

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Departamento de Ingeniería Industrial

**PERFECCIONAMIENTO DEL DISEÑO DE
LOS SUBPROCESOS DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA: Celia Caridad Laguna Sánchez

TUTORA: M. Sc. Maura Leyva Rodríguez

Holguín, 2016



Pensamiento

“En el pasado, el hombre ha sido primero, en el futuro, el sistema debe ser primero... El primer objetivo de todo buen sistema debe ser el de desarrollar los hombres de primera clase”

Frederick W. Taylor

Dedicatoria

A mami, papi, Ale y Robert; por ser las estrellas que me guían y la luz que me protege. Sin ustedes no fuese quien soy, ni hubiera llegado a donde estoy hoy

Agradecimientos

A mi mamá, por enseñarme cada día que siempre se puede ser mejor

A mi papá, por estar ahí para poderme decir que eso puede o no, ser así

A mi hermano, que sabe cuánto significa para mí

A Roberto el hombre de mi vida, por su amor e infinita energía positiva

A toda mi familia, por el apoyo brindado a lo largo de mi vida

A Maura por ser mi tutora y poner tanta dedicación en la realización de esta investigación; y a Roberto padre por su apoyo

A mi amiga Mayara, por estar a mi lado desde el primer día de clases hasta el último; y a Leyvis y Dianelis, por ser tan especiales

A mi amiga Lily, por crecer a mi lado y apoyarme desde lejos

A mis compañeras de aula, Lianet Vendrell, Lilisbeth, Aylín, Claudia,

Liliam, Yanet y Evelin, por proyectar tanta alegría en mi vida

A mis profesoras y profesores, muy especialmente a: Eliza, Marisol,

Milagros, Any Flor, Mayra, Clara Marero, Hidelvys, Yisel, Lisandra

Aniuska, Margarita, Pepe y Nápoles, por ser mis ejemplos profesionales

A las compañeras del grupo de capacitación y desarrollo de la DCH, por el apoyo brindado durante toda la investigación.

A todas las personas que de una manera u otra apoyaron la realización de esta investigación de forma incondicional

Muchas gracias

RESUMEN

La Universidad de Holguín es una organización gestora de conocimientos y este solo es concebido por las personas, de ahí la importancia de tener un claustro de excelencia y comprometido con su tarea. Una adecuada Gestión de Capital Humano constituye la base para que se cumpla con este cometido. La misma se debe realizar con un enfoque por procesos lo que permitirá alcanzar los resultados deseados y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Capital Humano con el objetivo de: perfeccionar el diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín, a través de la gestión por procesos. Para dar cumplimiento al objetivo se utilizaron como métodos teóricos: el análisis y síntesis, histórico – lógico, inductivo – deductivo y como métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos, trabajo en grupo y paquetes estadísticos. Como resultado de la investigación se adaptó la tecnología de (Hernández Concepción, 2005) al mantener seis de sus ocho etapas generales y se incluyó las herramientas y técnicas de la guía de (Beltrán Sanz, 2002). Con la aplicación parcial de la adaptación se seleccionó el proceso de Capacitación y Desarrollo para el estudio por ser el más trascendente y de mayor repercusión en los objetivos de trabajo de la dirección. Esto posibilitó la detección de deficiencias funcionales y de descripción en los subprocesos a las que se les propusieron soluciones para su perfeccionamiento.

ABSTRACT

The University of Holguín is a knowledge-producing institution, and human beings only achieve its main objective. That is why an excellent and committed faculty is so important. An appropriate management of the Human Resources is essential to attain this mission. It should be carried out through a process approach which will guarantee the desired results and will satisfy client's necessities and expectations. This investigation was conducted in the Human Resources Department in order to enhance the organization of secondary processes in the Human Resources Management System at the University of Holguín through a process-based management. Some theoretical methods (analysis and synthesis, historical-logical method and inductive-deductive method) and some researching techniques (surveys, interviews, direct observation, consultation of experts, group work, and statistical information review) were used to obtain its objectives. As a result of the investigation, the technology described by (Hernández Concepción, 2005) was adapted: six of its general stages were maintained and the techniques and tools described by (Beltrán Sanz, 2002) were included. After the partial application of this adaptation, the Training and Development process was selected for the study because it is the most outstanding process and the one with the biggest repercussion on the working strategies of the Management Department. As a result, some functional and descriptive deficiencies in secondary processes were detected, and some solutions were proposed.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Sistema de Gestión de Capital Humano	5
1.1.1 La Gestión por Procesos.....	6
1.1.2 El enfoque por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano	10
1.2 Análisis crítico de propuestas metodológicas para una gestión por procesos	11
1.3 La mejora del SGCH a través de la gestión por procesos	13
1.3.1 La ficha de proceso.....	14
1.3.2 Indicadores de gestión	15
1.3.3 Flujogramas	16
1.4 Estado actual de la gestión por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín.....	16
CONCLUSIONES PARCIALES.....	18
CAPÍTULO II: PERFECCIONAMIENTO DEL DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.	20
2.1 Adaptación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción, 2005).....	20
2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio	20
2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos	22
2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema.....	23

2.1.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones	27
2.1.5 Etapa V. Implementación de los cambios	27
2.1.6 Etapa VI. Evaluación y ajuste	28
2.2 Aplicación de la adaptación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción, 2005)	28
2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio	29
2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos	32
2.2.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema.....	37
2.2.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones	44
VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) nombrándola: administración de personal; luego evolucionó a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo o Gestión del Capital Humano (GCH) (Cuesta Santos, 2010). Entre los enfoques de gestión que determinan las tendencias de la GRH en estos tiempos se encuentran: gestión estratégica, gestión por competencias, gestión integrada del capital humano y el enfoque por procesos en la GCH. Este último enfoque permite que la GCH encamine sus acciones en pos de lograr los objetivos de la organización, agregándole valor y haciéndola competitiva, elementos que la distinguen y contribuyen en el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) en total correspondencia con la misión de la organización.

La gestión por procesos en la GCH garantiza determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores y que necesita la empresa, proceso, actividad o tarea para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Al relacionar el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la organización; brinda la ventaja para cualquier sistema de gestión de: alinear los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes. Constituye un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa basada en la identificación de los procesos, sus interacciones, el control y la mejora de estos.

La siguiente investigación se desarrolló en la Dirección de Capital Humano de la Universidad de Holguín, donde desde hace algunos años se trabaja para perfeccionar los procesos claves del SGCH. Las primeras investigaciones comienzan en el año 2007, luego de la aparición de la familia de normas cubanas 3000 cuando el Ministerio de Educación Superior (MES) se pronunció en continuar el perfeccionamiento de la GCH. Al tener en cuenta la orientación a la aplicación de las referidas normas se adoptaron acuerdos en el consejo de dirección, planteándose la identificación de los procesos inherentes al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) y su interrelación, así como la implementación de acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En la Universidad de Holguín son varias las investigaciones realizadas, que constituyen importantes aportes para dar cumplimiento a los acuerdos adoptados por la dirección del MES, entre los que se destacan los trabajos en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial de diagnósticos de la situación de la organización con respecto a los requerimientos que establecen las NC 3000: 2007, estableciéndose el plan de mejora correspondiente. También se realizaron trabajos de diploma sobre estudio de los procesos en los diferentes grupos de trabajo de Recursos Humanos (RRHH) de (Carralero Neyra, 2009), (Rodríguez Morales, 2010), (García Rivera, 2011) y (Borges Almaguer, 2011), el procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral, aplicación en la Universidad de Holguín de (Álvarez Santos, 2012), los procedimientos para la Gestión Integrada de los procesos en universidades de (Cisneros Rodríguez, 2012) y (Sarmiento Ruiz, 2012). Además de la tesis de doctorado Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín, (Ortiz Pérez, 2014). En estas últimas tesis se realizó la documentación de los 14 procesos identificados en el mapa de procesos, que incluye la GCH, así como de sus subprocesos, para ello se diseñaron los mapas específicos, las fichas, despliegues y flujogramas.

Estos diseños se incluyen en el sistema de gestión de la Universidad, pero se ha podido comprobar a través del trabajo que se realizó para el proyecto integrador de Ingeniería Industrial II: Perfeccionamiento de los procesos claves de la GCH en la Universidad de Holguín (Laguna Sánchez & Rondón Alvarez, 2015) que algunos procesos documentados con las fichas, se encontraban incompletos pues no contaban con todos los subprocesos involucrados y faltaba por diseñar la del proceso de autocontrol, también, al realizarse anterior a la aprobación de la Ley 116 y el Decreto No. 326 del 2014 (Código de trabajo y su reglamento), se requería de su actualización. En el trabajo referidos se perfeccionó el diseño de los procesos a través del completamiento y actualización de sus fichas incluyéndose en estas todos los subprocesos que se ejecutan en los grupos de trabajo involucrados, así como se actualizaron las mismas a tono con lo legislado en el código de trabajo y su reglamento; pero quedaron pendiente los flujogramas, indicadores y la descripción de los subprocesos para lograr el control y la mejora de los procesos del SGCH.

Se debe señalar además que durante el actual curso 2015 – 2016 la Universidad se encuentra inmersa en un proceso de integración de tres centros de educación superior de la provincia (Universidad de Holguín, Universidad Pedagógica de Holguín y Facultad de Cultura Física) los cuales tenían formas de trabajo específicas adecuadas al ministerio al que pertenecían (MES, MINED, INDER) respectivamente. Es por ello que es necesario homogenizar los sistemas de trabajo y que los mismos tributen a los objetivos de la organización. Paralelo a esto con la aprobación de la nueva estructura han sido designados nuevos cuadros que necesitan ser preparados en todos los procesos y subprocesos de la GCH. Por lo que existe la necesidad de una documentación adaptada a las nuevas necesidades de la integración, pues la existente no es lo suficientemente explicativa y aún falta por actualizar. Finalmente, aunque al cierre del año 2015 fueran cumplidos los criterios de medida del objetivo de trabajo número dos correspondiente a la GCH, no existe total satisfacción con estos resultados, pues se conoce que existen reservas para alcanzar niveles superiores en el desempeño de sus RRHH.

Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación y permite identificar el **problema profesional** siguiente: Insuficiencias en la descripción y funcionamiento de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín.

Como **objeto** de la investigación se declara: el Sistema de Gestión de Capital Humano. Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Perfeccionar el diseño de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín, a través de la gestión por procesos. El **campo de acción** lo constituye la mejora de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica, metodológica y prácticamente la gestión por procesos y mejora de los subprocesos en el SGCH de la Universidad de Holguín.
2. Caracterizar la gestión por procesos en el SGCH de la Universidad de Holguín.
3. Perfeccionar el diseño de los subprocesos del SGCH de la Universidad de Holguín, a través de la gestión por procesos.
4. Validar mediante el criterio de especialistas si se logra la mejora de los procesos del SGRH de la Universidad de Holguín con la propuesta realizada.

En este sentido se puede definir como **idea a defender**: El perfeccionamiento del diseño de los subprocesos del SGCH de la Universidad de Holguín, contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo y a la satisfacción de los profesores y trabajadores.

