencial de dirección para desempeñar con eficiencia esta actividad, así como una correcta entrega y recepción del cargo de cuadro que posea movimiento		
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba • Código de Ética de los cuadros del Estado • Orientaciones de la Dirección de cuadros del MES • Base de Datos de la Reserva de cuadros 		
Entradas		Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Reserva de cuadros • Información y documentos de los cuadros • Información y documentos de la reserva • Resoluciones y reglamentos 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores de la universidad • Cuadros • Reserva de cuadros
Salidas		Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro seleccionado eficazmente • Correcta entrega y recepción del cargo 		<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Área con necesidad de movimiento de cuadros
Registros generados		
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Propuesta de Movimiento de Cuadro • Informe de Aprobación del Movimiento • Plan de trabajo y cronograma para el proceso de entrega y recepción del cargo • Acta de entrega y recepción del cargo • Resolución de Nombramiento • Expediente de Cuadro 		

Figura 3.7 Ficha del proceso Selección y movimiento de cuadros

	Ficha del proceso Selección y Formación de la Reserva	
Responsable: Especialista de la Dirección de cuadros		
Objetivo: Seleccionar el conjunto de cuadros y de trabajadores de otras categorías ocupacionales para desarrollar su potencial de dirección que garantice la oportunidad de renovación y un gradual y continuo proceso de perfeccionamiento de la misma.		
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba • Estrategia Nacional de Preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas 		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Reserva de Cuadros • Resoluciones y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores de la universidad • Cuadros • Reserva de cuadros 	
Salidas	Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Reservas aprobadas por cada cargo de cuadro • Formación de la reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de reservas de cuadros a todos los niveles • Necesidad de movimiento de cuadros 	
Registros generados		
<ul style="list-style-type: none"> • Expediente de la Reserva de cuadro. • Base de Datos de la Reserva de los cargos de cuadros 		

Figura 3.8 Ficha del proceso Selección y formación de la reserva

		Ficha del proceso Preparación y Superación	
Responsable: Especialista de la Dirección de cuadros			
Objetivo: Planificar y ejecutar las acciones que permitan el incremento sistemático de las cualidades profesionales, éticas, políticas y morales de los cuadros. Garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para el logro cabal del desempeño de sus funciones, además de adquirir la preparación necesaria para promover a cargos superiores, fortalecer su liderazgo y autoridad como dirigente.			
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba • Estrategia Nacional de Preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas • Sistema de Preparación y Superación de los cuadros del MES 			
Entradas		Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades individuales de preparación y superación de cuadros y reservas. • Solicitud de Temas a la Áreas para incluir en el Plan de preparación y superación de cuadros y reservas 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresas o instituciones que ofertan cursos • MES 	
Salidas		Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros preparados y capacitados • Reservas preparada 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros a todos los niveles • Reservas de Cuadros 	
Registros generados			
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación individual para cada cuadro y sus reservas. • Plan de capacitación de las áreas • Plan de preparación y superación de la Universidad de Holguín 			

Figura 3.9 Ficha del proceso Preparación y superación

		Ficha del proceso Evaluación	
Responsable: Especialista de la Dirección de cuadros			
Objetivo: Valorar con un enfoque integral de los resultados del trabajo del cuadro, el desempeño individual y de indicadores que permitan constatar el progreso de la actividad que dirige teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad, autoridad personal, prestigio, así como el cumplimiento de los requisitos y condiciones generales y específicas que se tuvieron en cuenta para su designación.			
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba • Resolución Ministerial No 272 del 20 de Julio del 2015 • Metodología sobre el modelo “Certificado de evaluación del cuadro”(Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno) 			
Entradas		Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluaciones de los cuadros • Información de los cuadros 		<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cada área, dirección o departamento • Otros criterios acerca del trabajo del cuadro 	
Salidas		Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Parcial del cuadro (anual) • Evaluación Integral del cuadro (cada 2 años) • Registro de señalamientos y recomendaciones de los cuadros evaluados 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros a todos los niveles • Jefe de cada área 	
Registros generados			
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución del Rector que aprueba la realización del proceso en la UHo • Cronograma de Evaluación de los cuadros nombrados • Plan de Trabajo para el proceso de evaluación • Certificado de Evaluación Parcial e Integral del Cuadro (como corresponda) • Informe Resumen del proceso de Evaluación de las áreas • Informe Resumen del proceso de Evaluación 			

Figura 3.10 Ficha del proceso Evaluación

		Ficha del proceso Información
Responsable: Técnico de la Dirección de cuadros		
Objetivo: Brindar información digital o en archivo de los cuadros y reserva para la toma de decisiones y desarrollar actividades de envío de información a los distintos niveles. La información contenida en el expediente de cuadros debe permitir la valoración integral del cuadro y aportar elementos necesarios para la toma de decisiones, además constituye la base del sistema informativo.		
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba • Calendario de Estadística e Información para las entidades de MES 		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Información de los procesos del trabajo con los cuadros 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos del trabajo con los cuadros 	
Salidas	Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada • Información confidencial • Informes a la Dirección de cuadros • Informes al MES • Informes a las Comisión de cuadros • Informes a las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros jefes de áreas • Dirección de Cuadros • Ministerio de Educación Superior • Sistema de Información Estadístico Nacional 	
Registros generados		
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas de la UHo • Modelo 223-024 Informe de Movimiento de cuadros y reserva • Modelo 223.070 Preparación y superación de cuadros y reservas • Sistema informativo automatizado de los cuadros del Estado y del Gobierno (SIACEG) • Informe del resumen anual de la actividad de cuadros • Registro y control de la matrícula de los Diplomados en Administración Pública • Registro y control de la Información confidencial clasificada • Registro de Resoluciones de Nombramiento • Registro de Resoluciones de Sanciones • Libro de Registro para Actas de la Comisión de Cuadro, Informes y Sanciones aplicadas • Resoluciones de las Comisiones Consultivas 		

Figura 3.11 Ficha del proceso Información

		Ficha del proceso Atención y Estimulación	
Responsable: Especialista de la Dirección de cuadros			
Objetivo: Reconocer moral y materialmente a los cuadros para estimular la superación de los resultados alcanzados basándose en la evaluación integral de estos. Ayudar en la solución de las tareas que enfrentan los cuadros para superar deficiencias y cumplir sus objetivos de trabajo por parte de sus respectivos Jefes, en especial, la atención brindada a cualquier situación laboral, social o personal que presenten y que pueda afectar al estado de salud, el ánimo o la motivación de los mismos.			
Descripción del proceso: Ver despliegue y flujograma del proceso			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto- ley No.196/1999 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno (actualizado en el 2007) • Resolución 70/2000 Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación superior. • Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado de la República de Cuba 			
Entradas		Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Información de los cuadros a estimular • Recursos financieros (presupuesto asignado) • Evaluación de los cuadros 		<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cada área, dirección o departamento • MES • Directores Generales 	
Salidas		Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros estimulados y motivados 		<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros a todos los niveles 	
Registros generados			
<ul style="list-style-type: none"> • Relación de los cuadros a estimular por áreas • Plan de atención y estimulación de los cuadros de la Universidad de Holguín • Relación y firma de cuadros estimulados 			

Figura 3.12 Ficha del proceso Atención y Estimulación

Tarea 2.2.3 Realizar el despliegue de los procesos del trabajo con los cuadros

Se realiza el despliegue de todos los procesos constituyendo una descripción detallada para asegurar que el proceso se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

Nombre del proceso: Selección y Movimiento de Cuadros

Actividades	Tareas	Acciones	
Selección		Los Jefes facultados realizan el análisis de los candidatos que poseen las mejores condiciones	
	Análisis de candidatos	Los Jefes facultados realizan la búsqueda directa de candidatos o con la participación de la Dirección de cuadros prestando principal atención a la reserva a través de la Comisión Consultiva	
	Selección de candidatos		Selección de dos reservas como mínimo teniendo en cuenta la preparación individual, el cumplimiento de varios requisitos y atendiendo a la composición de mujeres, negros o mestizos
			Deben exponerse los fundamentos cuando la reserva no está incluida dentro de las propuestas
			Con carácter excepcional se podrá presentar un solo candidato cuando no exista posibilidad exponiendo las causas, limitaciones e insuficiencias.
Consulta	Consulta previa a la Comisión de cuadro	Consulta con el Núcleo del PCC y comité de base UJC para analizar, con la mayor profundidad posible, a los candidatos seleccionados	
		Consulta con la persona o autoridad que el MININT determine en cada instancia	
		Consulta con determinados jefes o especialistas del nivel inmediato superior	
	Análisis de todos los elementos	De no mantenerse la propuesta se procede a la selección de nuevos candidatos	
Consulta con los candidatos	El jefe debe conocer la disposición de los candidatos para asumir las nuevas funciones		
Aprobación	Elaboración de Fichas	Se elaboran las fichas de movimiento de cuadros a los candidatos seleccionados entre el Jefe Directo y la Dirección de cuadros	
	Desarrollo de los fundamentos de las propuestas	La Dirección de cuadros prepara los fundamentos de las propuestas, apoyándose en el análisis del expediente de cuadro y laboral, la última evaluación integral, la planilla "Datos del cuadro" actualizada y otros criterios que surjan del proceso de consulta	
		Circular a los integrantes de la Comisión de Cuadros (con 5 días hábiles de anticipación a la fecha de la reunión) los documentos con las propuestas de los candidatos	
Análisis y aprobación de	Se analiza la propuesta en la Comisión de Cuadro, aprobándose por el jefe facultado		

	las propuestas	Se emite un documento (en forma de acuerdo o similar) contentivo de la decisión, se archiva el original y se envía una copia al área jurídica para que se dicte la Resolución correspondiente y para el área económica para la entrega de Activos Fijos Tangibles y Útiles y Herramientas
	Entrega y recepción del cargo	Crear una Comisión para la entrega y recepción del cargo
		Confeccionar Plan de trabajo y cronograma para el proceso de entrega y recepción del cargo
		Elaboración del Acta de Entrega y Recepción del cargo
		Acto político de entrega y recepción del cargo
		Firma de la Resolución de Nombramiento por ambas partes (entrante y saliente), copia para el expediente de cuadros y Recursos Humanos
	Actualización	Archivo de la Resolución de Nombramiento en los respectivos expedientes de cuadro, así como su actualización

Tabla 2.3 Despliegue del proceso Selección y Movimiento de Cuadros

Nombre del proceso: Selección y Formación de la Reserva		
Actividades	Tareas	Acciones
Selección	Análisis de candidatos para la reserva	Los Jefes facultados realizan el análisis de los candidatos que poseen las mejores condiciones para formar parte de la reserva de los cargo de cuadros
	Análisis de los requisitos generales	Los jefes analizan de la futura reserva el comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado, resultados satisfactorios en el trabajo, prestigio y reconocimiento social, teniendo en cuenta que la reserva está pensada con el fin de garantizar el relevo del cuadro.
	Selección de la reserva	Los jefes a través del análisis realizado seleccionan las propuestas de reservas de cuadros
Aprobación	Discusión y aprobación	Estas propuestas deberán ser discutidas y aprobadas en reunión de la comisión de cuadros
		Se elaborará la caracterización de los miembros de la reserva, profundizando en el desarrollo político ideológico, motivación por el trabajo de dirección, capacidad de comunicación e inteligencia demostrada.
Trabajo con la reserva	Formación	Identificar las necesidades de aprendizaje individual y colectiva
		Confección de los planes de desarrollo individual y su aseguramiento
		Desarrollo de las actividades
	Información de la reserva	Se elabora el expediente de la Reserva que contiene los mismos aspectos que el expediente de cuadros con la excepción del Código de ética y el listado de las reservas de cuadros
		Se confecciona Lista de Reserva de los cargos de cuadros
		Se actualiza Base de Datos de la Reserva en la Dirección de cuadros
		Se realiza informe al MES con los datos de la reserva actualizada