Se considera como principal aporte de la investigación el perfeccionamiento de los subprocesos con la documentación realizada a los mismos que posibilita la homogenización del trabajo y las actividades en las nuevas condiciones de la integración y la obtención de resultados superiores.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos de la investigación:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de documentación actualizada sobre el tema
- Histórico – lógico permite comprender la evolución de la gestión por procesos y su importancia
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar la gestión por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín

2. Métodos empíricos de la investigación: para lograr el perfeccionamiento de los subprocesos a través de la gestión por procesos se utilizaron encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos, método de concordancia de Kendall para alcanzar el consenso, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así como la utilización de los paquetes estadísticos SPSS 21.0, STATGRAPHICS Centurión 15.2, y herramientas del paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico referencial de la misma, un Capítulo II donde se le dará solución a la situación problemática a través del objetivo planteado al aplicar la tecnología para el cambio organizacional a través del enfoque de procesos adaptada de (Hernández Concepción, 2005). Contará además con una valoración económica social, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación desde el SGCH hasta el campo en la mejora de procesos. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado y el escenario en el que el mismo se desarrolla.

1.1 El Sistema de Gestión de Capital Humano

El sistema de gestión de capital humano (SGCH) tiene como misión fundamental concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva, que oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Se plantea que esta concepción sistémica de la GCH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados. El enfoque sistémico de la GCH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran al buscar la sinergia y tributar al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el SGCH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero SGCH, reflejado por un modelo conceptual (Cuesta Santos, 2010).

A partir del siglo XX surgen los primeros precursores de la actual GCH y a mediados de siglo comienza a llamarse administración de personal, el cual ha evolucionado hasta la actualidad a través de diversos enfoques, hasta lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en desarrollo. Según Cuesta Santos (2010), todo este proceso de gestión de los recursos humanos comprende fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano". En los últimos años la función de CH ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Chiavenato, 2002; Werther & Davis, 2001). Se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que

su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GCH sea el desarrollo humano y organizativo.

En la actualidad, las tendencias en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) abogan no sólo porque se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización (Rivas Torres & Velázquez Zaldívar, 2009). Entre los enfoques más difundidos en la actualidad se encuentran: gestión estratégica, gestión por competencias, gestión integrada del capital humano y el enfoque por procesos en la GCH. Este último enfoque se utiliza en esta investigación para lograr el cumplimiento del objetivo propuesto y tributar al sistema de gestión de la universidad.

1.1.1 La Gestión por Procesos

La creciente necesidad en las organizaciones de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados provocó que en la última década del siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por procesos el enfoque de elección recomendado para la totalidad de las organizaciones (Valdés Gutiérrez, 2009). Con los años este enfoque adquiere cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quién sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber). Entre los autores que han abordado las características de la gestión por procesos desde diferentes puntos de vista se encuentran: (Hernández Nariño, 2010; SESCOAM., 2002; Valdés Gutiérrez, 2009; Zaratiegui, 1999). Del criterio de estos autores se puede concluir que entre las características fundamentales para lograr una gestión por procesos están:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa

- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevantes)
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace)
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal
- Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa se resumen en:
 - ✓ Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto
 - ✓ Compromiso con resultados frente a cumplimiento
 - ✓ Procesos y clientes frente a departamentos y jefes
 - ✓ Participación y apoyo frente a jerarquización y control
 - ✓ Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Jorge Arnoletto (2010) plantea que mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios
- Incrementar la productividad
- Reducir los costos de no calidad (o sea, los costos que no agregan valor)

- Acortar el ciclo de los plazos de entrega
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.

De los objetivos anteriormente expuesto se puede argumentar que la gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos. Adoptar este enfoque de gestión no implica necesariamente hacer grandes cambios en las organizaciones, aunque puede ocurrir que en los nuevos procesos definidos se identifique algún rol que no estuviera cubierto por la estructura actual. El objetivo final de la identificación y descripción de los procesos de una institución es, sin lugar a dudas, implantarlos de manera eficiente.

Al analizar el criterio de diferentes autores sobre la importancia de la gestión por procesos como: (Amozarrain, 1999; Beltrán Sanz, 2002; Díaz Gorino, 2002; Hernández Nariño, 2010; Moliner, 2015; Negrin Sosa, 2003; Zaratiegui, 1999) se puede concluir que las principales ventajas que se obtiene con la gestión por procesos son:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas, al gestionarse por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas
- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización sin buscar solo el beneficio de una parte de la organización, sino al buscar el beneficio común
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión a través de medir los procesos y establecer objetivos e indicadores para cada uno de ellos

- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de estos
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica al reducir los riesgos

La gestión de procesos reside en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza, definición que comparten varios de los autores y sitios web consultados, las cuales se resumen en el anexo 1. De varias bibliografías consultadas se seleccionaron los conceptos dados por los autores: (Amozarrain, 1999), (Zaratiegui, 1999), (Junginger, 2000), (Colegio Oficial de Ingenieros de Valencia, 2001), (Díaz Gorino, 2002), (Junta de Castilla y León, 2004), Comité Institucional de Acreditación. Universidad de Córdoba, citado por (Hernández Nariño, 2010), (Bergholz, 2011), (Bravo Carrasco, 2012); adaptados de la fuente (Valdés Gutiérrez, 2009) y (Hernández Nariño, 2010).

El análisis de los conceptos permitió tomar los aspectos más importantes para el fin de esta investigación que tienen las definiciones estudiadas y realizar un resumen de lo que es la gestión por procesos fundamentada en: La gestión por procesos constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Zaratiegui, 1999), mejorar el aporte de valor y, en consecuencia, lograr la satisfacción del cliente (Amozarrain, 1999). Se centra en el análisis del diseño de los procesos (Zaratiegui, 1999), el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la optimización (Díaz Gorino, 2002), el cambio de maneras de ejecutar las actividades, la búsqueda permanente de soluciones (González Méndez, 2002), de la excelencia (Comité Institucional de Acreditación. Universidad de Córdoba, S.A) y las mejores prácticas. Permite identificar, controlar y mejorar los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (Bravo Carrasco, 2012).

Dada la importancia que tiene la gestión por proceso se hace cada vez más necesario que las organizaciones encaminen sus sistemas de gestión hacia este enfoque. Fundamentalmente porque constituye un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa basada en la identificación de los procesos, sus interacciones, el control y la mejora de los mismos. A continuación se aborda este

enfoque en el SGCH, a través de los aportes que garantiza para las empresas y cómo se refleja en Cuba.

1.1.2 El enfoque por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano

La inclusión del proceso o los procesos de RRHH dentro de la gestión por procesos es necesaria en los momentos en que la diferenciación entre las empresas ya no se realiza por la tecnología sino por el hombre, sus competencias y el desarrollo del capital humano. El enfoque por procesos, presentado como una novedosa herramienta de la planificación estratégica muestra la incuestionable relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de las organizaciones (Kaplan & Norton, 2001). Es importante identificar los procesos necesarios para el SGCH y su aplicación, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

El objetivo fundamental del SGCH de una organización es: proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente, a través de un enfoque funcional (Cuesta Santos, 2010), esto puede cumplirse; pero aparentemente, pues este enfoque de gestión no es capaz de reaccionar a tiempo ante cambios en las necesidades y (o) expectativas de los clientes. No se puede hablar de desarrollo en los trabajadores de las competencias adecuadas que se requieren para lograr un producto o servicio capaz de satisfacer a los clientes, de la capacidad de la empresa para determinar las necesidades del cliente interno, es decir los trabajadores que en ella laboran, si no los ve como tal, si no los ve como parte de un proceso. (Rivas Torres & Velázquez Zaldívar, 2009)

En Cuba se implementó durante los años 2007 al 2015 la NC 3000: 2007 que propone el SGICH donde se define que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Oficina Nacional de Normalización, 2007)

El factor por excelencia del SGICH que expresa un desempeño superior de los trabajadores y la entidad son las competencias laborales, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, el cual posee una especial relación con procesos claves de la GCH como selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño.

En el modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH se definen los siguientes procesos claves que constituyen los módulos del sistema: Organización del trabajo, Selección e Integración, Comunicación Institucional, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Autocontrol, Capacitación y Desarrollo y Competencias Laborales. De forma general la gestión por procesos en la GCH garantiza determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores y que necesita la empresa, proceso, actividad o tarea para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, lo que demuestra la relación entre desarrollo de los RRHH, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la organización.

1.2 Análisis crítico de propuestas metodológicas para una gestión por procesos

Desde principios del siglo XXI aumentó la necesidad de contar con metodologías y procedimientos para la gestión por procesos en diferentes sectores e instituciones con el objetivo de estructurar coherentemente todo intento por mejorar los resultados de las organizaciones a partir de centrar el análisis en los procesos que las componen. Se realizó una revisión bibliográfica, lo que permitió realizar un estudio a diferentes propuestas metodológicas para una gestión por procesos (cinco procedimientos, una tecnología y una guía), a las que se les realizó un análisis de aspectos novedosos y (o) limitaciones que presentan cada uno de ellos como se muestra en el anexo 2.

Todas estas metodologías tienen puntos en común que logran que las organizaciones den un salto significativo al reconocer que la gestión por procesos es el camino a seguir para lograr mayor flexibilidad, innovación, eficacia y enfoque hacia el cliente. Luego del estudio realizado se pudo concluir la coincidencia de las metodologías con tres fases: el

análisis, la mejora y el seguimiento y control, lo que sugiere que estas pueden ser consideradas invariantes de necesaria inclusión en todo intento por formalizar la gestión y mejora de procesos. Además de estar compuestas por métodos y herramientas, con el objetivo de estructurar coherentemente todo intento por mejorar los resultados de las organizaciones a partir de centrar el análisis en los procesos que las componen.

Los procedimientos que se destacan y son considerados con mayor amplitud por la autora de esta investigación, son los propuestos por: (Beltrán Sanz, 2002), (Hernández Concepción, 2005), (Hernández Nariño, 2010), (Cisneros Rodríguez, 2012), (Sarmiento Ruiz, 2012) y (Ortiz Pérez, 2014). De los seis mencionados se tendrá en cuenta para realizar una adaptación la Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos de (Hernández Concepción, 2005) y la Guía para una Gestión basada en Procesos de (Beltrán Sanz, 2002), pues contribuyen a los objetivos propuestos.

En un inicio se deben tomar los pasos generales de la metodología de (Hernández Concepción, 2005) reduciéndolos de ocho a seis, pues dos de la etapa de diagnóstico se convierten en uno solo, al igual que la etapa de proyección de las soluciones y la evaluación de los resultados de la organización se cambia de la Caracterización al Diagnóstico. Se asume de esa investigación como elemento fundamental y de base para el diagnóstico la ficha de los procesos y se agregan en la presente los flujogramas. Como la propuesta de (Hernández Concepción, 2005) tiene un sentido abarcador dirigida a toda la entidad, se decide obviar en la presente investigación los elementos: diagnóstico externo, diagnóstico de la cultura de calidad y de los procesos generales de la organización pues ya se tuvo en cuenta en la aplicación en la universidad de la tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades (Ortiz Pérez 2014). Por otro lado, como el objeto de estudio son los subprocesos, se analizó la Guía para una Gestión basada en Procesos de (Beltrán Sanz, 2002) que puede ser aplicada a este tipo de estudio por su grado de detalle y adaptación a este nivel, pero tiene un enfoque más bien de diseño y le faltan los pasos de caracterización y diagnóstico que se consideran importantes para el estudio. La adaptación se hará al combinar las dos metodologías para tomar las ventajas de cada una: las etapas generales de la primera (Hernández Concepción, 2005) y las herramientas y técnicas de la segunda (Beltrán Sanz, 2002).

1.3 La mejora del SGCH a través de la gestión por procesos

Para llegar a la mejora de un sistema a través de la gestión por procesos se debe haber logrado etapas anteriores donde fue necesario diseñar y controlar, y queda: qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora (Beltrán Sanz, 2002). Mejorar un proceso conlleva realizar transformaciones en él con el objetivo de hacerlo más eficaz y eficiente, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento, orientándolo a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente (Junta de Castilla y León, 2004). La mejora de procesos es uno de los elementos más significativos y ampliamente abordados entre los autores que estudian la gestión por procesos, pues constituye una herramienta recurrente en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua.

Como ya se abordó anteriormente, lo primero que se debe hacer antes de mejorar un proceso es identificarlo y definirlo, que consiste en conocer la secuencia de actividades y tareas que conforman el proceso. Una vez definido, se procede a su medición y análisis, mediante el estudio de los indicadores, a través de los cuales se detectan aquellas áreas que son susceptibles de mejora. Otra fuente importante para la identificación de oportunidades de mejora es el análisis de las quejas y reclamaciones presentadas por los trabajadores, así como el resultado de encuestas de satisfacción. No se puede mejorar un proceso si no se disponen de datos, por lo que es necesario establecer indicadores que posibiliten revisar la eficacia y eficiencia de los procesos. Esto permite controlar el proceso y conocer su variabilidad.

Entre los principales elementos que contemplan la mejora de procesos están:

- La variabilidad y repetitividad: aquellos procesos más inestables, que varían cada vez que se ejecutan, son más susceptibles de mejora, y en tanto que se repitan, una y otra vez, aseguran que los resultados se multipliquen
- Los clientes: en función de sus expectativas, juzgarán los resultados del proceso
- Los términos que describen un proceso: entradas y salidas, proveedores, clientes y otros grupos de interés implicados, la secuencia de actividades, los recursos e indicadores

- El consenso en centrar el análisis en los procesos clave o relevantes, en virtud de que satisfagan el ciclo de Deming (PDCA)¹ (Amozarrain, 1999)
- La aplicación sistemática del benchmarking, lo que constituye un aspecto de gran utilidad, para evaluar su comportamiento, de manera que con el tiempo se convierta en algo natural y cotidiano (Bendell, 1993)
- La utilización de indicadores que permitan la medición, el análisis de la evolución, la comparación con valores deseados, la competencia u otro patrón de referencia. La medición es el primer paso para el control, pues lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se gestiona (Harrington, 1993)
- La representación gráfica, necesaria para entender los procesos a partir de la visualización y análisis de las interrelaciones existentes entre las distintas actividades que lo conforman, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. (Hernández Nariño, 2010)

Para la mejora de los procesos en la actualidad existen múltiples herramientas de gestión que han alcanzado diversos niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación: la ficha de proceso, los indicadores de gestión y los flujogramas (para la representación gráfica). A continuación se procede a explicar cada una de ellas.

1.3.1 La ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán Sanz, 2002). La ficha de proceso permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2014).

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización (Beltrán Sanz, 2002). Una ficha bien diseñada permite

¹ Las siglas en inglés responden a: planificar, hacer, controlar y actuar.

integrar información relevante para la gestión como: requerimientos para la aplicación de las diferentes Normas ISO (9 000, 14 000, 18 000 y 22 000), el establecimiento de la misión, los objetivos y las políticas del proceso, la prevención y control de los riesgos (Resolución 60/2011), las exigencias del Decreto 281, el sistema de indicadores que tributa al Cuadro de Mando Integral o, al menos, a los tableros de control y las capacidades distintivas (Medina León, 2014). La propuesta de fichas de esta investigación sigue la forma propuesta por (Cisneros Rodríguez, 2012), (Sarmiento Ruiz, 2012) y (Ortiz Pérez, 2014).

1.3.2 Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). (Quiros Moratos & Cuesta Peredo, 2005) plantean que un indicador es un rasgo, señal o instrumento que contribuye a la comprensión de un suceso o una medida simple (unidimensional), que puede ser utilizada de forma directa para comprender un fenómeno. Para (Beltrán Sanz, 2002) es un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo, se pueden tomar decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008). Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características: (Beltrán Sanz, 2002)

- Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

1.3.3 Flujogramas

El flujograma² también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica un proceso. La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de este diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí. Los diagramas de proceso, a diferencia de la “descripción literaria clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. (Beltrán Sanz, 2002)

1.4 Estado actual de la gestión por procesos en el Sistema de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Holguín

La Dirección de Capital Humano de la Universidad de Holguín ha dirigido desde hace algunos años investigaciones encaminadas al mejoramiento de su gestión, específicamente, entre los años 2009 y 2011 se realizaron diferentes trabajos de diploma sobre estudio de los procesos en los diferentes grupos de trabajo de Recursos Humanos por (Carralero Neyra, 2009), (Rodríguez Morales, 2010), (García Rivera, 2011) y (Borges Almaguer, 2011). En la primera tesis se diagnosticó y perfeccionó el funcionamiento de los procesos en el grupo de trabajo de Recursos Laborales y Nóminas de esta dirección.

² Definición consultada en <http://definicion.mx/flujogramas>

En las otras se realizó el mismo estudio que perfeccionó el funcionamiento de los procesos en el grupo de Cuadros y Capacitación, grupo de Seguridad y Salud y en la Dirección de Capital Humano. Más adelante en la tesis de Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín, de (Sarmiento Ruiz, 2012) se realizaron las fichas, despliegues y flujogramas de siete procesos de GCH pero no se documentó el proceso de autocontrol. Posteriormente se desarrolló un proyecto de investigación en conjunto con el departamento de Ingeniería Industrial acerca del diagnóstico de la situación de la organización con respecto a los requerimientos que establecen las NC 3000: 2007, estableciéndose el plan de mejora correspondiente, pero no se llega hasta el detalle de los subprocesos

A través de la investigación realizada para el proyecto integrador de Ingeniería Industrial II, Perfeccionamiento de los procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Holguín (Laguna Sánchez & Rondón Álvarez, 2015) se pudo detectar que en las investigaciones anteriores no se identificaron todos los subprocesos contenidos en cada uno de los procesos del SGCH. Esto se comprobó a través de un balance de los subprocesos documentados contra la información brindada por los especialistas, con lo que se pudo llegar a la conclusión que en el grupo de Recursos Laborales se habían estudiado 23 subprocesos lo que representa un 32,35%; en Seguridad y Salud en el Trabajo 28 habían sido estudiados, para un 12,50%; en el grupo de Capacitación y Desarrollo ocho fueron estudiados, para un 63,64%; en el grupo de Estadística y Nómina se estudiaron 13, para un 31,58%.

Por otro lado la aprobación del código de trabajo y su reglamento posterior al diseño de los procesos que se realizaron en el año 2012 trajo consigo modificaciones importantes de la actividad de GCH dado que hay subprocesos que fueron definidos en las fichas que conforman sistema de gestión de la universidad de (Ortiz Pérez, 2014) que actualmente ya no se hacen de la misma forma, tal es el caso de: Gestión de los Riesgos Laborales, Organización de la plantilla, Actualización de expedientes laborales y la Capacitación de los trabajadores. Al igual que en las tesis de (Carralero Neyra, 2009), (Morales, Rodríguez, 2010.), (García Rivera, 2011) y (Borges Almaguer, 2011) que varios de los subprocesos (20) han cambiado o se hacen completamente nuevos. Estos cambios traen aparejados nuevos documentos legales, normativos y técnicos que regulan los

subprocesos y que son de estricto cumplimiento. Todos estos problemas fueron solucionados en el pasado curso al perfeccionar el diseño de los procesos a través del completamiento y actualización de sus fichas. Se incluyeron en estas todos los subprocesos que se ejecutan en los grupos de trabajo involucrados. Se actualizaron las mismas a tono con lo legislado en el código de trabajo y su reglamento pero quedó pendiente la inclusión de los flujogramas y los indicadores que permitan medir los resultados del funcionamiento de los procesos para lograr el control y la mejora de todos los procesos claves del SGCH.

En la dirección de capital humano se manifiesta, que dada la necesaria división del trabajo por funciones en los grupos de trabajo, no existe un total entendimiento del enfoque de procesos. Se pone en evidencia limitaciones en la organización interna y en el flujo informativo para satisfacer los requerimientos de los clientes con la calidad requerida y en el menor tiempo posible. A partir del proceso de integración de los centros de educación superior del territorio existe en cada caso un sistema de trabajo particular acorde al ministerio del que provienen, es por ello que existe la necesidad de una documentación y un funcionamiento adaptado a las nuevas condiciones de la integración y homogenizar el SGCH para tributar a los objetivos de la organización. Aparejado a esto, en este curso fue aprobada la Resolución 75 del 2015 del (Ministerio de Educación Superior, 2015) que modifica el sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al MES.

1.5 Conclusiones parciales

Lo que se analizó hasta este punto como parte del marco teórico, práctico y referencial de la investigación permite concluir que:

1. En la literatura consultada existe diferentes criterios con relación a al SGCH y de los enfoque actuales de la GCH pero se aboga de forma general que la gestión por procesos se presenta como una novedosa herramienta para lograr el control y la mejora de los procesos del sistema a través del desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos y la satisfacción de los clientes.
2. El análisis de los conceptos permitió tomar los aspectos más importantes para el fin de esta investigación que contienen las definiciones dada por diferentes autores y realizar un resumen de lo que es la gestión por procesos.

3. Del análisis crítico de propuestas metodológicas para una gestión por procesos, se concluye que se adaptará la tecnología de (Hernández Concepción, 2005) a partir de la combinación de sus etapas generales con las herramientas y técnicas de la guía para una gestión por procesos de (Beltrán Sanz, 2002).
4. Para lograr la mejora de los procesos es necesario analizarlos correctamente para lo cual se deben utilizar herramientas como: fichas, flujogramas e indicadores.
5. En la dirección de capital humano de la universidad de Holguín se han realizado diferentes trabajos encaminados a la mejora de sus procesos pero aún quedan por desarrollar estudios del perfeccionamiento de los subprocesos.

CAPÍTULO II: PERFECCIONAMIENTO DEL DISEÑO DE LOS SUBPROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.

En este capítulo se muestran los resultados de los análisis realizados a la metodología seleccionada, donde a partir de los objetivos propuestos en la investigación se concluye que se debe realizar una necesaria adecuación, de lo cual se deriva la que se expone en el siguiente epígrafe. Posteriormente se procede a su aplicación.

2.1 Adaptación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción, 2005)

La adaptación se hará al combinar la tecnología de (Hernández Concepción, 2005) con las herramientas de la guía para una gestión por procesos de (Beltrán Sanz, 2002). De la primera se toman las etapas generales reduciéndolas de ocho a seis al fusionar con el diagnóstico el análisis del resultado y el diseño o rediseño de los procesos.

2.1.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio

Objetivo: Caracterizar la organización a través de los procesos que la integran para poder delimitar el estudio en un sistema específico.