Tabla 2.4 Despliegue del proceso Selección y Formación de la Reserva

Nombre del proceso: Preparación y Superación		
Actividades	Tareas	Acciones
Diagnóstico	Conocer el estado de la preparación de los cuadros y reservas	Aplicar un instrumento diagnóstico de necesidades individuales de preparación y superación de cuadros y reservas para conocer el estado real de preparación
		Realizar una tabulación con el diagnóstico
		Colocar el instrumento en el expediente de cada cuadro
Elaboración de la Preparación y Superación	Solicitud de temas	Solicitar a los cuadros de mayor jerarquía la propuesta de temas de importancia para la preparación de los cuadros de las áreas que dirigen
		Solicitar a los jefes de todos los niveles la propuesta de otros temas para incluir en la preparación de su área en particular
	Planes de acción	Elaborar el Plan de preparación y superación de cuadros y reservas de la UHo(aprobado por el Rector y la jefa de la Dirección de cuadros)
		Elaborar el Plan de desarrollo individual para cada cuadro y su reserva
	Desarrollo de la preparación	Realización de Seminarios de cuadros el segundo viernes de cada mes para recibir un conjunto de temas relacionados con la correcta aplicación de la política de cuadros
		Cursos de preparación impartidos por el sistema de Escuelas del Partido
		Cursos de Preparación en Seguridad y Defensa Nacional y en Preparación en Defensa Territorial
		Cursos de Preparación en Administración-Dirección
		Entrenamientos, sustitución, rotación u otros
		Preparación Técnico-Profesional
Evaluación de la Preparación	Desempeño	Se evalúa el cumplimiento del plan individual para cada cuadro y su reserva
		Se valora la preparación y superación de los cuadros en la Evaluación anual de los mismos

Tabla 2.5 Despliegue del proceso Preparación y Superación

Nombre del proceso: Evaluación

Actividades	Tareas	Acciones
Preparación para el proceso de Evaluación	Inicio del proceso	Emisión de la Resolución del MES donde aprueba que se efectúe el proceso de evaluación
		Emisión de la Resolución del Rector dando inicio al proceso de evaluación en la UHo
	Plan de acción	Elaboración y aprobación en Comisión de Cuadro del cronograma de evaluación
		Confección del Plan de Evaluación
	Estudio y preparación	Los jefes y miembros de la Comisión de Cuadros estudian la base reglamentaria y demás disposiciones referentes al proceso, así como de la documentación establecida y del informe resumen del período anterior
Se imparte Seminario a todos los cuadros para exponer la metodología y proporcionar orientaciones del proceso de evaluación		
Elaboración de las Evaluaciones	Resumen de Información	Solicitud de Autoevaluación de los evaluados por parte de sus jefes
		Recopilación de información sobre los cuadros a evaluar y estudio del expediente
	Proyecto	Confección del proyecto de evaluación por los evaluadores
		Análisis, discusión y aprobación de los proyectos en la Comisión de Cuadro en las fechas planificadas, siendo el jefe directo el principal responsable
	Confección Final	Elaboración de la versión final del Certificado de Evaluación avalado por la firma de los integrantes de la Comisión
		Información y análisis personal del jefe con el cuadro de los resultados de su evaluación
		Firma de la Evaluación por parte del cuadro evaluado y se archiva en su expediente
		Elaboración del Registro de señalamientos y recomendaciones de los cuadros evaluados
Resumen del proceso	Informe	Elaboración del Informe Resumen por parte de la Dirección de cuadros que contiene cumplimiento del cronograma elaborado, nivel de aseguramiento, experiencias del desarrollo del proceso, calidad del proceso, aspectos más señalados y la parte cualitativa y cuantitativa del proceso de evaluación, así como los resultados por áreas y la comparación

		entre ellas.
		El Informe Resumen se analiza, discute y aprueba en la Comisión de Cuadros y se envía al MES

Tabla 2.6 Despliegue del proceso Evaluación

Nombre del proceso: Información		
Actividades	Tareas	Acciones
Información	Ofrecer información	Ofrecer información concerniente al expediente de cuadros ya que la información contenida permite la valoración integral del cuadro y constituye la base del sistema informativo.
		Brindar información y búsqueda de datos digitales o en archivo de los cuadros y reserva al resto de los procesos del trabajo con los cuadros
		Tributar todos los datos de la Base de Datos del Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas de la UHo al resto de los procesos
	Enviar	Envío al Mes del Modelo 223-024 Informe de Movimiento de cuadros y reserva, del Modelo 223.070 Preparación y superación de cuadros y reservas y del Informe del Resumen Anual de la actividad de cuadros
		Envío de información confidencial a través de la Oficina Secreta al MES
		Envío de Informe de Familiaridad que tributa la Dirección de cuadros al departamento de Recursos Humanos cuando se solicite
	Registrar	Registro de las principales informaciones : Registro y control de la matrícula de los Diplomados en Administración Pública, Registro y control de la Información confidencial clasificada, Registro de Resoluciones de Nombramiento, Registro de Resoluciones de Sanciones, Libro de Registro para Actas de la Comisión de Cuadro, Informes y Sanciones aplicadas, Resoluciones de las Comisiones Consultivas

Tabla 2.7 Despliegue del proceso Información

Fuente: Elaboración propia

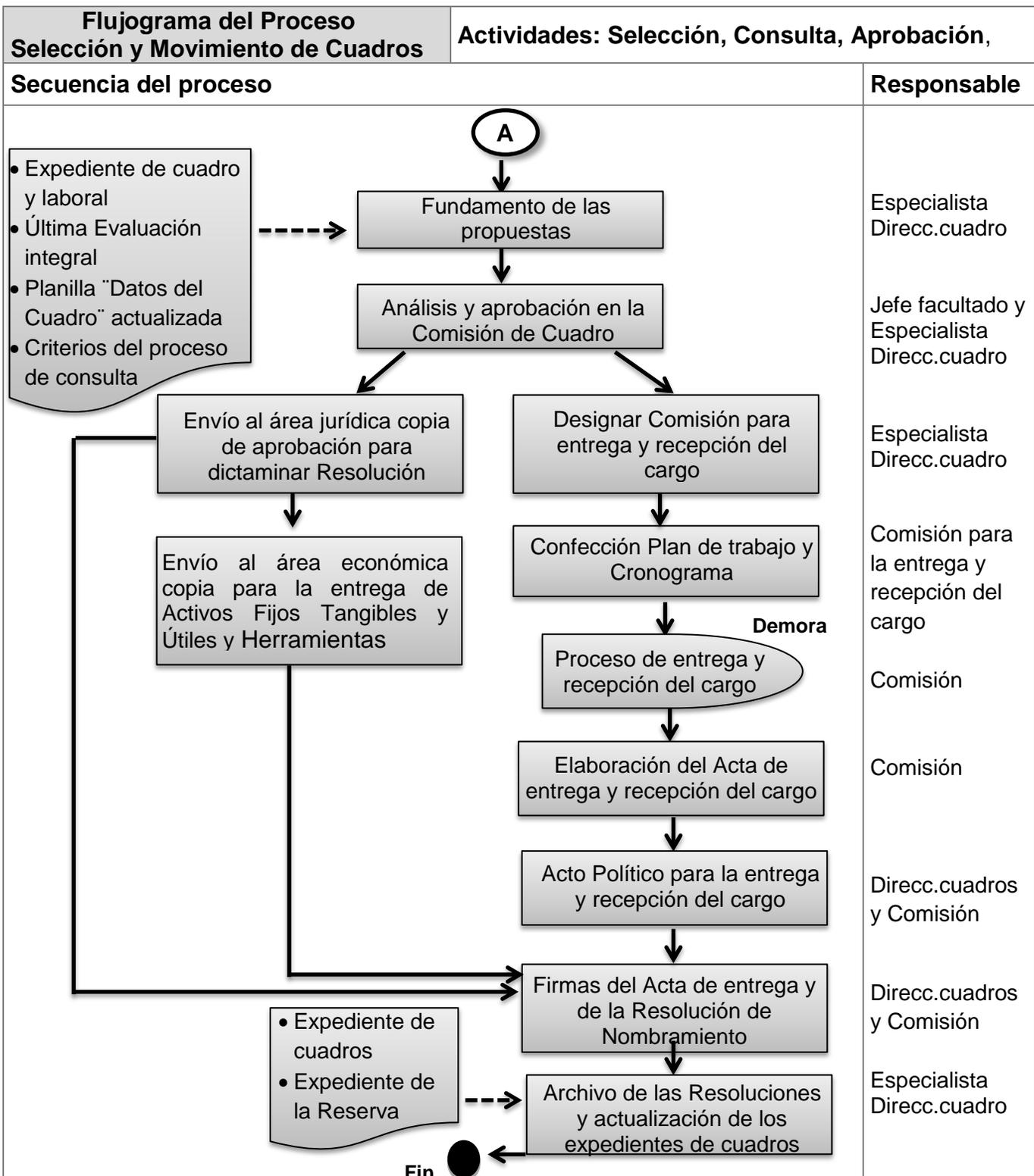
Nombre del proceso: Atención y Estimulación		
Actividades	Tareas	Acciones
Selección	Análisis	Los jefes directos realizan el análisis de las evaluaciones, así como los resultados de trabajo, actitud, ejemplaridad de los cuadros subordinados
		Los jefes directos seleccionan los cuadros más destacados a estimular
		Confección de la Relación de los cuadros a estimular por áreas
Elaboración	Plan de acción	Se elabora una propuesta del Plan de Atención y Estimulación de los Cuadros
		Se analiza, discute y aprueba el Plan de Atención y Estimulación en la Comisión de Cuadros
		Se procura dar cumplimiento paulatino del plan, prestando atención al presupuesto asignado
Control	Análisis del cumplimiento	Se realiza el análisis del cumplimiento del Plan en la Comisión de Cuadros
		Relación y firma de cuadros estimulados materialmente