Las tareas en esta etapa son:

1.1 Caracterización de la organización

Se hará un breve comentario de los principales elementos característicos de la organización, entre los cuales estarán: la historia de la misma, su misión, visión, estructura organizativa, fuerza de trabajo, medios de trabajo, objetos de trabajo, entre otros.

1.2 Análisis de los procesos de la organización

Se analizará la vigencia del mapa de procesos de la entidad a partir de que refleje aquellos lo suficientemente significativos como para formar parte de los procesos generales de la organización, que tengan relación directa con la misión y la calidad del producto o servicio, que influyan en la satisfacción del cliente, así como en la utilización intensiva de recursos. Para el análisis se tendrá en cuenta la clasificación de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999):

- Procesos estratégicos: son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- Procesos claves u operativos: 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
- Procesos de apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos

Se deberá prestar atención a que las interrelaciones reflejadas entre los procesos faciliten su interpretación y adecuado entendimiento de manera que sea una representación fiel de los resultados que ofrece esa organización.

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, trabajo en grupo, mapa de procesos

1.3 Determinar el sistema que será objeto de estudio dentro de la organización

Es importante determinar en cuál de los sistemas³ de la organización se va a trabajar, lo que dependerá de la magnitud de la organización, de la cantidad de productos o servicios que oferta y de los criterios de los directivos. Es recomendable comenzar este estudio por el sistema donde sus dirigentes muestren mayor interés por sus procesos, constituyendo un área de prueba de manera tal que los resultados obtenidos se extiendan al resto de la organización.

Técnicas a utilizar: Método de expertos, instrumentos para generar ideas y recopilar información.

1.4 Lograr el compromiso de todo el personal de la organización a todos los niveles

Involucrar en el estudio que se comienza a desarrollar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal, especialmente al que tenga relación directa con el sistema analizado. Promover que le den seguimiento a los resultados del sistema para alcanzar los objetivos propuestos. Este compromiso debe comenzar por la alta dirección, pues se facilitaría la ruptura de trabas paradigmáticas, así como el aseguramiento organizativo y material. Se

³ Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común. Tomado de: Junta de Castilla y León. (2004). *Guía para la Gestión por procesos* Consejería de Presidencia y Administración Territorial (Ed).

deben desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a todo el personal con vistas a que se conozca el procedimiento que se seguirá para producir el cambio necesario.

Técnicas a utilizar: Charlas, conferencias y seminarios.

2.1.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos

Objetivo: Conocer todos los elementos del sistema que se va analizar y de los procesos que en él se llevan a cabo, caracterizar la manera en que se desarrollan actualmente, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

Las tareas a desarrollar son:

2.1 Identificar y caracterizar los procesos del sistema seleccionado

Se tendrá en cuenta la utilización de los enfoques de sistemas y de procesos para caracterizar los mismos a través de sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas.

Entradas:

- Clientes
- Proveedores y suministros fundamentales que se demandan

Procesos: Identificar los procesos que se llevan a cabo en el sistema. Clasificarlos de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999)

Recursos:

- Humanos: la distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras.
- Elementos materiales o de información que el sistema consume o necesita para poder generar la salida
- Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
- Financieros: Fuentes de los recursos financieros, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa)

Salidas:

- Servicios que se ofertan.
- Grado de satisfacción de los clientes.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, entrevistas, observación directa, mapa de procesos.

2.2 Determinar el proceso o los procesos que serán analizados dentro del sistema

La complejidad del sistema analizado y los recursos disponibles (número de especialistas dedicados al estudio, tiempo disponible para desarrollarlo u otros) influirán en la magnitud de la investigación a realizar, por lo que se debe valorar y seleccionar aquel o aquellos procesos que sean más importantes basándose en los que tributen a un mayor cumplimiento de los objetivos generales. Se aclara, que el estudio se deberá generalizar a todos los procesos incluidos en el sistema. Luego se hará una breve descripción del proceso a analizar a través de los elementos expuestos en la tarea anterior y otros que se consideren necesarios incluir.

Técnicas a utilizar: Métodos de expertos, análisis de Pareto, criterio de especialistas

2.1.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema

Objetivo: Identificar los problemas existentes en la descripción y funcionamiento que limitan los resultados esperados del proceso o los procesos seleccionados y de cada uno de sus subprocesos.

En dependencia de la complejidad de la organización que se estudie, así será la descomposición de sus procesos generales o sistemas en procesos y subprocesos, es precisamente en esta última forma de organización primaria donde se ejecutan el conjunto de tareas que se desarrollan y se interrelacionan para obtener un resultado determinado, por lo que la investigación se centrará en cada uno de ellos.

Tareas a desarrollar:

3.1 Evaluación de los resultados de los procesos

El seguimiento y la medición de los resultados constituyen la base para saber cómo se cumplen los objetivos y si se precisa o no de mejoras en los procesos. Para conocer los resultados del funcionamiento de los procesos se deberá:

- Analizar la satisfacción de los clientes y de los responsables de los procesos para ver si se atienden adecuadamente sus necesidades y expectativas
- Evaluar los indicadores que miden los resultados de los procesos y compararlos con su estado deseado lo cual complementará el estudio y la existencia de

problemas en el diseño o funcionamiento de los procesos analizados. Estos indicadores se obtendrán a partir de la planeación estratégica de la organización y se seleccionarán y de no existir se diseñarán incluyendo cada que tiempo se realizará la medición y el responsable. Los indicadores deben medir los principales resultados y estar relacionados directamente con los objetivos del proceso.

Luego de realizada la evaluación, si se obtiene resultados satisfactorios indica que los procesos tienen una adecuada descripción y funcionamiento, por lo que se puede decir que existen potencialidades de obtener niveles superiores en su desempeño. En tal caso las acciones de mejoras irán encaminadas a establecer mayores metas u objetivos. De lo contrario, si existen diferencias con relación al estado deseado en algunos de los elementos evaluados, se procede a realizar un diagnóstico a partir del análisis de la descripción de los procesos.

Técnicas a utilizar: Entrevistas, encuestas, observación directa,

3.2 Análisis de la descripción de los procesos

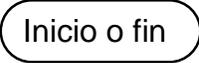
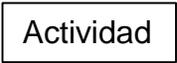
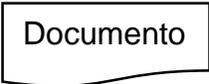
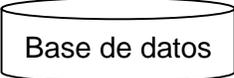
Para ello se analizarán las fichas de procesos y los flujogramas, donde la primera constituye una herramienta que permite documentar de manera clara y ordenada el proceso, y la segunda representa gráficamente las características relevantes del mismo proporcionan una idea global de su funcionamiento. El diseño de estos dos elementos debe reflejar el estado en que se desarrollan los subprocesos en el presente y valorar su grado de completamiento, actualización y vigencia con relación a los posibles cambios externos que se produzcan en el entorno o internos en la organización que provocan modificaciones en la manera en que se desarrollan estos procesos.

Para examinar las fichas, se debe tener en cuenta su contenido, que puede ser variado, pero fundamentalmente deben contener:

- Responsable: Cargo u ocupación del responsable de la ejecución del proceso o subproceso.
- Objetivo: Propósito del proceso
- Entradas: Información, datos etc. recibidos en el proceso
- Proveedores: Quienes dan las entradas

- Subprocesos o actividades: Relación de los subprocesos o actividades que se realizan, dependerán de la complejidad del proceso y del grado de especificación que se quiera abordar
- Salidas: Resultados del proceso y su destino
- Clientes: Quienes reciben las salidas
- Descripción del proceso: Procedimiento utilizado para llevar a cabo el proceso
- Documentos legales, normativos y técnicos: Todas las resoluciones, leyes, normas, etc. que regulan el proceso
- Registros: Documentos donde se archiva la información de entrada y la de salida
- Indicadores: Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Van a permitir conocer la evolución de las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Para estudiar los flujogramas se tendrán en cuenta que estén en plena correspondencia con la ficha asociada, que se incluyan todos sus elementos y componentes; y que se representen de manera correcta y con la simbología adecuada las actividades o tareas con las relaciones entre ellos. Para su confección se sugiere se utilicen las recomendaciones y simbología dadas por (Beltrán Sanz, 2002):

	<p>Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.</p>
	<p>Se emplea para representar una actividad y también puede llegar a representar un conjunto de actividades.</p>
	<p>Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).</p>
	<p>Representan el flujo de productos, información, etc. y la secuencia en que se ejecutan las actividades.</p>
	<p>Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar la existencia de un documento relevante.</p>
	<p>Representan a una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base informática.</p>

A la vez, es imprescindible analizar para cada proceso los aspectos que se relacionan y que constituyen reservas o fuentes para su posterior mejora o perfeccionamiento:

- Las actividades o tareas deben aportar valor añadido, no deben existir aquellas que no sean realmente necesarias, que generen retraso en el ciclo del proceso y exceso de burocracia, para ello se pueden responder las interrogantes: ¿se archivan copias sin necesidad?, ¿se necesitan varias firmas?, ¿se requieren varias copias?, ¿se revisa el trabajo de otra persona innecesariamente?
- No deben existir duplicidades de actividades en diferentes fases del proceso por un mismo o por varios empleados
- El proceso debe ser lo más simple posible, el número de fases, tareas y dependencias entre los diferentes departamentos de la organización ha de ser mínimo, la documentación interna debe ser clara, breve, concisa y estar normalizada, evitar la creación de copias innecesarias y registro de datos inútiles
- El ciclo del tiempo del proceso (tiempo que transcurre necesariamente para la transformación de las entradas en salidas) debe ser el mínimo permisible, para lo cual se debe tener presente: realización de actividades en paralelo cuando sea posible, analizar el orden o secuencia de las actividades
- El número de errores en el proceso ha de ser mínimo al establecer los mecanismos que disminuyan las posibilidades de cometer los mismos
- Se deben utilizar racionalmente de los recursos materiales y fomento de un buen ambiente de trabajo
- La transmisión de las órdenes o instrucciones será de manera clara y precisa, fácilmente comprensible para todas las personas a las que se dirige
- Las tareas se deben desarrollar de la mejor forma y las mismas siempre deben hacerse igual por todas las personas involucradas, lográndose la estandarización del proceso
- Se han de definir para las entradas del proceso (informaciones, documentos, etc.) su contenido, formato y momento más idóneo de arribo al involucrar a los proveedores en el mismo

- Se pondrá de manifiesto la aplicación de herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos a las actividades del proceso que sean posibles, pues se debe evitar el desarrollo manual de las mismas y documentos innecesarios
- Se pueden valorar cambios significativos en el flujo de información o en la secuencia de algunas tareas de manera que se alcancen resultados óptimos

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa

3.3 Listar las deficiencias detectadas durante el estudio

Confeccionar un listado de los problemas detectados en cada proceso o subproceso analizado en la etapa anterior e identificar posibles repeticiones, con el objetivo de reducir la lista inicial. Se analizarán las posibles causas a los problemas encontrados.

Técnicas a utilizar: Diagrama causa – efecto, tormenta de ideas

2.1.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones

Objetivo: Mejorar los procesos, haciéndolos más eficaces y eficientes, elevar su rendimiento y evitar posibles despilfarros, orientándolos a satisfacer las necesidades del cliente.

En esta etapa la tarea a desarrollar es la siguiente:

4.1 Propuesta de soluciones

El objetivo fundamental de esta tarea es que se generen las vías de solución a los problemas detectados, a partir de las causas que lo generan y al tener en cuenta que la descripción de los procesos (fichas y flujogramas) puede ser modificada con el objetivo de su mejora.