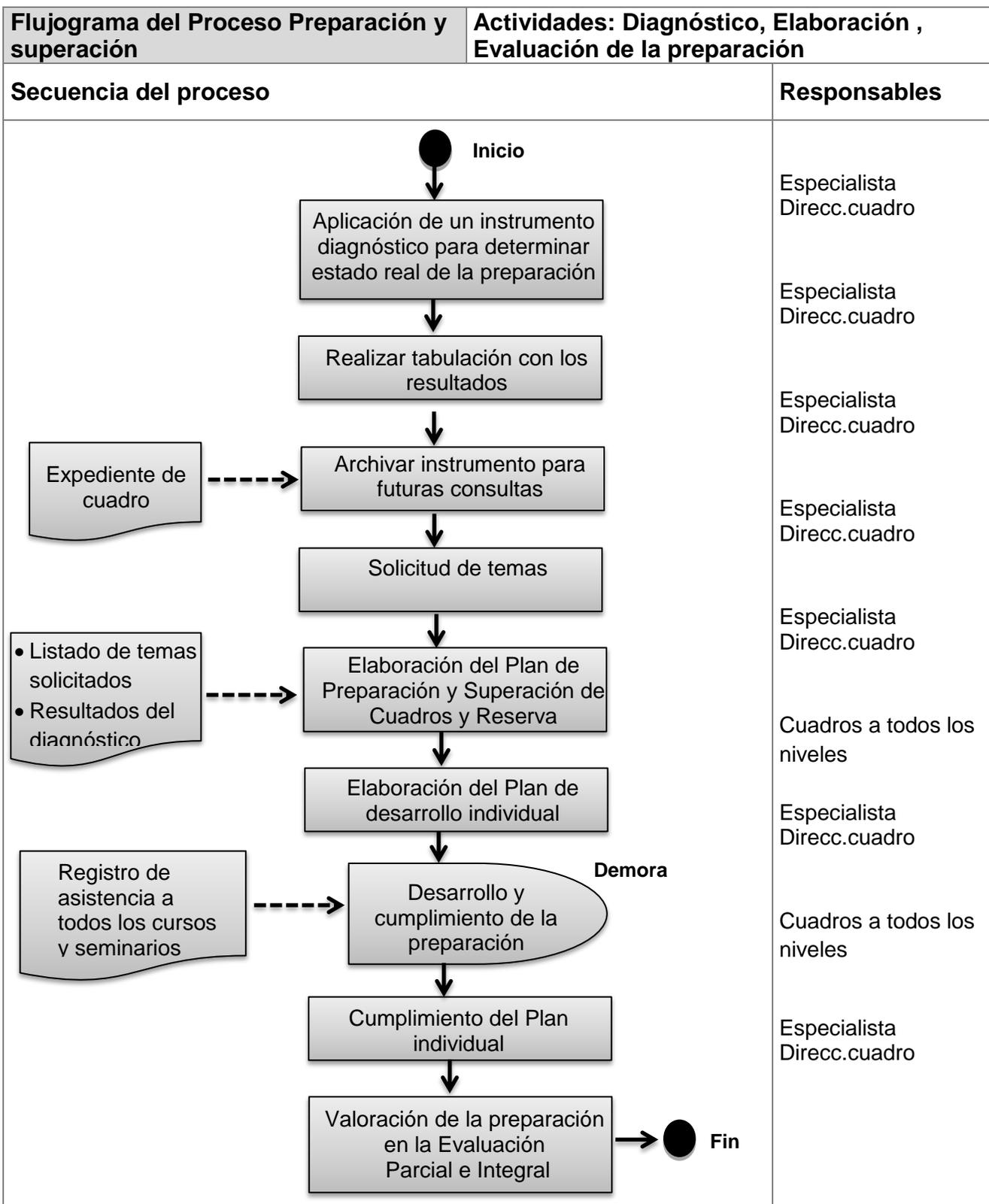
Tabla 2.8 Despliegue del proceso Atención y estimulación

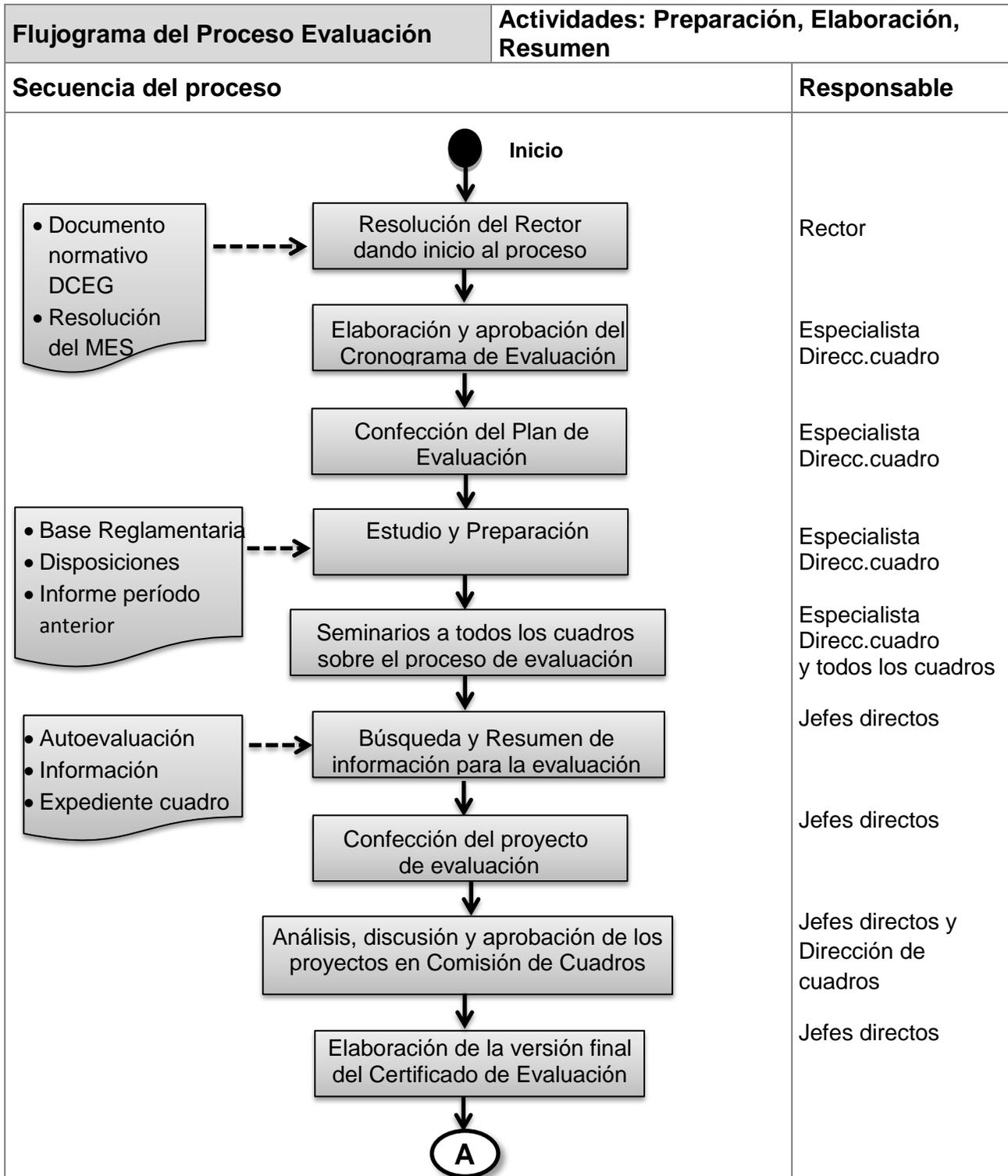
Fuente: Elaboración propia

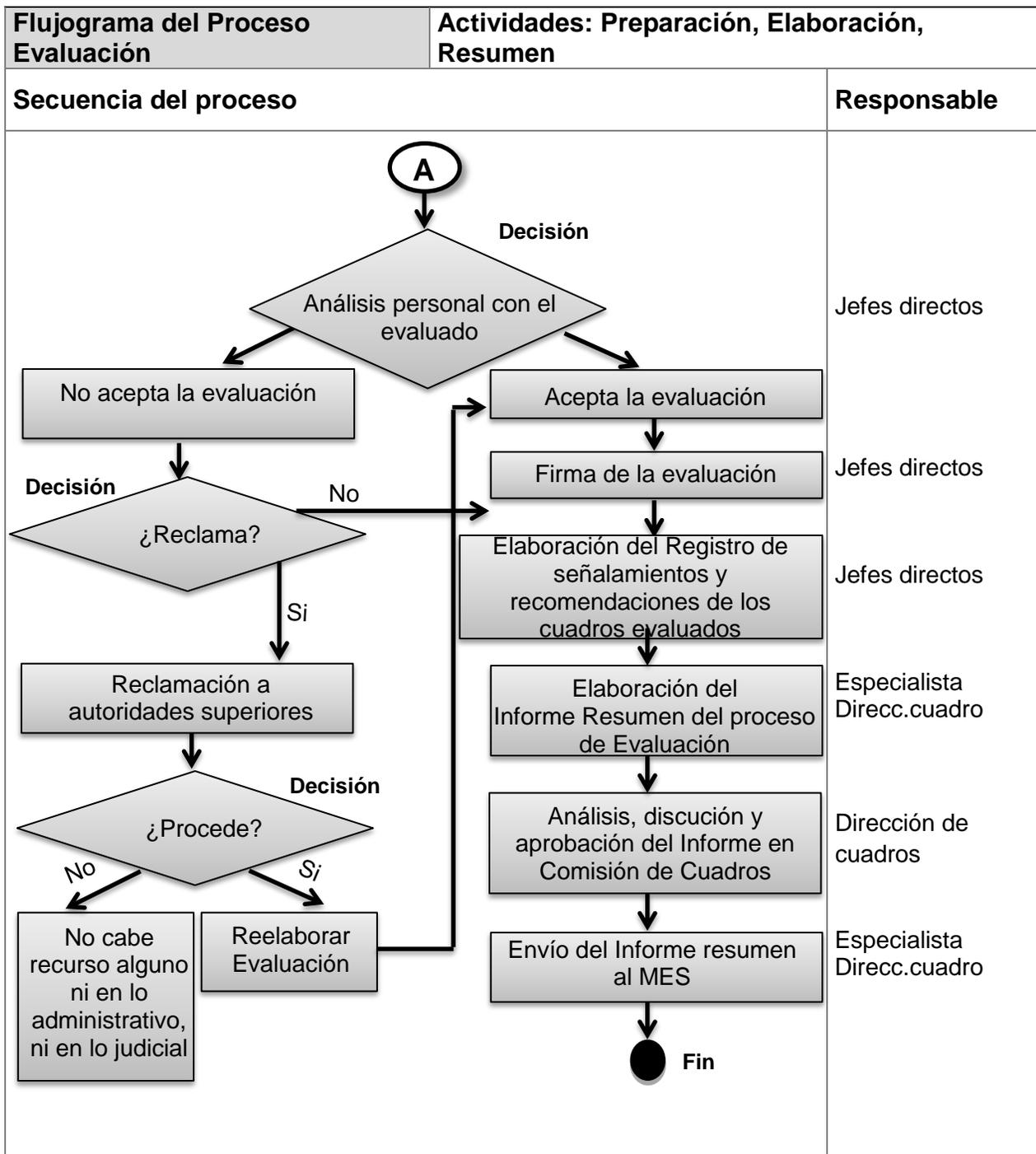
Tarea 2.2.4 Elaborar flujogramas de los procesos del trabajo con los cuadros