Técnicas a utilizar: instrumentos para generar ideas y recopilar información.

2.1.5 Etapa V. Implementación de los cambios

Objetivo: Poner en práctica los cambios propuestos en los procesos con vistas a alcanzar los objetivos esperados para los mismos.

Las tareas a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

5.1 Confeccionar el programa para la implementación de las soluciones

Se definirá el programa para implementar las soluciones que ya han sido evaluadas. Deben definirse las tareas a desarrollar por la organización, así como los participantes y responsable de su ejecución y posterior control, fecha y recursos necesarios.

5.2 Implementar las soluciones

En esta tarea se procederá a la implementación de las soluciones definidas en la fecha acordada. El responsable del proceso impulsa la aplicación del plan de implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados que se obtengan y al realizar descargos periódicos ante la dirección.

Técnicas a utilizar: trabajo en grupo, gráficos de Gantt.

2.1.6 Etapa VI. Evaluación y ajuste

Objetivo: Valorar los resultados de la implementación de las soluciones y adecuar en dependencia de los posibles cambios que ocurran en el entorno y en la organización.

En esta etapa se definen las siguientes tareas:

6.1 Regular el proceso a medida que se implementen las soluciones

Realizar seguimiento de los procesos para ajustar en caso necesario. Al ponerse en marcha las soluciones propuestas en los procesos comenzará a funcionar el sistema informativo, lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del sistema, así como en la documentación elaborada. Esta valoración se hará con la reevaluación de los indicadores que ya fueron vistos en la etapa de diagnóstico y que permitirá concluir cuán efectiva fue la mejora realizada.

6.2 Ajustar la implementación de las soluciones

Se deberán realizar los cambios que sean necesarios, ya que, aun cuando las etapas anteriores se hayan desarrollado a partir de un análisis profundo de la organización y de sus procesos es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar, además pueden ocurrir cambios en el entorno que conlleven a cambios en los procesos.

Técnicas a utilizar: Observación directa, revisión de documentos.

2.2 Aplicación de la adaptación de la tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción, 2005)

Se procede a aplicar hasta la etapa IV: propuesta de soluciones, la tecnología adaptada en la Universidad de Holguín para cumplir con el objetivo propuesto.

2.2.1 Etapa I: Introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio y delimitación del sistema objeto de estudio

Producto a la aprobación del acuerdo No. 7599 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a partir de la integración de tres centros de Educación Superior (Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” y Facultad de Cultura Física “Manuel Fajardo”); en el curso 2015 – 2016 queda constituida la Universidad de Holguín a la cual se le realizará el análisis.

1.1 Caracterización de la organización

La nueva universidad conformada por centros con más de 40 años de fundados está estructurada con 138 unidades organizativas: cuatro sedes centrales (Oscar Lucero Moya (OLM), Celia Sánchez Manduley (CSM), José de la Luz y Caballero (JLC) y Manuel Fajardo Rivero (MFR)), 10 Centros Universitarios Municipales y tres Filiales Universitarias Municipales. Existen cuatro vicerrectores, dos direcciones generales, 10 Facultades (Ciencias Económicas y de Administración; Ingeniería; Ingeniería Industrial y Turismo; Informática y Matemática; Ciencias Humanísticas; Ciencias Sociales y Jurídicas; Cultura Física y Deporte; Educación Infantil, Sicopedagogía y Arte; Educación Media Superior; Ciencias Agropecuarias), siete centros de estudio, 14 direcciones, 90 departamentos y la secretaria general. En el anexo 4 se muestra el organigrama de la universidad.

Cuenta con una estrategia que está en correspondencia con la situación de la organización; estableciéndose los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo. Esta estrategia está encaminada a alcanzar una posición competitiva ventajosa con respecto a las restantes universidades y en el territorio, y son para la organización un propósito fundamental la calidad y la mejora continua. La **misión** se encuentra definida y declarada en la Planeación Estratégica de la forma siguiente: La Universidad de Holguín forma profesionales integrales en las Ciencias Económicas, Técnicas, Agropecuarias, Humanísticas, Pedagógicas y de Cultura Física. Supera de forma continua a los profesionales y cuadros del territorio. Desarrolla y promueve la Ciencia e Innovación Tecnológica y la Cultura. Sus trabajadores y estudiantes, revolucionarios, responsables, honestos, humanos y unidos responden a las necesidades del territorio, la sociedad cubana y los programas de la revolución.

La universidad tiene una plantilla aprobada de 3084 trabajadores que se encuentra cubierta al cierre de marzo del 2016 al 89.20 % con 2751 trabajadores, de ellos 225 son cuadros, 1958 son técnicos, 392 servicios y 176 operarios. En la actualidad el claustro está formado por 1591 profesores de los cuales un 41.31 % tienen categoría docente de profesos titular y auxiliar, el 43.92 % son asistentes e instructores un 14.77 % y 82 recién graduados en preparación vinculados a la docencia. Se cuenta además con un doctor en ciencias, 243 doctores en determinada especialidad y 882 másteres o especialistas.

1.2 Análisis de los procesos de la organización

Dentro del mapa general de procesos de la Universidad de Holguín, (anexo 5) la Gestión Estratégica derivándose de ella la Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión de la Calidad se consideran procesos estratégicos por la importancia que le ameritan a la organización. Los procesos de apoyo están constituidos por: Gestión Económica Financiera, Aseguramiento Material, Seguridad y Protección e Informatización. Estos son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Los procesos estratégicos y de apoyo tributan a los procesos sustantivos⁴ en este caso están: la Investigación, la Formación y la Extensión Universitaria, sin los cuales la organización no tendría razón de ser, que es satisfacer las demandas de la sociedad constituyendo su entrada. También se encuentran los procesos transversales⁵ que sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, estos son: Comunicación Institucional, Internalización, Gestión ambiental y Defensa. Se considera que el mapa de procesos actualizado por el departamento de calidad resultado de la investigación de (Ortiz Pérez, 2014) es adecuado y se ajusta a las condiciones actuales de la universidad y refleja todos sus procesos de forma apropiada, así como las interacciones entre ellos, por lo que se asume como válido para este trabajo.

1.3 Determinar el sistema que serán objeto de estudio dentro de la organización

Se selecciona el SGCH para realizar el estudio dado la importancia que le concede la alta dirección de la universidad, institución donde se generan y transmiten conocimientos

⁴ En las universidades los procesos claves comúnmente son denominados sustantivos.

⁵ Cuarto criterio de clasificación de procesos definido en la tesis de (Ortiz Pérez, 2014)

y valores, siendo sus trabajadores, y en especial sus profesores los responsables de hacer cumplir con este encargo social, de ahí la trascendencia de este sistema. La GCH en la universidad tiene como fin garantizar un claustro de excelencia y trabajadores comprometidos con su tarea y la revolución como se aborda en su objetivo y en los criterios de medida (CM) para el año 2016, en momentos donde la integración de los diferentes centros de educación superior exige homogenizar el trabajo y atender plenamente a los RRHH. En este sentido se plantea en los objetivos de trabajo para el año 2016,

ARC 2: Claustro y trabajadores de excelencia

Objetivo 2: Mejorar la satisfacción, el compromiso y la formación integral del claustro y trabajadores de la universidad, con énfasis en la preparación político-ideológica, pedagógica y científica. (Lineamientos vinculados: 138, 144, 146, 141, 145, 170 y 172. Objetivos del Partido vinculados: 47, 50, 56 y 66, 42, 47 y 56).

- CM 1. Se mejora la composición del claustro con relación al año anterior, al menos el 40 % son profesores titulares o auxiliares. Se forman 20 doctores y 45 másteres en el claustro a tiempo completo. El 37% de los profesores a tiempo parcial son profesores titulares o auxiliares
- CM 2. Se fortalece el claustro con la incorporación de 15 profesionales de la producción y los servicios con alta experiencia profesional.
- CM 3. El 100% de los recién graduados cursan la formación básica durante el periodo de preparación profesional, con un 90% de satisfacción
- CM.4 Se incrementa un 10% la preparación del claustro en las actividades de seguridad nacional, defensa nacional, reducción de desastres y defensa civil
- CM.5 Los nuevos temas de tesis doctorales se corresponden con el área de desempeño profesional y académico del profesor, en distribución armónica por áreas del conocimiento.
- CM.6 No menos del 80% de los doctores del claustro participa en proyectos de investigación y son tutores de tesis doctorales.
- CM.7. Ingresan no menos de 15 jóvenes del claustro como aspirantes internos, preferiblemente en programas doctorales a tiempo completo, con temas de tesis correspondientes a las prioridades de investigación del país.

- CM 8: Se logra avances en la capacitación y desarrollo integral de los trabajadores, con énfasis en la preparación política- ideológica y técnico – profesional, logrando el 95 % de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. Los resultados del trabajo de la UHOLM reflejan estos avances
- CM 9: Se aplica correctamente el sistema de incentivos y premiaciones, la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, lográndose una adecuada respuesta a los planteamientos de los trabajadores, incrementos en la satisfacción laboral de los trabajadores, un índice de ausentismo menor o igual al 3 y un 95% de cumplimiento con calidad de la guardia obrera.
- CM 10: Se logra avances en la implementación del plan de prevención de riesgos laborales y el mejoramiento del estado higiénico sanitario de la Universidad

1.4 Lograr el compromiso de todo el personal de la organización a todos los niveles

La alta dirección, y en especial el director de capital humano tienen pleno dominio del enfoque por procesos y forma parte de su actuar la explicación en diferentes escenarios acerca de la necesidad e importancia de su implementación, no obstante no todos sus subordinados están comprometidos con este proceder. Para lograr que el personal se sienta comprometido se desarrollaron acciones para sensibilizarlos y motivarlos con vistas a que se conozca el procedimiento que se seguirá para producir el cambio necesario. Se les explicó a los trabajadores con que se interactuaría la necesidad del estudio que se realiza, así como la importancia del mismo. Como no todos tenían conocimientos sobre gestión por procesos fue necesario explicarle a través de charlas, debates y entrega de materiales en qué consistía dicho enfoque para lograr una mejor preparación del personal con el tema y con ello prepararlos para los posibles cambios a desarrollar.

2.2.2 Etapa II. Identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos

Con el objetivo de conocer todos los elementos del SGCH y de los procesos que en él se llevan a cabo fue necesario caracterizarlos de la manera en que se desarrollan actualmente a través de sus principales elementos: entradas, procesos, recursos y salidas, lo cual constituye la base para poder realizar el diagnóstico.

2.1 Identificar y caracterizar los procesos del sistema seleccionado

El SGCH tiene como objetivo fundamental: garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de CH que requiere el desarrollo de la Universidad mediante el perfeccionamiento continuo del SGCH en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, al potenciar la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre.

Entradas: recursos humanos e información que permiten satisfacer a los clientes representados por trabajadores docentes y no docentes, recién graduados de las facultades, centros universitarios, filiales y departamentos; la dirección económica; el Ministerio de Educación Superior (MES) y la Dirección Municipal y Provincial del Trabajo (MTSS); otra entrada son los recursos materiales para desarrollar las actividades. Los proveedores fundamentales son: el MES y el MTSS que proveen resoluciones y reglamentos que norman el trabajo, las áreas de la universidad que brindan informaciones relativas a la fuerza de trabajo y la dirección de logística que suministra los recursos materiales, empresas o instituciones que ofertan cursos y la dirección general de la Universidad que orienta el sistema de trabajo.