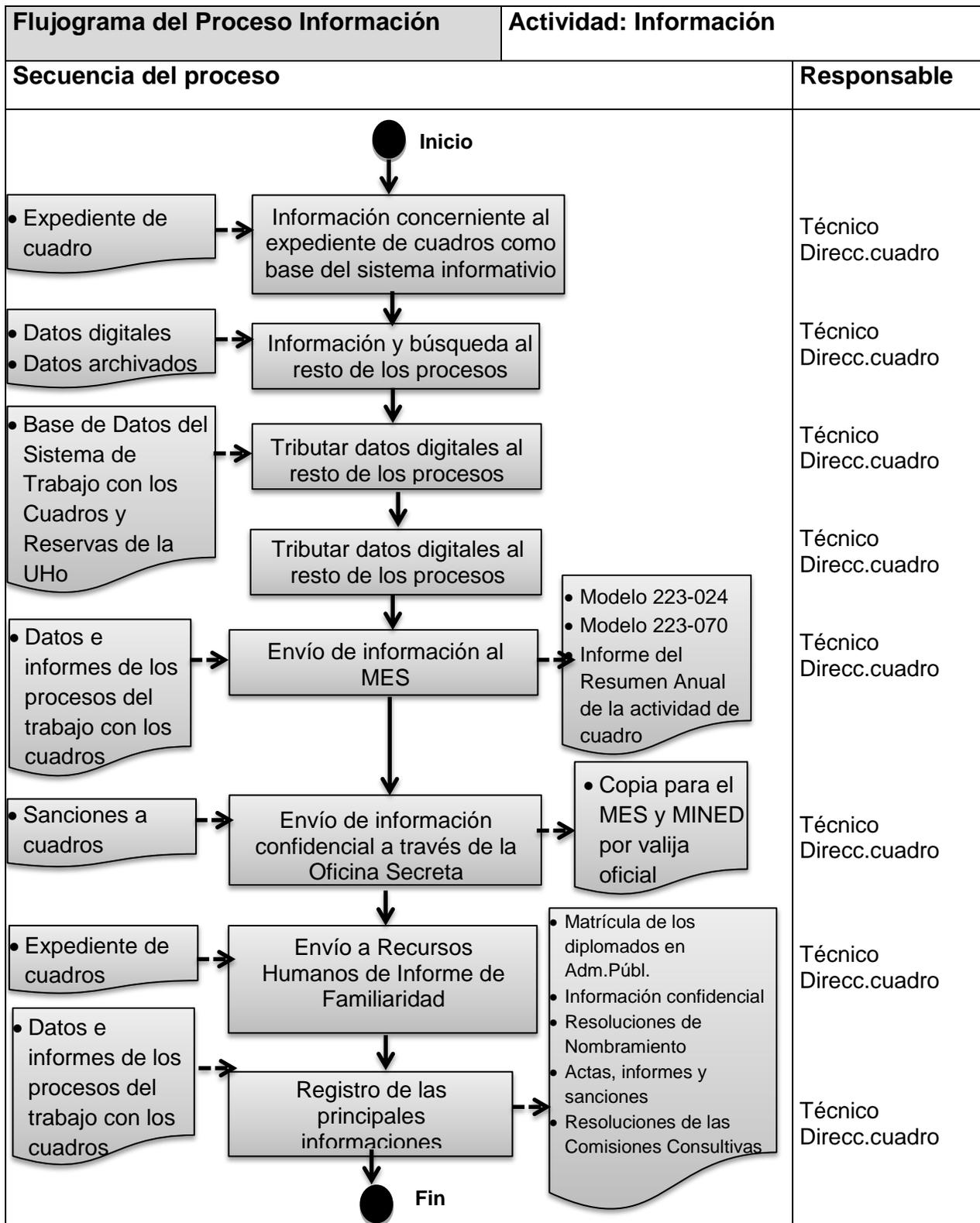
Se realizan los flujogramas o diagramas de flujo permitiendo la representación gráfica de flujo y la secuencia de acciones de todos los procesos del trabajo con los cuadros, atendiendo a los símbolos de representación









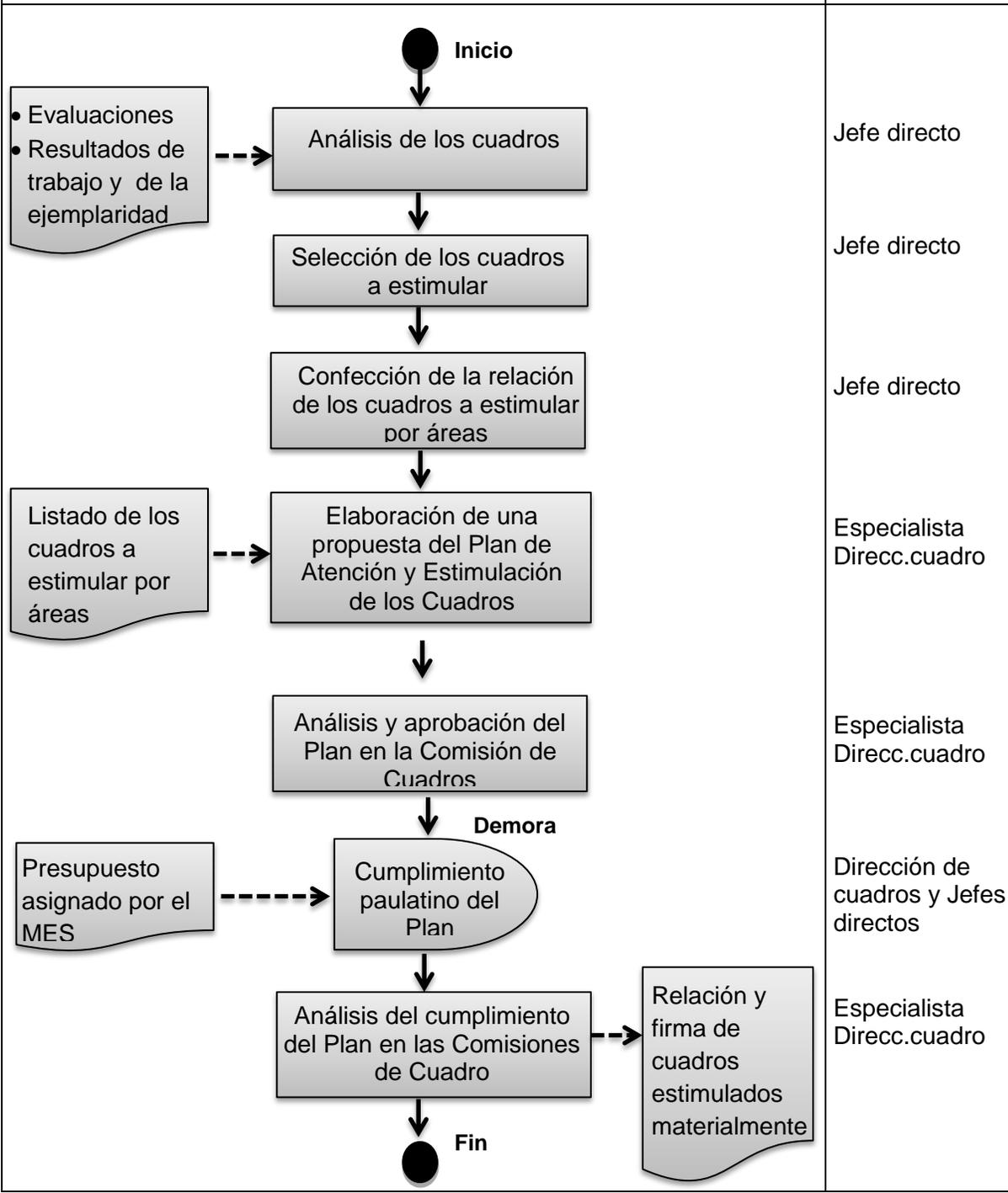


Flujograma del Proceso Atención y Estimulación

Actividades: Selección, Elaboración, Control

Secuencia del proceso

Responsable



Etapa 2.3 Diseño de los indicadores del control de gestión

Los indicadores del control de gestión propuestos se utilizarán para realizar el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en los objetivos de trabajo, así como medir el desempeño de los procesos y lograr mayor efectividad en la toma de decisiones. Se clasificaron los indicadores por procesos comprobando la presencia de indicadores para cada proceso e internamente se clasificaron por desempeño y por resultado. Se presentan los mismos en el Anexo 7 de la presente investigación.

Fase III: Implantación, control y mejora de la gestión por proceso del trabajo con los cuadros.

Etapa 3.1: Establecimiento de la gestión por procesos del trabajo con los cuadros

Esta fase inició con una reunión del grupo de trabajo. Cada responsable de los procesos y el personal implicado realizaron una revisión de la documentación diseñada, de Manual de Normas y Procedimientos del trabajo con los cuadros y de los indicadores del control de gestión propuesta para cada uno de ellos.

En esta etapa de la investigación se encuentra la implantación en la fase inicial, se realizaron algunas correcciones y se incrementaron algunos datos faltantes, principalmente en el Manual, con su consiguiente actualización. Luego de las correcciones pertinentes aprobadas por la Directora de la Dirección de cuadros se va dando a conocer de forma oficial la documentación generada para ir estableciendo paulatinamente la implantación de la gestión por proceso del trabajo con los cuadros.

Etapa 3.2: Control a través de los indicadores del control de gestión

El objetivo de esta etapa es establecer una revisión sistemática a través de indicadores que permitan realizar un control de los resultados alcanzados y mostrar la evolución del desempeño de la gestión del trabajo con los cuadros a partir del enfoque por procesos. Por el poco tiempo para la medición de estos indicadores se van a evaluar algunos tomando como referencia los resultados del Informe del Balance del trabajo con los cuadros y reservas al cierre del de 2016.

➤ Indicador por resultado del Proceso: Selección y movimiento de cuadros

- Nombre : % de cargos cubiertos totalmente
- Nivel de Referencia: 98.2%

$$\frac{\text{Cargos de cuadros cubiertos}}{\text{Cargos de cuadro según estructura aprobada}} \times 100\% = \frac{225 \text{ cuadros}}{225 \text{ cuadros}} \times 100\% = 100\%$$

La Universidad cuenta actualmente con 225 cargos de dirección, de ellos cubiertos al presente 225 para un 100 %. Este indicador se comporta propiamente porque a pesar de que su periodicidad es anual, se mide en esta etapa trimestral y hasta el momento tiene un comportamiento adecuado, favoreciendo la evolución del indicador para su resultado al final de año.

➤ Indicadores por desempeño del Proceso: Selección y movimiento de cuadros

- Nombre: Propuestas de fichas de reservas correctas
- Nivel de Referencia: 100 %

Las fichas de propuestas recibidas para la selección y movimiento de cuadros incluyen siempre dos reservas con su correcta fundamentación, lo que permite la igualdad de condiciones entre la reserva propuesta

➤ Indicador por resultado del Proceso: Preparación y superación

- Nombre : Nivel de superación de los cuadros docente
- Nivel de Referencia: 62%

$$\left(\frac{\text{Total de cuadros docentes Titulares o Auxiliares}}{\text{Total de cuadros docentes}} \right) \times 100\%$$
$$= \left(\frac{123 \text{ cuadros docentes titulares y auxiliares}}{189 \text{ cargos docentes cubiertos}} \times 100\% \right) = 65,07\%$$

El nivel de superación de los cuadros docentes es de un 65,07%, superior al nivel de referencia de 62%, no obstante este indicador se mide anual por lo que hay que continuar en el perfeccionamiento de la preparación y superación de estos cuadros ya que principalmente en los CUM y FUM es donde existen más

dificultades con este indicador ya que ninguno cuenta con profesores titulares y los profesores auxiliares son muy pocos.

➤ Indicador por resultado del Proceso: Preparación y superación

- Nombre : Cantidad de cuadros docentes que son Doctores en Ciencias
- Nivel de Referencia: 32%

$$\left(\frac{\text{Total de cuadros en cargos docentes que son doctores}}{\text{Total de cargos de cuadros docentes}} \right) \times 100\%$$
$$= \left(\frac{63 \text{ cuadros docentes doctores}}{189 \text{ cargos docentes cubiertos}} \times 100\% \right) = 33,33\%$$

El indicador de la cantidad de cuadros docentes que son Doctores en Ciencias es de un 33,33%, superior al nivel de referencia de 32%, sin embargo se pueden obtener mejores resultados.

3.3 Conclusiones parciales

1. Se valora el procedimiento propuesto a través del método de expertos y se obtiene como resultado que los encuestados coinciden en que los elementos para la valoración del procedimiento fueron evaluados de muy adecuados
2. Se definieron los procesos que se realizan en la Dirección de cuadros de la UHo: Selección y movimiento de cuadros, Preparación y superación, Evaluación, Selección y formación de la reserva, Atención y estimulación e Información.
3. Se asumen como procesos claves la Selección y movimiento de cuadros, la Preparación y Superación y la Evaluación, ya que establecen los procesos fundamentales y las principales acciones del trabajo con los cuadros. Como procesos estratégicos se definió la Selección y formación de la reserva como proceso que asegura el potencial de cuadro para futuras selecciones y movimientos de cuadros necesarios por cualquier índole y se establece además como proceso estratégico la Atención y Estimulación, proceso que asiste, atiende y hace llegar a los cuadros destacados un reconocimiento

moral y material. El proceso de Información se clasifica en proceso de apoyo, está presente en los demás procesos ya que brinda información y búsqueda digital o en archivo y desarrolla actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves.

4. La aplicación parcial del procedimiento permitió documentar el proceso de trabajo con los cuadros, que incluye la propuesta del mapa específico, la ficha, la realización del despliegue y la confección de los flujogramas, elementos esenciales para la organización del trabajo orientada al cumplimiento de los objetivos.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La dirección de las organizaciones depende cada vez de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, en este contexto una adecuada gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por procesos es fundamental para el logro de los objetivos propuestos
2. La consulta de bibliografía actualizada referente al trabajo con los cuadros en las organizaciones permitió comprobar que no se gestiona por proceso en las mismas, por lo que se estudian otros modelos que aunque no gestionen el trabajo con los cuadros, si se centren en la gestión por proceso y mejora de los procesos, se logra adecuar las variables comunes de los mismos como fases, etapas y tareas del procedimiento propuesto, destacando los aportes del procedimiento de Ortiz Pérez (2014) para la elaboración del mismo,
3. El procedimiento propuesto para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos consta tres fases, con etapas y tareas, utiliza herramientas técnicamente argumentadas y se valora de adecuado por los expertos.
4. La aplicación parcial del procedimiento propuesto permitió confeccionar el mapa de procesos del área a través de la identificación de los procesos del trabajo con los cuadros, así como las fichas, despliegues y flujogramas de todos los procesos, contribuyendo al perfeccionamiento del trabajo con los cuadros encaminado al cumplimiento de los objetivos de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar sistemáticamente el procedimiento y mantener el seguimiento sobre las acciones de mejora, así como el monitoreo del sistema de indicadores, implantando estados superiores en los niveles de referencia en función de los avances obtenidos, de igual forma se deben modificar o incluir otros indicadores en correspondencia con los objetivos y criterios de medidas que puedan establecerse más adelante,
2. Valorar la posibilidad de implementar el procedimiento propuesto en otras Instituciones de Educación Superior adecuándose a las características y condiciones de donde se aplique,
3. Continuar socializando los resultados de la investigación en eventos y publicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, J. (1999). *Organización de la Producción y los servicios*.
2. Aguilera García, L. (2006). *La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento*. Paper presented at the México: Taller de Grafo Print Editores S.A.
3. Aiteco Consultores(2002). from www.aiteco.com/ (Consultado en diciembre 2015)
4. Álvarez de Zayas, C. (2002). *La excelencia universitaria*. Sierra Lombardía, Virginia M. Bolivia.
5. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*.
6. Auliso Gómez, R. (2003). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones.
7. Benavides Marrero, J. C. y otros (2015): La universidad socialmente responsable: contribución desde la gestión de los procesos en extensión universitaria, trabajo presentado en XIII Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana, Cuba.
8. Benavides Marrero, J. C. y otros (2017): El enfoque de procesos en la gestión de los directivos en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en la VIII Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín, Cuba.
9. Benavides Marrero, J. C. y otros (2017): La gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el III Taller Nacional sobre Estudios de Dirección. Holguín, Cuba.
10. Benavides Marrero, J. C. y otros (2017): El enfoque de procesos en la gestión de los directivos en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el Evento Provincial del Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2018. Holguín, Cuba.
11. Benavides Marrero, J. C. y otros (2017): El enfoque de procesos en la gestión de la comercialización de servicios académicos en la Universidad de Holguín. Trabajo presentado en el Fórum Municipal de Ciencia y Técnica de Mayarí. Holguín, Cuba.

12. Benavides Marrero, J. C. y otros (2016): La gestión universitaria con enfoque de proceso. Experiencias en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el II Taller Nacional sobre Estudios de Dirección. Holguín, Cuba.
13. Brache, R. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco.
14. Calderón Echevarría, H. C. (2014). *Methodology for the evaluation process in the director's preparation from education*.
15. Código de ética de los cuadros (Julio de 1996).
16. Coello Alberto, Y. C. (2010). *Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para la aplicación de la política de cuadros en la Universidad de Matanzas.*, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
17. Decreto-ley no. 196/1999 sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno.
18. Delgado Prado, A. (2010). *Procedimientos para la gestión de la capacitación de Cuadros y Reservas en la Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. (MÁSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS), UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS", Matanzas, Cuba.
19. *Diplomado en gestión universitaria "Gestion de procesos y recursos universitario"*. La Habana.
20. Galloway, D. (1998). *Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas*.
21. Gestión por Procesos: Conocer la empresa supone mejorar from <http://www.infodirectivos.com>(Consultado en septiembre 2015)
22. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá.
23. Hechavarría Pérez, J. (2015). *Diseño de la gestión por proceso en el departamento de servicios académicos en la UHOLM* Oscar Lucero Moya Universidad de Holguín, Cuba.
24. Hernández Lugo, A. (2002). Organización de la producción y el trabajo. Gestión por procesos. Industrial, XXIV(1).

25. Hernández Nariño, A. (2009). Gestión de procesos criterios para la elaboración de mapas de procesos. Artículo electrónico.
26. Ingeniería de proceso. from <http://moodle.uho.edu.cu> Consultado en [septiembre 2015](#)
27. Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York.
28. Linares Borrell, M. (2006). Modelo de gestión para el trabajo con cuadros en Cuba. <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-para-el-trabajo-con-cuadros-en-cuba> (Consultado en octubre 2015).
29. Linares Borrell, M. (2015). Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas.
30. López Gutiérrez, J. C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo Año 4 (2010) Núm: 8*.
31. Martínez, D. (2009). Modelo gestión por procesos en instituciones de educación superior. from <http://www.gestiopolis.com> (Consultado en [noviembre de 2015](#))
32. Martínez Mollineda, C. (2008). *El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección* Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela” en Villa Clara, Cuba.
33. Martínez Mondéjar, E. (2014). Procedimientos efectivos para la preparación de los directivos. *Revista nº 20 - Mayo 2014 ISSN: 1885-0286*.
34. Macías Ricardo, A (2016). Diseño de un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por proceso en la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Tutorado por Benavides Marrero, J. C.
35. Macías Ricardo, A (2016). Aplicación de un procedimiento para la gestión del trabajo con los cuadros con enfoque por proceso en la Universidad de Holguín Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Tutorado por Benavides Marrero, J. C.
36. Medina León, A. (2009). Gestión de procesos criterios para la elaboración de mapas de procesos. Artículo electrónico.

37. Morágués Iglesias, A. (2006). El método Delphi.
38. Morcillo Ródenas, C. (2000). Gestión por procesos en Andalucía. ¿Qué aportan? , from <http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf>. (Consultado en noviembre de 2015)
- 39.. *NC 9000:2000 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios*
40. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicios hoteleros*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Matanzas, Cuba.
41. Nogueira Rivera, D. (2002). Los procesos internos y la dimensión financiera del Control de Gestión *Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba*.
42. Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el Control de la Gestión empresarial*.
43. Núñez Jover, J. (2017): Nueva universidad, conocimiento y desarrollo social basado en el conocimiento, *Revista Digital GUCID – Órgano del Programa del MES “Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo”*. Año 7. No.60, enero-marzo, 2017, pp 4-15. La Habana, Cuba.
44. Objetivos de trabajo de la Universidad de Holguín).
45. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis Doctoral), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
46. Ramos Bañobre, J. (2015). *Gestión de la formación permanente de directivos educacionales*.
47. Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva. Ministerio de Educación Superior. (RES.70/2000).
48. Resolución 152/2015 MES.
49. Resolución 272/2015 MES.
50. Serrano Dueñas, D. C. (2006). *La capacitación a Cuadros directivos y Reservas en el Hotel Horizontes Los Delfines. Propuesta de una Metodología*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.

51. Toledo. (2002). La Gestión por Proceso.
52. Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España.
53. Valdés Herrera C. (2010). enfoque basado en procesos from <http://www.gestiopolis.com/enfoque-basado-procesos>(Consultado en noviembre de 2015)
54. Zaratiegui, J. R. (1999.). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Volúmen VI (330): Economía Industrial.

Anexos

Anexo 1: Algunas definiciones de procesos

AUTORES	DEFINICIONES
Juran (1994)	Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleada para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso
Zaratiegui, J.R. (1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
NC 9000:2000	Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.
José Acevedo (2001)	Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido. Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente. Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.
Toledo (2002)	El conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.
(Nogueira Rivera et al., 2004)	“Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)”

Anexo 2: Algunas definiciones de gestión por proceso

Autor	Definición
Amozarrain (1999)	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Morcillo Ródenas (2000)	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo. Se enmarca en la gestión de la calidad y el reordenamiento de flujos como elementos esenciales de la gestión por procesos.
Mora Martínez (2001)	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico– funcional.
Aiteco (2002) Consultores	La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Jorge Puig (2006)	Plantea que gestionar la organización a través de sus procesos contribuye a la eficiencia y la eficacia de la misma y al logro de sus objetivos.

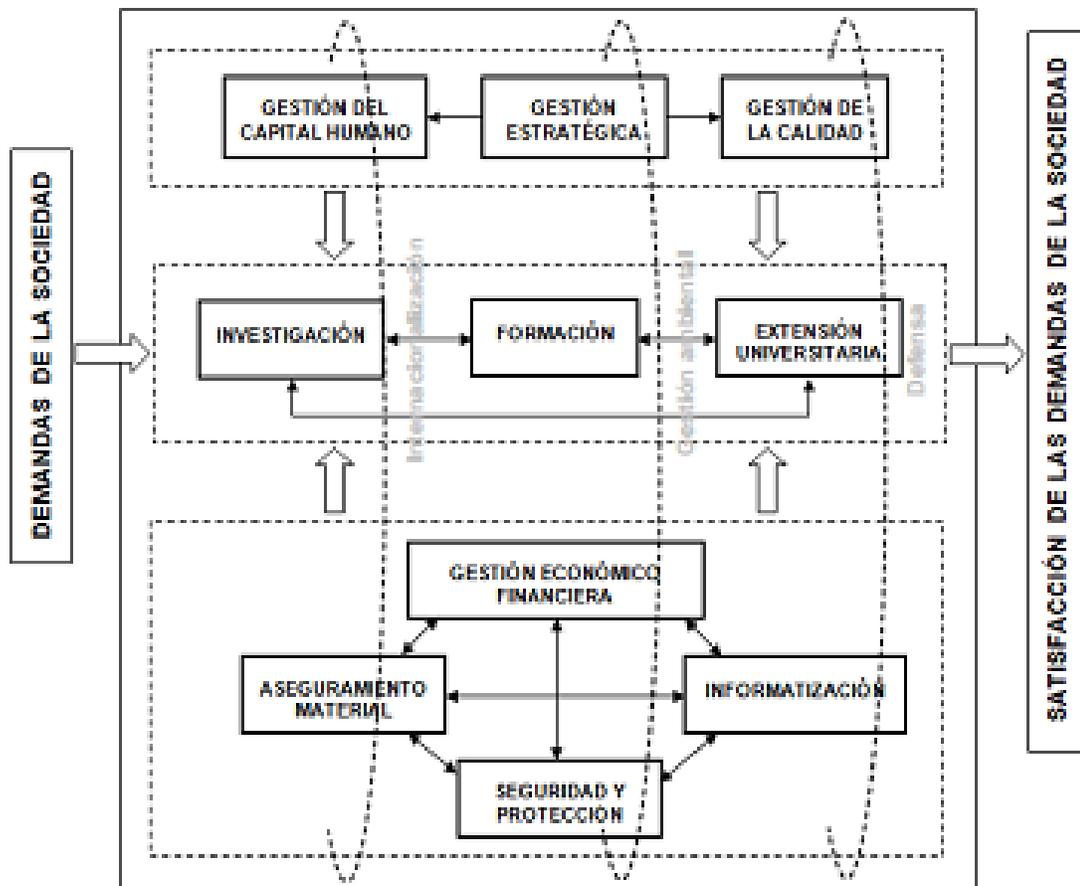
Anexo 3: Resumen de procedimientos para elaborar Mapas de Procesos