Procesos: ya están identificados y se muestran en el mapa de procesos (ver anexo 6). Los procesos estratégicos definidos son: desarrollo de competencias laborales y gestión de la dirección los cuales controlan las metas, políticas y estrategias a seguir en el sistema. Los procesos claves u operativos, encargados de llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas y lograr la satisfacción de los clientes son: organización del trabajo, capacitación y desarrollo, selección e integración, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material y autocontrol. Entre los procesos de apoyo, que garantizan los recursos necesarios para que los procesos anteriores tengan un óptimo rendimiento se encuentran: administración del capital humano y aseguramiento técnico material.

Recursos: el fundamental lo constituyen las personas que intervienen y dirigen los procesos. En este caso la dirección de capital humano, tiene una plantilla cubierta de 40 trabajadores que incluye en la dirección al director de capital humano, un subdirector, dos metodólogos, un especialista en GRH y un técnico de apoyo a la dirección. Con la

integración existen seis grupos de trabajo entre las sedes OLM, CSM y MFR, y un departamento en JLC. La composición de los grupos se detalla a continuación:

- Sede OLM

Recursos Laborales: se encarga fundamentalmente de la selección, contratación, actualización de datos y expedientes laborales de los trabajadores, procesamiento del pago de salario y tramitación de bajas. Está compuesto por: un especialista principal, cuatro especialistas y dos técnicos en GRH.

Capacitación y Desarrollo: se encarga de la dirección del proceso de categorías docentes, la capacitación de los trabajadores no docentes, atención a los recién graduados, la custodia de los expedientes docentes de los profesores y la evaluación del desempeño. Está compuesto por: un especialista principal y dos especialistas en GRH.

Estadísticas y Nóminas: se encarga de la gestión de la plantilla, análisis y emisión de datos estadísticos, revisión de la nómina, actualización de tarjetas de salario y la estimulación de los trabajadores. Su estructura es la siguiente: un especialista principal, dos especialistas en GRH y dos en gestión económica.

Seguridad y Salud del Trabajo: se encarga de la Gestión de la Seguridad y salud de los trabajadores, así como de la seguridad social. Está compuesto por: un especialista principal, un especialista en GRH y uno en seguridad y salud en el trabajo.

- Sedes CSM y MFR: Son grupos integrales que se dedican a la GCH incluyendo actividades de recursos laborales, capacitación y desarrollo y seguridad y salud en el trabajo. En la sede CSM hay un especialista principal, un especialista y un técnico en GRH y en la MFR un especialista principal y tres especialistas en GRH.

- Sede JLC: Existe un departamento de Capital Humano que se compone por un jefe de departamento, cinco docentes con categoría de Asistente, uno con categoría de Instructor y dos especialistas en GRH.

El personal de la dirección de Capital Humano de la Universidad está apto y capacitado para el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el predominio del sexo femenino (92,50%) característica que posee este tipo de organización por las tareas que allí se desarrollan. El nivel de escolaridad es alto, predomina el nivel superior con un 90% (36 trabajadores) y de nivel medio superior un 10% (cuatro trabajadores). Se debe de señalar que en el colectivo hay siete Máster en Ciencia y un Doctor en Ciencia. Del análisis de la

plantilla por grupos de edades se manifiesta que un 20% de los trabajadores son menores de 35 años, 18 trabajadores se encuentran en el rango de 35 a 50 años lo que representa un 45% y hay un 35% de trabajadores con más de 50 años. Con relación a la ocupación, el 65 % son especialistas, 13 % profesores, 10 % técnicos, 7 % cuadros docentes y los metodólogos representan en 5 %. (Ver anexo 7)

Los restantes recursos que se requieren en el sistema para el desarrollo de sus funciones están relacionados con materiales de oficina. El trabajo de esta dirección requiere de informaciones referidas al personal de las diferentes áreas de la Universidad y de resoluciones emitidas por el MTSS y el MES.

Salidas: la información que posibilita realizar los servicios fundamentales como: la contratación de personal docente y no docente, procesamiento del pago de salario, dirección del sistema de incentivos y premiaciones, tramitación de bajas solicitadas, orientar del proceso de categorías docentes, atender a recién graduados, gestión de la seguridad y salud de los trabajadores. Otra salida es el grado de satisfacción de los RRHH, que según el diagnóstico realizado a la GCH en diciembre del año 2015, se obtuvo como resultado un índice de satisfacción laboral de 96%. Las mayores insatisfacciones se concentran en los servicios que se brindan en la universidad y al sistema de estimulación material y moral existente, así como a las condiciones de trabajo.

2.2 Determinar el proceso o los procesos que serán analizados dentro del sistema

Para determinar el proceso que será analizado de los que componen el SGCH se toma como criterio de selección aquel que es más evaluado en los CM del objetivo de trabajo de la DCH, al tener en cuenta que éste es de obligatorio cumplimiento y mide el desempeño del sistema de forma general. Se tomó como referencia la relación de los criterios de medida con cada proceso y a través de un análisis de Pareto (ver anexo 8), se puede concluir que el proceso más representado con relación a los criterios de medidas es Capacitación y Desarrollo (CM 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8) el cual será analizado desde este punto de la investigación.

Caracterización del proceso de Capacitación y Desarrollo

El proceso tiene como objetivo: planificar y realizar un conjunto de acciones de superación, dirigidas a mejorar las competencias de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo y contribuir a un mejor desempeño de su labor. A través

de los elementos expuestos anteriormente en el epígrafe 2.1 para caracterizar el sistema, se hizo la caracterización de este proceso, definiéndose:

Entradas y salidas: concuerdan con las generales del sistema.

Procesos: a este nivel se declaran los subprocesos de Capacitación y Desarrollo, que se toman del trabajo de (Laguna Sánchez & Rondón Álvarez, 2015) dentro de las fichas del proceso, los cuales son:

1. Organización de actividades de superación de trabajadores no docentes.
2. Elaboración de informes estadísticos de capacitación, desarrollo y superación; proceso de ratificación de categoría docente.
3. Confección de plan anual de capacitación y desarrollo.
4. Determinación del presupuesto de capacitación y desarrollo.
5. Superación de los recién graduados de nivel superior.
6. Otorgamiento de las categorías docentes: Auxiliar técnico docente (ATD) e Instructor.
7. Otorgamiento de las categorías docentes: profesor titular, profesor auxiliar y asistente
8. Ratificación o Revocación de las Categorías Docentes Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente.

Como se puede observar en los subprocesos no aparece ninguno relacionado con la formación de doctores pero de este hay tres que se evalúan entre los CM del objetivo de trabajo relacionado con la capacitación y desarrollo. Esto se debe a que ya fueron definidos subprocesos relacionados con doctorados dentro del proceso de Formación y están actualizándose paralelamente como parte de otra investigación bajo la responsabilidad del vicerrector de investigación y postgrado.

Recursos: Para desarrollar las tareas de capacitación y desarrollo, se cuenta con una fuerza laboral de ocho trabajadores distribuida por las cuatro sedes de los cuales uno es metodólogo vinculado directamente con el director, tres especialistas en GRH laboran en la sede OLM, de ellos uno es el especialista principal, un docente con categoría de Asistente y un especialista en GRH en JLC y un especialista en GRH en la sede CSM y otro en la MFR. Se debe señalar que los sistemas de trabajo de las sedes que se integraron no son iguales, por lo que debe existir un proceso de entendimiento y homogenización de las actividades que facilite el cumplimiento de los objetivos y que se utilicen los mismos principios y criterios para las decisiones a tomar.

2.2.3 Etapa III. Diagnóstico del proceso o los procesos determinados dentro del sistema

El diagnóstico inicia con la evaluación de los resultados del proceso que permitirá detectar problemas en su funcionamiento. En caso de no cumplirse con el estado deseado de los indicadores o de existir dificultades en los subprocesos, se realizará un análisis de la descripción de los mismos. Finalmente se listarán las deficiencias encontradas durante el diagnóstico.

3.1 Evaluación de los resultados del proceso

- Análisis de la satisfacción de los clientes

En primera instancia se le realizó una entrevista a 12 profesores que se presentaron al otorgamiento de categoría docente en fecha reciente. Todos los entrevistados dijeron sentirse satisfechos con el proceso y solo tres presentaron algunas inconformidades relacionadas con: desinformación sobre los posibles tribunales para realizar el ejercicio de idioma (en la sede CSM o JLC), no existencia de uniformidad en la valoración de los requisitos entre tribunales de las sedes y el desconocimiento de cuándo deben ratificar la categoría.

Para los trabajadores no docentes, se conoce por intercambio con varios de ellos y por opiniones transmitidas a la DCH por los directivos y trabajadores, que la superación de los técnicos y otras categorías se realiza generalmente de manera espontánea, gestionada individualmente por lo que no todos están satisfechos con la efectividad de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) y del plan de capacitación que se realizan orientado por la DCH. También plantean que no existe una adecuada información sobre las actividades de superación en las que deben participar, por lo que muchas veces no asisten.

La satisfacción de los recién graduados en preparación se analizó a partir de la encuesta (ver anexo 9) que se aplicó por la DCH al 100% de los mismos donde se mide la satisfacción con el curso de formación y con la atención recibida. Arrojó un valor de 95,8% entre las preguntas evaluadas de bien y excelente, con lo que se puede decir que los adiestrados se sienten satisfechos. Finalmente se valoró por parte de la dirección y especialista principal que el resto de los clientes (MES y MTSS) evaluaron de excelente los informes y reportes que se les envía.

- Análisis de la satisfacción de los responsables del proceso

Los responsables del proceso son los ocho trabajadores que atienden Capacitación y Desarrollo entre las diferentes sedes y los profesores que participan como tribunales para el otorgamiento de las categorías docentes. Para medir la satisfacción laboral a los ocho trabajadores se les aplicó una encuesta (ver anexo 10). Al procesarla (ver anexo 10 a) se puede concluir que de forma integral los trabajadores se sienten satisfechos en la entidad pues el 50% marcó casi siempre y 38% siempre, lo que representa una satisfacción de 88%, pero se debe señalar que existe insatisfacción con el salario en relación a la satisfacción de sus necesidades, la cantidad de acuerdo a la calidad del trabajo que realiza y a la correspondencia con su nivel de preparación.

Del total de preguntas analizadas, 12 arrojaron valores de 63% para una satisfacción entre regular y mal. Los elementos con los que estaban relacionadas permiten concluir que los trabajadores no entienden el enfoque por procesos y desconocen los clientes a los que tributa su trabajo y cómo afecta a los mismos las actividades que realizan. No tienen posibilidad de decidir cuándo y cómo realizar el trabajo y consideran que no son óptimas las condiciones de desarrollo personal y profesional. Otro elemento a valorar es que el 63% respondieron que era regular el trabajo en grupo que se realiza, aspecto este que debe superarse en las nuevas condiciones de la integración.