Fuente: Hernández Nariño (2009)

Autor	Procedimiento (pasos)
Ahoy (1999)	<ol style="list-style-type: none">1. Determine los Límites: ¿Dónde un proceso empieza?, ¿Dónde un proceso acaba?2. Liste los Pasos: Use un verbo para empezar la descripción de la tarea.3. Secuencie los Pasos4. Dibuje los Símbolos Apropriados5. Modelo del sistema: Dibujo de mapas mediante la modelación de sistema.6. Chequee para completamiento. Incluya la información que sea pertinente en el mapa, uso de título y fecha para la referencia fácil.7. Finalice el Organigrama <p>¿Las personas están siguiendo el proceso como esta trazado?</p>
Biazzo (2000)	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de los límites, de los consumidores, de las principales entradas y salidas y de los actores involucrados en el flujo de trabajo.2. Entrevistas con aquellos responsables de las diferentes actividades del proceso y estudio de la documentación disponible.3. Creación del modelo basado en la información recogida y revisión paso a paso del modelo de acuerdo a la lógica del ciclo de los "autores-lectores"(donde los lectores pueden ser tanto aquellos que participan en el proceso como los potenciales usuarios del modelo)
Bou y Sauquet (2004)	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del proceso (ficha de proceso): misión del proceso, salida, clientes y requerimientos, fin y comienzo, entrada clave.2. Identificación de actividades.3. Distinción entre actividades: las que siempre suceden, las que algunas veces suceden.4. Construcción del diagrama5. Despliegue del proceso en subprocesos (aumentar el nivel de detalle)

Anexo 4: Mapa de proceso de la Universidad de Holguín

Fuente: Ortiz Pérez (2014)



Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Linares Borell (2006)	Diagnosticar la situación que presentan las organizaciones respecto al trabajo con los Cuadros y validar los resultados de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros.	<p>1. Preparatoria: contiene acciones para la conferencia, integración y capacitación del equipo de investigadores que aplicarán el modelo.</p> <p>2. Aplicación: se realiza un diagnóstico del Flujo (Selección, Capacitación y Evaluación), Trabajo (por Competencias), Influencia (mediante Liderazgo) y Estimulación (para lograr Motivación), además de la relación con los objetivos y estrategias de la organización y del diseño de las políticas específicas y estrategias del STC. Controlando a través de la evaluación.</p>	<p>Evalúa y detecta si el STC se está ejecutando adecuadamente para tomar las medidas oportunas en aras de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización desde el rol de los cuadros y sus reservas</p>	<p>Solo permite un diagnóstico de las actividades</p>

Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros (Continuación)

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas
Martínez Mollineda (2008)	Conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y reservas con elementos interrelacionados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación: Esta etapa incluye la toma de decisiones de los cuadros principales para el logro de los objetivos del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas 2. Organización: Supone la delegación de autoridad del cuadro principal a sus colaboradores para garantizar la creación de condiciones previas en el desarrollo del proceso 3. Ejecución: Es la etapa en la que cada cuadro se convierte en educador de sus subordinados directos y multiplica con ellos, de manera creativa, los conocimientos, hábitos, habilidades, valores y convicciones que adquirió previamente 4. Control: Es la retroalimentación del proceso, tanto de forma individual como colectiva, considerando la adquisición y aplicación de conocimientos, habilidades, capacidades en su labor diaria, así como, el dominio del impacto de las acciones de preparación y superación en los resultados del trabajo y el desarrollo de la capacidad de dirección de sus subordinados. 	Conducción de un sistema cíclico de preparación y superación de los cuadros y reservas con elementos interrelacionados

Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros (Continuación)

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas	Limitaciones
López Gutiérrez (2010)	Construcción teórica para interpretar, reproducir y diseñar simplificada la realidad de la gestión del proceso de formación de los directivos	1: Determinación de necesidades de formación. 2: Planificación: Determinación de los objetivos, diseño del programa) 3: Aseguramiento 4: Recursos 5: Implementación 6: Evaluación	Determinación de los recursos necesarios para el aseguramiento del proceso, mide su impacto y tiene como planteamiento el enfoque por competencias	Aunque declara asumir el enfoque por competencias, no explicita cómo trabajarlas ni la forma de determinarlas. No se declara la utilización de las funciones propias de la dirección como situaciones de aprendizaje sobre las cuales el proceso de preparación y superación debe reflexionar y resolver las dificultades.
Coello Alberto (2010)	Instrumento para orientar y facilitar el acceso de información al personal	Este manual describe la forma correcta de realizar todas las actividades que integran el STC, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución	Facilita el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en el departamento	Aunque no gestiona por procesos si abarca a todas las actividades que integran el STC

Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros (Continuación)

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas
Martínez Mondéjar (2014)	Realizar una gestión del proceso de selección y formación de la reserva de los directivos	<p>Se considera que la preparación y superación de los directivos y reservas debe dirigirse como un proceso pedagógico, por lo que un Manual de Procedimientos sería lo más apropiado para detallar las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Focalización de la reserva -Selección de la reserva -Preparación de la reserva -Evaluación de las reservas -Promoción de la reserva 	Disminución de la improvisación y los errores; en la contribución a precisar las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de desarrollar los diferentes procesos, dar una visión global y sistemática del trabajo a desarrollar por la instancia correspondiente, ser documento de consulta, vincular la realidad con los procesos y emprender acciones de mejora.

Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros (Continuación)

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas
Calderón Echevarría (2014)	Está orientada al proceso de evaluación	<p>Etapas: 1: Preparación, planificación y organización del proceso de evaluación con la participación activa de los cuadros.</p> <p>2: Realización del autoestudio mediante recopilación de información válida y fiable, y emisión de juicios de valor</p> <p>3: Identificación de resultados; determinación de fortalezas y debilidades, y diseño de acciones para la mejora</p> <p>4: Valoración de las transformaciones, monitorización del perfeccionamiento y reflexión meta evaluativa.</p>	Controla y mejora la actividad de evaluación
Ramos Bañobre (2015)	Se elabora una estrategia para la formación permanente los directivos	<p>1. Creación de las condiciones previas para la implementación de las acciones de formación</p> <p>2. Implementación de las acciones de la estrategia metodológica integrada para la formación de los directivos</p> <p>3. Evaluación de la implementación de la acciones.</p>	Se pueden establecer planes de mejora de los programas de preparación de los directivos.

Anexo 5: Modelos de gestión del trabajo con los cuadros (Continuación)

Autor	Objetivos	Fases	Ventajas
Linares Borell (2015)	<p>Definición de pautas para la articulación de la planificación estratégica con la estrategia de preparación y superación de cuadros</p> <p>-Ofrecer técnicas para la confección de los documentos relacionados con la Preparación y Superación de Cuados y Reservas.</p>	<p>Normas de Operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1: Selección del equipo de trabajo para el proceso de diseño de las Estrategias Organizacional y de Capacitación de Cuadros y Reservas. 2. Preparación del equipo y elaboración del Plan de Trabajo general para todo el proceso. 3. Selección de profesores y asesores para facilitar las sesiones de trabajo. 4. Elaboración de la estrategia de trabajo. 5. Definición de las acciones de capacitación requeridas para el período estratégico o anual. 6. Ejecución del Control. 	<p>Facilitar el perfeccionamiento continuo de la capacitación en todas las áreas de las organizaciones.</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos

Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Ishikawa (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación, definición del proceso real. - Medición y análisis del proceso. - Identificación de oportunidades de mejora. - Normalización/ Estabilización del proceso. - Plan para la revisión y mejora continua. 	Identifica, analiza y mejora los procesos	Es una metodología muy general que no plantea medidas concretas a realizar
Harrington (1993)	<p>Fase I. Organización para el mejoramiento</p> <p>Fase II. Comprender el proceso</p> <p>Fase III. Simplificar el proceso</p> <p>Fase IV. Implementación, mediciones y controles</p> <p>Fase V. Mejoramiento continuo</p>	Garantiza el constante perfeccionamiento de los procesos.	

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
<p>Rummler & Brache (1995)</p>	<p>Fase 0: Ejecución, mejoramiento y planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un inventario de los procesos primarios, de apoyo y de gestión, e identificar los procesos centrales - Desarrollar el plan de mejora y gestión de los procesos <p>Fase I: Definición del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar un líder y los miembros de un equipo de diseño para perfeccionar el <p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentar los procesos actuales -Identificar las deficiencias de los procesos -Desarrollar un plan de implementación de alto nivel <p>Fase II: Análisis y diseño del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del plan <p>Fase III: Implementación</p> <p>Fase IV: Proceso de Gestión</p> <p>Fase VI: Mejoramiento continuo</p>	<p>Mejora los procesos que realmente son deficientes.</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Elche (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la misión del servicio. 2. Identificar clientes y sus necesidades. 3. Identificar procesos estratégicos, fundamentales y de soporte. 4. Establecer el plan de análisis de datos. 5. Análisis y mejora del proceso. 	<p>Se clasifican los procesos.</p> <p>Se plantea llevar adelante la recolección y codificación de datos mediante cuadros de mando que permitan la monitorización de cada uno de los indicadores.</p>	<p>Está diseñado para empresas de servicio.</p> <p>No se especifica la elaboración del mapa de procesos y no se expone un plan de acción concreto para implementar mejora.</p>
Vilalta (1997)	<p>1. Actividades para analizar un proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar una unidad operativa de procesos. - Identificar un primer curso de procesos principales de la organización. - Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. - Delimitar claramente el proceso a estudiar. - Definir el punto de partida. - Motivar la participación de las áreas implicadas. 	<p>Plantea la necesidad de determinar y priorizar los procesos, recomienda la representación del proceso, hace énfasis en la necesidad de analizar los documentos y en la motivación de las áreas implicadas.</p>	<p>A pesar de no detallarse la elaboración del mapa de procesos recomienda la representación de estos, separándolos en bloques y circuitos.</p> <p>No se proponen acciones concretas para mejorar los procesos.</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases		
Vilalta (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del proceso seleccionado. - Identificación de documentos, separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales, asociar los documentos matriculados a los circuitos. - Evaluación. - Diagramación del proceso. <p>2. Actividades orientadas a la racionalización de los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar una unidad de análisis de proceso, mapa de proceso, actuaciones para mejorar un proceso, actuaciones para mejorar los procedimientos, actuaciones para mejorar los tiempos. - Revisión de propuestas de racionalización. 		
Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Galloway (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar equipo de trabajo 2. Selección de un proceso 3. Definir el proceso 4. Confeccionar diagrama del proceso principal 5. Elaborar esquema de las rutas alternativas 6. Representar en un diagrama los puntos de inspección 	Análisis, definición, y mejora de los procesos	No especifica la forma de controlar estos procesos y su retroalimentación.