La satisfacción de los tribunales se midió a través de una entrevista, realizada a 28 profesores de las sedes OLM y CSM. De todos los entrevistados 15 dijeron no sentirse totalmente satisfechos con el proceso dándole un criterio de regular, lo que representa un 53,57%. Las principales insatisfacciones recogidas fueron:

- ✓ Falta de sistematicidad por parte de los profesores en la actualización de los expedientes y deficiente información a los mismos sobre las funciones del tribunal
- ✓ No existencia de recursos necesarios en las áreas para realizar las actas del proceso, no en todas las sedes se cuenta con un local designado para realizar los ejercicios
- ✓ Inestabilidad en el funcionamiento de los tribunales fundamentalmente en los de categorías superior, por la fluctuación de la fuerza laboral y las salidas al exterior.
- ✓ Deficiente ponderación del requisito relacionado con los resultados científicos por parte de algunos tribunales

✓ En algunas facultades no existe una adecuada planificación, por lo que los tribunales tienen en ocasiones coincidencia de varias actividades

- Análisis de los indicadores que miden los resultados de los procesos

Los indicadores a valorar son los que evalúan los criterios de medidas del objetivo de la GCH. De los siete criterios que tienen relación con el proceso solo se analizarán cuatro (CM1, CM3, CM4, CM8); pues los otros se relacionan con el subproceso de Formación académica que pertenece al proceso de Formación de Postgrado que se actualiza en otra investigación. En la siguiente tabla se muestran los indicadores evaluados:

Tabla 1: Indicadores para evaluar los CM de la GCH

Indicadores	Expresión de cálculo	Nivel de referencia
1. Porcentaje de profesores con categoría docente superior (PCDS)	$\%PCDS = \frac{PT + PAux}{\sum PCDP} * 100$ PT: Profesor Titular PAux: Profesor Auxiliar PCDP: Profesores con categoría docente principal: Instructor, Asistente, Profesor Auxiliar y Profesor Titular	Cumplidos $\geq 40\%$ para profesores a tiempo completo Cumplido $\geq 37\%$ para profesores a tiempo parcial
2. Porcentaje de cumplimiento de la formación básica del recién graduado de nivel superior (FBRG)	$\%FBRG = \frac{\sum RGC}{\sum RG} * 100$ RGC: Recién graduado que cursó la formación básica RG: Recién graduados	Cumplido al 100%
3. Porcentaje de preparación del claustro en cursos específicos de la defensa (PCD)	$\%PCD = \frac{\sum PAC}{TPP} * 100$ PAC: Profesores que aprueban el curso de defensa TPP: Total de profesores en plantilla	Cumplidos $\geq 10\%$
4. Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo (PCD)	$\%PCD = \frac{\sum ACr * TAr}{\sum ACp * TAp} * 100$ AC: Acciones de capacitación TA: Trabajadores que deben asistir	Cumplido al 100%

Estos indicadores se analizan a través del balance de los objetivos al cierre del año 2015.

El porcentaje de profesores con categoría docente superior se cumplió con un 40,38% para los profesores a tiempo completo y 39,44 % para los a tiempo parciales. Igualmente

fue cumplida al 100% la formación básica del recién graduado. Se alcanzó un 15 % en la participación del claustro de profesores en los cursos de seguridad nacional, defensa nacional y reducción de desastres y se cumplió al 100% el plan de capacitación y desarrollo, aunque en el mismo no siempre se define la cantidad de trabajadores que deben participar en las diferentes acciones, lo que dificulta el control para el balance. Este plan tiene la limitante que en la vertiente técnica – profesional no se reflejan variantes de superación para todas las categorías ocupacionales y en su ejecución, no se alcanza el estado deseado en la participación de los trabajadores en las actividades de superación planificadas centralmente.

Lo estudiado hasta este punto, demuestra que aunque los resultados de la evaluación de los criterios de medida con relación a su nivel de referencia son satisfactorios, aún existen dificultades relacionadas con la satisfacción de los clientes y responsables del proceso, que atentan contra el mejor funcionamiento de la capacitación y desarrollo en la universidad, lo que indica que existen posibilidades de establecer metas superiores y de gestionar de manera más eficiente y eficaz el proceso analizado. Como los resultados del estudio no fueron totalmente satisfactorios se analizará la descripción del proceso como un momento previo para su posterior mejora.

3.2 Análisis de la descripción de los procesos

Para este análisis se parte de que este proceso, con los subprocesos asociados ya han sido estudiados en trabajos anteriores (Laguna Sánchez & Rondón Alvarez, 2015; Rodríguez Morales, 2010; Sarmiento Ruiz, 2012) pero de manera limitada. En la investigación de (Rodríguez Morales, 2010) se identifican un gran número de subprocesos y se proponen mejoras para las deficiencias encontradas en ellos, pero carece de indicadores para medir los resultados y de los flujogramas para un mejor entendimiento de todos los elementos del proceso. (Sarmiento Ruiz, 2012) logra en su tesis una descripción total del proceso al introducir fichas, flujogramas y despliegues, los cuales al analizarse en el trabajo de (Laguna Sánchez & Rondón Alvarez, 2015) se les detectó que las actividades, tareas y los documentos legales, normativos y técnicos de capacitación, estaban desactualizados por la salida en el 2014 del Código de trabajo y su reglamento.

En esta última investigación se detectó a través de un balance que el 64 % de los subprocesos de Capacitación y Desarrollo que se realizan actualmente no fueron estudiados en los trabajos anteriores. Como aporte se actualizaron las fichas de todos los procesos del SGCH acorde a lo legislado por el código de trabajo y su reglamento e incluyéndole los nuevos subprocesos identificados. No se realizaron por limitación de tiempo los flujogramas y los indicadores para el control, y se recomendó su elaboración para próximos trabajos.

En la presente investigación se analizaron las fichas y flujogramas de la tesis (Sarmiento Ruiz, 2012) (ver anexo 11) donde se definió el proceso de Capacitación y Desarrollo como un subproceso dentro de la GCH, lo cual es correcto dado el enfoque general del estudio, pero al diseñar las dos primeras técnicas no se tuvo en cuenta una clara secuencia de actividades y la descripción es limitada. Como para las acciones específicas utilizan los despliegues, y éstos solo reflejan las actividades y tareas a desarrollar, pero no tienen en cuenta las entradas y salidas con los proveedores y clientes asociados, los registros que se generan, la legislación que los ampara, las relaciones entre todos los que intervienen en el subproceso, así como las posibles decisiones a tomar; no ofrece las posibilidades de detalle que el estudio necesita. Se reveló además que en el flujograma las actividades no están en plena correspondencia con las definidas en la ficha diseñada para esa investigación.

Al realizarse la actual investigación en el SGCH se toma Capacitación y Desarrollo como un proceso y en la práctica los procesos se llevan a cabo a través de la ejecución de sus subprocesos, por lo que el perfeccionamiento de los primeros pasa por el estudio y mejora de los segundos. Dada las deficiencias encontradas es necesario realizar una descripción más detallada que la existente hasta el momento, por lo que no se utilizarán los despliegues, sino fichas y flujogramas para describir totalmente los subprocesos. Este criterio fue puesto a consideración del director de capital humano, la subdirectora y la especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo, los cuales concordaron que era efectivo.

Se analizó la forma de ejecutarse los subprocesos por los diferentes grupos de trabajo y se comprobó que existe la necesidad de definir las funciones que se realizarán a nivel de

dirección y a nivel de grupos de trabajo, a raíz del proceso de integración. También se detectó con relación a:

- Otorgamiento, ratificación o revocación de categorías: existe un solo especialista jurídico para realizar las resoluciones de categoría docente, las de designados y funcionarios, así como otras relacionadas con el proceso docente educativo de todas las sedes, lo que es insuficiente para la cantidad de resoluciones que se deben hacer; lo que provoca que se alargue el tiempo de otorgar por resolución las categorías docentes. Otra dificultad es que no existe unidad de criterios en los grupos de trabajo a la hora de valorar las excepciones u otros casos de los subprocesos de categoría docente. Además en los últimos meses la documentación de categoría docente tuvo algunos errores en la que se envía al ministerio y en la que se recibe por parte de los tribunales.

- Capacitación: las informaciones que ofrecen las áreas acerca de la capacitación recibida no siempre es precisa y aclaratoria de las actividades que se realizan

3.3 Listar las deficiencias detectadas durante el estudio

Se listan de acuerdo a como fueron detectadas durante el diagnóstico, clasificándolas según: funcionamiento y descripción. En el caso del funcionamiento se concentrarán en tres grupos, las que se relacionan con: aspectos generales del proceso, los subprocesos de categoría docente y los de capacitación.

De funcionamiento relacionadas con el funcionamiento general del proceso:

1. No se alcanza la estandarización de los subprocesos porque las tareas no siempre se hacen igual por todos los especialistas de la DCH.
2. No están establecidas totalmente, en las nuevas condiciones de la integración, las funciones de cada uno de los grupos del proceso de Capacitación y Desarrollo.

De funcionamiento relacionadas con el otorgamiento, ratificación o revocación de categorías:

1. Desinformación sobre los posibles tribunales para realizar el ejercicio de idioma (en la sede CSM o JLC).
2. Falta de uniformidad en la valoración de los requisitos entre tribunales de las sedes.
3. Desconocimiento por parte de algunos profesores sobre cuándo deben ratificar la categoría.

4. Falta de sistematicidad por parte de los profesores en la actualización de los expedientes.
5. En algunas facultades no existe una adecuada planificación, por lo que los tribunales tienen en ocasiones coincidencia de varias actividades.
6. Algunos docentes, fundamentalmente de municipios, que se presentan al proceso desconocen las funciones del tribunal.
7. Deficiente ponderación del requisito relacionado con los resultados científicos por parte de algunos tribunales.
8. Déficit de impresoras en las áreas para realizar las actas del proceso de categorización.
9. En las sedes no se cuenta con un local designado para realizar el ejercicio de oposición.
10. Inestabilidad en el funcionamiento de los tribunales fundamentalmente en los de categorías superior, por la fluctuación de la fuerza laboral y las salidas al exterior.
11. El tribunal solo hace una copia de las actas de los mínimos de PSCT y de idioma, lo que provoca que los profesores que obtienen las categorías superiores tengan que gestionar las copias de las actas que se necesitan para los expedientes docentes (en acreditaciones, maestrías etc.), pues el original se envía al MES.
12. En la última información enviada al ministerio se produjeron errores en la documentación del proceso de categorías docentes.
13. En ocasiones el tiempo de asentar y enviar las resoluciones al rector no es el óptimo, por lo que se alarga la terminación del proceso.

De funcionamiento relacionadas con: la capacitación del personal no docente y confección del plan de capacitación.

1. Desinformación por parte de los directivos a sus trabajadores, de las actividades de superación para los no docentes convocadas en el plan
2. Entre los trabajadores que atienden Capacitación y Desarrollo en la DCH no existe un total entendimiento de la gestión por procesos, lo que dificulta el trabajo en grupo y la comprensión de cómo afectan a los clientes las actividades que realizan.
3. La vertiente Técnica – Profesional en el plan de capacitación y desarrollo no refleja acciones para todas las categorías ocupacionales.

4. El plan de capacitación no especifica en algunas ocasiones la cantidad de trabajadores que deben participar, lo que dificulta el control para el balance.

De descripción:

1. Deficiente diseño de los flujogramas del proceso de Capacitación y Desarrollo.
2. Faltan elementos en la descripción de los subprocesos anteriormente estudiados.
3. No están incluidos los indicadores en la ficha del proceso de Capacitación y Desarrollo.
4. No se cuenta con un diseño que sea de fácil entendimiento y que permita a las personas saber cómo se debe realizar el proceso.