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
Acevedo (1999)	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="499 342 1528 488">1. Establecer los objetivos de mejoramiento de la empresa a partir de los objetivos estratégicos fijados y la matriz DAFO que fija el marco estratégico de la empresa<li data-bbox="499 505 1528 594">2. Establecer la red de servicios que garantiza el funcionamiento de la empresa<li data-bbox="499 610 1528 699">3. Realizar el mapa de procesos de cada servicio de la empresa, clasificándolos en estratégicos, claves y de apoyo<li data-bbox="499 716 1528 756">4. De cada proceso seleccionado, detallar el Modelo de proceso<li data-bbox="499 773 1528 919">5. Recopilar y estudiar las normas, regulaciones y legislaciones existentes que se relacionan o afectan la operación de los servicios y los procesos seleccionados<li data-bbox="499 935 1528 1081">6. A partir del estudio definir las regularidades principales de su funcionamiento y la estructura del costo agregado por el proceso, apoyándose en el concepto de ABC (Activity Based Costing)	<p data-bbox="1549 342 1925 480">Diseño o rediseño de los procesos, para establecer su control.</p> <p data-bbox="1549 505 1925 813">El autor realiza la explicación especificada y el desglose de cada uno de sus pasos, lo que le concede una gran operatividad</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases
Acevedo (1999) Continuación	<ol style="list-style-type: none">7. Determinar el grado de satisfacción de los clientes del proceso8. Analizar la organización del funcionamiento del proceso9. Estudio de las mejores prácticas desarrolladas en procesos similares por otras entidades (nacionales o extranjeras)10. Determinar los principales campos de mejoramiento existentes en el proceso11. Elaborar el diseño documentado de cada servicio que permita implantar establemente el mejoramiento definido12. Determinar el plan de acciones en cada campo de mejoramiento, estableciendo el programa de implantación13. Evaluar económica y financieramente el programa de mejoramiento14. Diseñar el cuadro de mando del proceso15. Implantación del programa de mejoramiento16. Monitoreo de la implantación del mejoramiento

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Amozarrain (1999)	1. Identificación de los procesos - Formación del equipo y planificación del proyecto. - Identificación de los procesos, priorización de los procesos, seleccionar los procesos claves, nombrar el responsable del proceso. 2. Implantación de los procesos. Diseño o rediseño del proceso: - Constitución del equipo de trabajo, delimitar el proceso y subprocesos, establecer los objetivos básicos del proceso, identificar y resolver los problemas, establecer indicadores, implantar el proceso	Está enmarcada dentro de la mejora continua. Identificar los procesos claves utilizando la matriz Objetivos Estratégicos.	No se alude al mapa de procesos.
Arena (2000)	1. Establecer el mapa de procesos por áreas de negocios. 2. Definir un programa marco para el desarrollo de los procesos. 3. Definir proyectos específicos para desarrollar cada área clave del mapa de procesos. 4. Ejecutar sucesivamente los proyectos definidos. 5. Evaluar periódicamente respecto a un modelo de referencia, los resultados alcanzados.	Aborda la confección del mapa de proceso, definiéndose áreas claves.	Las etapas referidas son muy abarcadoras pero no detallan las actividades a realizar

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR.(2001)	<ol style="list-style-type: none">1. Determinar la estrategia de la empresa.2. Determinar procesos críticos en torno a la estrategia.3. Seleccionar 2 o 3 procesos4. Identificar los patrocinadores de los procesos5. Identificar los recursos necesarios (humanos, financieros y materiales).6. Crear el mapa actual.7. Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta).8. Reunirse con todos los patrocinadores y con todo el personal que estén relacionado con el proceso.9. Desarrollar el proceso futuro o final.10. Plan de implementación de los procesos	Se abunda profundamente el perfeccionamiento de los procesos.

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
Negrín Sosa (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis interno y externo. 2. Diagnóstico general de los procesos. 3. Identificar objetivos. 4. Seleccionar el equipo de trabajo. 5. Definir factores claves a medir (indicadores). 6. Definir el patrón de comparación. 7. Medir el desempeño del proceso. 8. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora. 9. Establecer el plan de mejoras. 10. Ejecutar el plan de mejoras. 11. Supervisar y evaluar los resultados. 	Se sugiere precisar para cada proceso los elementos claves a medir.	No se hace referencia a la elaboración del mapa de proceso, ni diagrama de flujo.
Nogueira Rivera (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del Proceso 2. Diseño del Proceso 3. Implementación del Proceso 	Garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso	No hace una referencia amplia a la confección de los mapas de procesos.

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas	Limitaciones
González Méndez (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institucionalización del Enfoque y Gestión de Procesos. 2. Determinación del Plano de Análisis. 3. Confección y actualización de la Cartera de Procesos. 4. Confección de la Ficha Técnica de cada Proceso. 5. Construcción y actualización de la Cartera de Temas Claves (TECLA). 6. Selección de un TECLA de la Cartera de Temas Claves. 7. Determinación de los Procesos involucrados en la solución del TECLA. 8. Confección y actualización de la Cartera de Proyectos y Acciones de Reingeniería. 9. Selección del Proyecto o Acción de Reingeniería a ejecutar. 10. Planeamiento y ejecución del Proyecto o Acción de Reingeniería seleccionado. 11. Evaluación y retroalimentación. 12. Pasar a otro Tema Clave (TECLA). 	<p>Plantea la necesidad de confeccionar la Cartera de Procesos (se asemeja al Mapa de Procesos recomendado por otros autores) y la ficha técnica de los mismos.</p> <p>Las acciones de mejora se emprenden de acuerdo a los temas claves seleccionados y a los procesos que intervienen en ellos.</p> <p>Menciona la necesidad de la evaluación y retroalimentación.</p>	<p>No recomienda la forma de determinar los procesos.</p> <p>No se proponen acciones de mejora y no se menciona ningún tipo de acción a realizar para el rediseño.</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
Auliso Gómez (2003)	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del proceso2. Identificar los requerimientos de los clientes del proceso3. Establecer indicadores4. Representar el proceso5. Decidir si se va a documentar el proceso o se va a mejorar. Si se mejora el proceso identificar problemas y oportunidades de mejora, definir mejoras a encarar, implementar mejoras, evaluar mejoras.7. Documentar el proceso8. Aplicar el proceso documentado.	Mejora de los procesos en las organizaciones

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
Domínguez Martínez (2009)	<ol style="list-style-type: none">1. Definición: Contiene dos etapas que precisan el objeto de estudio y su comprensión.2. Evaluación: Posee cuatro etapas que se sintetizan en realizar un análisis interno y externo de la organización, así como precisar y caracterizar Estrategias Maestras (EM) y Áreas de Resultados Claves (ARC) y determinar el nivel de Gestión por Procesos de la Organización.3. Actuación: Primeramente se realiza el establecimiento de una estrategia en función del grado de madurez, y como segunda etapa se diseña el cambio para lograr una mejora continua a partir de la Identificación de procesos, Clasificación y Diseño de procesos, Documentación de procesos (Despliegue y Ficha de Procesos) y la Medición de los procesos.4. Control y mejora del sistema: A partir de un Diagrama para la Administración de los Riesgos elaborado por el autor de la investigación.	Este modelo evalúa el nivel en que se encuentra la organización en su gestión por procesos y su estado de madurez. Los aportes fundamentales radican en una herramienta metodológica para evaluar, diseñar, aplicar e implementar la gestión por procesos en instituciones de educación superior.

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases	Ventajas
Ortiz Pérez (2014)	<p>1. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución y capacitación del grupo de trabajo - Aseguramiento de las condiciones de partida (si no se procede realizar acciones de formación) - Caracterización de la organización - Confección del mapa de procesos <p>2. Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica: revisión y(o) definición de la misión visión, confección de la matriz DAFO, establecer los factores claves de éxito, listar las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves, confección del mapa estratégico, confección de la matriz OVAR - Planificación operativa: Plan de trabajo anual, mensual e individual, plan de prevención de riesgos, <p>Etapa III. Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de los procesos: confeccionar el mapa específico del proceso, elaborar las fichas de procesos, realizar el despliegue de los procesos, elaborar los flujogramas de los procesos, calendarización. 	<p>Contribución a la mejora de la gestión universitaria.</p> <p>Integración de los procesos universitarios.</p>

Anexo 6: Modelos de gestión por procesos y mejora de procesos (Continuación)

Modelos	Fases
<p>Ortiz Pérez (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la integración: selección de los expertos, determinación de las relaciones entre procesos, determinación de la importancia de las relaciones, diseño de las estrategias de integración. - Diseño del cuadro de mando integral: caracterización de los indicadores, clasificación de los indicadores, diseño del manual de indicadores del sistema de gestión, selección de los indicadores del cuadro de mando integral. <p>Etapa IV. Implementación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación: definir del programa de implementación del sistema de gestión, socializar los resultados del diseño del sistema de gestión, establecer el sistema de gestión. - Control operativo: evaluación del sistema de indicadores de gestión - Evaluación de la integración de los procesos: selección de los expertos en cada nivel de decisión, determinación del desempeño percibido en cada nivel de decisión, determinación de la fiabilidad del nivel de integración percibido, Determinación del nivel de integración percibido, determinación del desempeño real, determinación de la fiabilidad del nivel de integración real, determinación del nivel de integración real, comparación de la fiabilidad y los niveles de integración - Análisis de los factores inhibidores <p>Etapa V. Mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecciones de las acciones de mejora, implementación de las acciones de mejora

Anexo 7: Descripción detallada de los indicadores del control de gestión propuestos			
Proceso: Selección y movimiento de cuadros			
Indicadores por desempeño		Indicadores por resultados	
Nombre:	Propuestas de fichas de reservas correctas	Nombre	% de cargos cubiertos totalmente
Objetivo	Asegurar que las fichas de propuestas recibidas para la selección y movimiento de cuadros no incluyan menos de dos reservas. Permitir la igualdad de condiciones entre la reserva propuesta con una correcta fundamentación.	Objetivo	Los cargos se encuentran cubiertos con nombramientos oficiales en correspondencia con la plantilla aprobada
		Fórmula	$\left(\frac{\text{Cargos de cuadros cubiertos}}{\text{Cargos de cuadro según estructura aprobada}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	100 %	N/Referencia	98.2%
Responsable	Especialista que atiende este proceso	Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Cada vez que se realice un movimiento	Periodicidad	Anualmente

Indicadores por procesos			
Proceso: Selección y movimiento de cuadros			
Indicadores por desempeño		Indicadores por resultados	
Nombre:	Registro movimiento de cuadro	Nombre	Estabilidad de los cuadros en los cargos
Objetivo	Mantener control y registro de cada movimiento. Nivel de información actualizada	Objetivo	Verificar la estabilidad en los cargos
		Fórmula	Cantidad de cargos que durante un año experimentan $\left(\frac{\text{el movimiento del titular}}{\text{Total de cargos}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	100%	N/Referencia	No debe ser ni menor, ni mayor que 80%
Responsable	Especialista que atiende este proceso y especialista del proceso de información	Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Mensualmente	Periodicidad	Anualmente

Indicadores por procesos	
Proceso: Selección y movimiento de cuadros	
Indicadores por resultados	
Nombre	Composición de cuadros mujeres
Objetivo	Mantener una composición de mujeres en los cargos docentes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Mujeres cuadros en cargos docentes}}{\text{Total de cargos docentes}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	50%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual
Indicadores por resultados	
Nombre	Composición de cuadros negros y mestizos, superior a su composición en el claustro
Objetivo	Que se tenga siempre la reserva con % de negros y mestizos
Fórmula	$\frac{\text{Total de cuadros negros y mestizos}}{\text{Total de cuadros}} \times 100\% > \frac{\text{Total de cuadros negros y mestizos del claustro}}{\text{Total de cuadros del claustro}} \times 100\%$
N/Referencia	17%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por procesos			
Proceso: Selección y formación de la reserva			
Indicadores por desempeño		Indicadores por resultados	
Nombre:	Base de datos de la reserva	Nombre	Cuadros promovidos proceden de la reserva
Objetivo	Información actualizada constante	Objetivo	Todos los cargos cubiertos tienen al menos dos reservas definidas
		Fórmula	$\left(\frac{\text{Total de cuadros que provienen de la reserva}}{\text{Total de cuadros promovidos}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	Identificar los cambios efectuados para facilitar las informaciones correctas. 100 % de actualización.	N/Referencia	98.2%
Responsable	Especialista que atiende este proceso	Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Mensual	Periodicidad	Anualmente

Indicadores por procesos**Proceso:** Selección y formación de la reserva**Indicadores por desempeño**

Nombre:	Incremento de mujeres, negros y mestizos como parte de la reserva de cuadros
Unidad	%
Objetivo	Lograr un aumento de mujeres, negros y mestizos como parte de la reserva para futuras selecciones y movimientos de cuadros
N/Referencia	% de mujeres, negros y mestizos en el año anterior como parte de la reserva
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por procesos**Proceso:** Selección y formación de la reserva**Indicadores por resultado**

Nombre:	% de movimientos realizados provienen de la reserva
Objetivo	Comprobar que de los movimientos efectuados cuantos se realizan con las reservas propuestas
Fórmula	$\left(\frac{\text{Movimientos realizados que provienen de la reserva}}{\text{Total de movimientos realizados}} \times 100 \right)$
N/Referencia	98.2%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por procesos**Proceso:** Preparación y superación**Indicadores por resultados**

Nombre	Nivel de superación de los cuadros docente
Objetivo	Lograr que todos los cuadros en cargos docentes sean Profesores Titulares o Auxiliares
Fórmula	$\left(\frac{\text{Total de cuadros docentes Titulares o Auxiliares}}{\text{Total de cuadros docentes}} \times 100 \right)$
N/Referencia	62%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por resultados

Nombre	Cantidad de cuadros docentes que son Doctores en Ciencias
Objetivo	Identificar el aumento de Doctores que se desempeñan como cuadros
Fórmula	$\frac{\text{Total de cuadros en cargos docentes que son doctores}}{\text{Total de cargos de cuadros docentes}} \times 100\%$
N/Referencia	32%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por procesos

Proceso: Preparación y superación

Indicadores por desempeño		Indicadores por resultados	
Nombre:	Registro de los cuadros que aprueban cursos de los diplomados	Nombre	Cuadros aprobados en los Diplomados de Administración Pública o de Gestión y Dirección Empresarial.
Unidad	%	Objetivo	Aprobar los Diplomados por los cuadros seleccionados
Objetivo	Llevar control de los Cuadros que cursan estos diplomados .Mantener esta información actualizada	Fórmula	$\left(\frac{\text{Total de cuadros (Rector, Vicerector y Decanos)}}{\text{Total de cuadros}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	100%	N/Referencia	5%
Responsable	Especialista que atiende este proceso y especialista del proceso de información	Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Antes del día 10 mensualmente	Periodicidad	Cuando se efectúen los cursos

Indicadores por procesos	
Proceso: Preparación y superación	
Indicadores por resultados	
Nombre	Cuadros que han vencido cursos de la defensa
Objetivo	Aprobar los Cursos de la Defensa por los cuadros seleccionados según nomenclatura(Escuela Provincial de la Defensa)
Fórmula	$\left(\frac{\text{Total de cuadros(Rector, Vicerectores y Decanos)}}{\text{Total de cuadros}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	El 15%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Cuando se efectúen los cursos
Indicadores por resultados	
Nombre	Cumplimiento del Plan de desarrollo individual
Fórmula	$\left(\frac{\text{Total de cuadros que cumplen con el Plan}}{\text{Total de cuadros}} \times 100\% \right)$
Objetivo	Que los cuadros cumplan su plan de desarrollo individual
N/Referencia	100%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por procesos	
Proceso: Preparación y superación	
Indicadores por resultados	
Nombre	Cumplimiento del Plan de Preparación y Superación de los cuadros
Objetivo	Controlar el cumplimiento del plan
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cumplimiento de los aspectos}}{\text{Total de aspectos en el plan}} \times 100\% \right)$
N/Referencia	100%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Indicadores por proceso	
Proceso: Atención y estímulo	
Indicadores por resultado	
Nombre:	Realización del plan de atención y estimulación a los cuadros (premios, reconocimientos, resultados, plan vacacional)
Unidad	$\left(\frac{\text{Cantidad de acciones ejecutadas del Plan}}{\text{Cantidad de acciones del Plan}} \right) \times 100\%$
Objetivo	Verificar el cumplimiento de este plan y poseer relación de cuadros estimulados para colocar dichos reconocimientos en sus expedientes
N/Referencia	100%
Responsable	Especialista que atiende este proceso
Periodicidad	Anual

Anexo 8: Encuesta para la determinación del coeficiente de competencias de Expertos

Fuente: Morágues Iglesias (2006)

Nombre y apellidos: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a la gestión por proceso y en particular al trabajo con los cuadros que se efectúa en nuestra universidad. Se necesita determinar su coeficiente de competencia en este tema, con el objetivo de reforzar la eficacia del resultado de la misma. Por consiguiente se le solicita que responda las preguntas que se muestran a continuación de la forma más imparcial que le sea posible.

- 1) Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos o información que usted posee sobre el tema a estudiar. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 2) Realice una autovaloración del grado de influencia que cada uno de los aspectos influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, en las que ha tenido conocimiento y criterio sobre los indicadores puestos a su disposición. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 9: Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos

Posibles expertos	$K_c = n(0,1)$	$K_a = a n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$	$K = 0,5 (K_c + K_a)$	Investigador seleccionado como experto $0,8 < K \leq 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto
1	0.8	0.8263	0.899	X
2	0.7	0.7562	0.840	X
3	0.7	0.7985	0.850	X
4	0.6	0.5268	0.614	-
5	0.8	0.8957	0.854	X
6	0.9	1	0.958	X
7	0.8	0.8965	0.842	X
8	0.6	0.6120	0.600	-
9	0.7	0.7547	0.854	X
10	0.7	0.7225	0.868	X
11	0.8	0.8487	0.895	X
12	0.7	0.7854	0.864	X

Anexo 10: Encuesta aplicada a expertos

La Universidad de Holguín, Sede “Oscar Lucero Moya” se encuentra realizando un estudio para valorar la gestión por proceso y en particular al trabajo con los cuadros que se efectúa en nuestra universidad. Se agradece que contestara el siguiente cuestionario y exprese su criterio. Le damos las gracias de antemano.

Nombre y apellidos: _____

Institución a la que pertenece: _____

Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico: __Profesor __ Licenciado
__ Especialista __ Master __ Doctor

2. Las preguntas que se realizan a continuación se consideran importantes para la evaluación de la gestión del proceso de trabajo con los cuadros. Para ello se le proponen las siguientes categorías: Muy Adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A), Poco Adecuado (PA), No Adecuado (NA). Marque con una X la categoría que considera adecuada para cada criterio:

ASPECTOS A EVALUAR	Rangos de Valoración				
	MA	BA	A	PA	NA
El procedimiento posee los elementos estructurales que debe tener					
El procedimiento es entendible en todas sus fases					
Existe relación entre los elementos estructurales del procedimiento					
Hay claridad en el contenido de los elementos del procedimiento					
El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener para una efectiva gestión por procesos					
Existe seguimiento racional en las Fases, etapas y tareas del procedimiento					
Hay correspondencia de las Fases con sus objetivos					
Hay claridad en cómo se deben realizar las Fases del procedimiento					
Cumplirá el procedimiento con los objetivos del mismo					

Anexo 11: Procesamiento estadístico por el método Delphi de los indicadores para la valoración del procedimiento propuesto
Fuente: Adaptado de Morágues Iglesias (2006)

TABLA I (FRECUENCIA)						
INDICADORES	MA	BA	A	PA	NA	TOTAL
(1)	8	2	0	0	0	10
(2)	9	1	0	0	0	10
(3)	6	4	0	0	0	10
(4)	8	2	0	0	0	10
(5)	9	1	0	0	0	10
(6)	6	3	1	0	0	10
(7)	9	1	0	0	0	10
(8)	9	1	0	0	0	10
(9)	10	0	0	0	0	10

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES	MA	BA	A	PA	NA
(1)	8	10	10	10	10
(2)	9	10	10	10	10
(3)	6	10	10	10	10
(4)	8	10	10	10	10
(5)	9	10	10	10	10
(6)	6	9	10	10	10
(7)	9	10	10	10	10
(8)	9	10	10	10	10
(9)	10	10	10	10	10

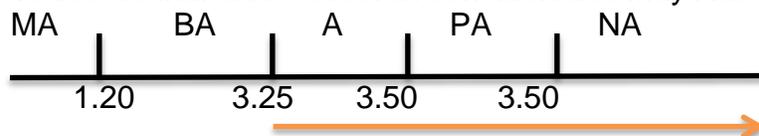
TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA,PROBABILIDAD ACUMULADA)				
INDICADORES	MA	BA	A	PA
(1)	0,8000	1,0000	1,0000	1,0000
(2)	0,9000	1,0000	1,0000	1,0000
(3)	0,6000	1,0000	1,0000	1,0000
(4)	0,8000	1,0000	1,0000	1,0000
(5)	0,9000	1,0000	1,0000	1,0000
(6)	0,6000	0,9000	1,0000	1,0000
(7)	0,9000	1,0000	1,0000	1,0000
(8)	0,9000	1,0000	1,0000	1,0000
(9)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Anexo 11: Procesamiento estadístico por el método Delphi de los indicadores para la valoración del procedimiento propuesto (Continuación)

Fuente: Adaptado de Morágues Iglesias (2006)

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)						
INDICADORES	MA	BA	A	PA	Promedio	N-Promedio
(1)	0,84	3,50	3,50	3,50	2,84	0,02
(2)	1,28	3,50	3,50	3,50	2,95	-0,09
(3)	0,25	3,50	3,50	3,50	2,69	0,17
(4)	0,84	3,50	3,50	3,50	2,84	0,02
(5)	1,28	3,50	3,50	3,50	2,95	-0,09
(6)	0,25	1,28	3,50	3,50	2,13	0,73
(7)	1,28	3,50	3,50	3,50	2,95	-0,09
(8)	1,28	3,50	3,50	3,50	2,95	-0,09
(9)	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	-0,64
Puntos de corte	1.20	3,25	3,50	3,50	2.86=N	

Todos los indicadores fueron considerados Muy Adecuados (MA)



Anexo 12 ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD DE HOLGUIN