2.2.4 Etapa IV. Proyección de las soluciones

En esta etapa se procede a mejorar los procesos a través de la proyección de soluciones a las deficiencias encontradas, a partir de las causas que las generan. Se debe establecer un orden de prioridad que posibilite dar cumplimiento al objetivo trazado en esta investigación.

4.1 Propuesta de soluciones

Antes de proponer soluciones se realiza un Voto Ponderado que permite establecer un orden de prioridad con relación a los dos tipos de deficiencias encontradas. Se tuvo en cuenta el criterio de siete expertos: director de GCH, subdirectora, especialista principal tres trabajadores con experiencia y la metodóloga, con el objetivo de darle valor a aquel tipo que considere se le debe dar solución primeramente. En la tabla 2 se muestra el resultado del análisis donde los expertos repartieron una cuantía de tres por cada tipo de deficiencia, y la que quedó con mayor nivel de significación fue la de descripción.

Tabla 2: Análisis del Voto Ponderado.

Expertos	Tipo de deficiencia	
	De funcionamiento	De descripción
1	1	2
2	1	2
3	2	1
4	0	3
5	1	2
6	0	3
7	2	1
Totales	7	14

Para dar solución a las cuatro deficiencias descriptivas se analiza que la causa que las origina es que en los anteriores estudios no se tuvieron en cuenta todos los elementos necesarios para llegar a un diseño acabado y eficaz de los subprocesos de Capacitación y Desarrollo. Como solución se propone el diseño completo del proceso de Capacitación y Desarrollo donde se incluyen las fichas de los subprocesos y flujogramas que fueron planteados de acuerdo a cómo se debe realizar el trabajo según lo legislado por el MES. Se colocan los indicadores analizados en la ficha general, estos serán controlados por el responsable del proceso y se medirán trimestralmente. Esta propuesta de solución también permite resolver la primera deficiencia funcional, relacionada con el proceso de forma general, pues con estas herramientas los responsables tendrán un total entendimiento de cómo realizar el trabajo y mejorará la comunicación interna y externa. Las propuestas descriptivas se recogieron en un manual donde se le anexaron los registros del proceso y se le entregó a la especialista principal. El diseño de los subprocesos: Otorgamiento de las categorías docentes superior y asistente, se exponen en la tabla 3 y la figura 1. Las restantes propuestas de diseño se muestran en el anexo 12.

Para solucionar la segunda deficiencia funcional relacionada con el desempeño general del proceso se determina que la causa que la provoca es que no se habían estudiado con detenimiento las funciones de los especialistas de Capacitación y Desarrollo en cada sede, a partir de la nueva estructura de este grupo por la integración. Es por ello que a través del análisis de la misión del proceso, la ubicación física de las sedes y de las características propias de las mismas, se describen a continuación estas funciones.

Funciones Grupo Capacitación y Desarrollo Sede OLM

- Especialista principal
 - ✓ Dirigir el trabajo del grupo, organizar con la participación de sus miembros la confección del plan de trabajo anual y mensual, regular su cumplimiento e informar al director
 - ✓ Controlar sistemáticamente e informar al director del cumplimiento de los criterios de medida del objetivo de trabajo correspondiente relacionado con la superación
 - ✓ Elaborar la propuesta de convocatoria para otorgamiento de categorías docentes, gestionar su firma por rector y socializar.

- ✓ Solicitar a las áreas programación de sesiones de los tribunales, entregar a director para su publicación

- ✓ Tramitar solicitud de decanos y otros jefes autorizados para la aprobación de los tribunales que pueden sesionar

- ✓ Asesorar metodológicamente a los especialistas de capacitación y desarrollo de las sedes CSM, JLC y MFR

- Metodólogo

- ✓ Atender el proceso de Capacitación y Desarrollo de la UHO, establecer las coordinaciones con los tribunales para el trabajo eficiente de los mismos y controlar el funcionamiento en general del proceso.

- Especialistas de capacitación y desarrollo

- ✓ Se encarga de la planificación, organización y control del plan de capacitación y desarrollo de la universidad, integrando las informaciones de cada sede

- ✓ Cálculo del presupuesto de capacitación de toda la universidad

- ✓ Confección del balance de capacitación y otros informes relacionados con esta temática, integrando las informaciones de cada sede

- ✓ Contratar y atender recién graduados de todas las sedes

- ✓ Actualizar en sistema ASSETS informaciones relativas a los recién graduados, hacer movimientos de nóminas necesarios, tramitar bajas

- ✓ Orientar a cuadros y tutores acerca de plan de trabajo de recién graduados y evaluación de su desempeño

- ✓ Organizar, coordinar y controlar asistencia a cursos de adiestramiento a recibir por los recién graduados

- ✓ Planificar las necesidades de fuerza de trabajo capacitada mediante la actualización sistemática del sistema profesional GEFORZA

Funciones comunes de los especialistas en todas las sedes

- ✓ Asesorar a directivos acerca de la gestión del proceso de capacitación de todos sus trabajadores, docentes o no

- ✓ Atender a los profesores para la actualización de sus expedientes docentes, custodiar estos documentos y entregar al solicitante autorizado en caso de baja

- ✓ Atender a tribunales, capacitarlos, aclarar sus dudas

- ✓ Recibir, revisar y tramitar los expedientes docentes procesados y las actas confeccionadas por los tribunales de su sede
- ✓ Hacer las valijas para el MES de los documentos de las categorías docentes superiores procesadas, enviar a especialista principal para su revisión y aprobación
- ✓ Confeccionar resoluciones de categorías de Auxiliar técnico de la docencia, instructor y asistente y entregar a asesor jurídico que la tramitará con el rector para su aprobación
- ✓ Establecer cooperación con grupo de Recursos laborales para actualizar los expedientes laborales con la categoría docente otorgada o ratificada, actualizar en sistema ASSETS esta información e informar a través del reporte que ofrece este sistema a los directivos acerca de los docentes que deben ratificarla en el próximo año
- ✓ Elaborar los informes estadísticos correspondientes de su sede y enviar a especialista principal
- ✓ Organización de las acciones de capacitación que corresponden del plan en su sede
- ✓ Controlar asistencia a actividad de superación de los trabajadores no docentes de su sede e informar a especialista principal y a directivos de su sede
- ✓ Actualizar la base de datos que provee al sistema GEFORZA

Es necesario aclarar que los grupos se encargan de desarrollar otras funciones relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño y estimulación moral, por lo que no se incluyen en la descripción realizada en esta investigación. A las restantes deficiencias funcionales se les analizan las causas que las originan con la reducción del listado anterior, agrupándolas según sus causas comunes. Esto se tuvo en cuenta para proponerles las vías de soluciones más óptimas. La relación de los problemas con las causas comunes que los originan y las soluciones propuestas se muestran en el anexo 13.

Tabla 3. Ficha del subproceso del otorgamiento de las categorías docentes: profesor titular, profesor auxiliar y asistente.

 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Subproceso: Otorgamiento de las categorías docentes: profesor titular, profesor auxiliar y asistente		
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo		
Objetivo: Otorgar al interesado la categoría docente que le permita ejercer sus funciones como docente.		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Cronograma del proceso de categorización • Información y documentos de profesores para el otorgamiento de las categorías docentes <ul style="list-style-type: none"> ✓ carta de aprobación por el rector para ocupar la plaza (para profesores que serán contratos indeterminados) ✓ currículum vitae ✓ foto a color de carne de identidad. ✓ llenado del modelo del expediente de profesor universitario ✓ evaluaciones del desempeño como profesor universitario de los últimos cinco años ✓ fotocopia del Título cotejadas ✓ certificados de Cursos, postgrados, diplomados que ha recibido, investigaciones realizadas, publicaciones de alto impacto, evento de socialización de resultados científicos ✓ acta de la evaluación de los conocimientos sobre problemas sociales de la ciencia y la técnica ✓ actas del examen de idioma • Propuesta de miembros de tribunales de categorías docentes • Resoluciones ministeriales • Registro de categorías docentes • Base de datos actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades, centros universitarios, filiales y departamentos • MES 	
Actividades:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar al proceso de categorización 2. Recibir y revisar las propuestas de candidatos a obtener la categoría docente de las facultades, centros universitarios, filiales y departamentos, así como el tribunal que lo procesará aprobado por el ministerio y el rector en el caso de asistente 3. Revisar que las evaluaciones de los profesores estén archivadas en el expediente 4. Examinar si los expedientes de profesores cumplen los requisitos para la categoría a la que se aspira por la resolución 128:2006 5. Se realizan los mínimos de idioma y de problemas sociales ciencia y la técnica tecnología 6. Recoger, recibir y revisar las actas de los mínimos de idioma y de problemas sociales de la ciencia y la técnica 		

7. Entregar expediente a los tribunales junto con las actas de los mínimos de idioma y de problemas sociales de la ciencia y la técnica 8. Se realizan los ejercicios de oposición en las áreas y el tribunal confeccionan las actas correspondientes 9. Recibir y revisar las actas del otorgamiento de las categorías docentes, entregadas por los tribunales 10. Recibir los expedientes de los docentes evaluados 11. Elaborar las resoluciones rectorales de la categoría Asistente 12. Enviar resoluciones de la categoría Asistente al jurídico para que proceda a despachar con el rector para su aprobación 13. Elaborar las valijas para el MES con la documentación del otorgamiento de las categorías docentes superiores de Profesor Auxiliar y Profesor Titular 14. Recibir y Archivar las resoluciones ministeriales enviadas por el Ministro y el Viceministro del MES y las rectorales de Asistente 15. Asentar las resoluciones aprobadas en el registro de profesores a tiempo parcial o completo 16. Actualizar la base de datos de categorías docentes 17. Archivar el expediente	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Tribunal de categoría docente aprobado • Resolución Ministerial de aprobación de las categorías docentes • Resolución Rectoral de Categoría docente de Asistente • Profesional con categoría docente otorgada • Registro de categorías docentes actualizado • Base de datos actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores docentes • Comunidad universitaria • MES
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Documentos legales, normativos y técnicos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución N° 128 / 2006. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior • Resolución Ministerial de nombramiento de los tribunales para las categorías docentes superiores de Profesor Auxiliar y Profesor Titular • Resolución Ministerial de aprobación de las categorías docentes • Resolución Rectoral de nombramiento de los tribunales para la categoría docentes Profesor Asistente • Resolución Rectoral de Categoría docente Profesor Asistente 	
Registros	
Modelo de solicitud de categorías docentes.	
Registro de las actas de los exámenes de idioma y PSCT	
Registro de salida de expedientes para los diferentes tribunales	
Control de entrada de categoría docente	
Registro de salidas de resoluciones entregadas de profesores propios y a tiempo parcial	
Registro de tribunales	
Control de valijas enviadas al MES	

VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

La gestión por procesos en la GCH garantiza determinar las competencias correctas que deben tener o desarrollar los trabajadores y que necesita la empresa para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Relaciona el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la organización. Entre los aportes económicos de la investigación están:

1. El perfeccionamiento de subprocesos como: confección de plan anual de capacitación y desarrollo y determinación del presupuesto de capacitación y desarrollo, contribuyen a que sean óptimos los recursos financieros que se utilizarán.
2. La propuesta de indicadores que permiten medir los resultados del proceso y con ello el desempeño general de la GCH.

En el ámbito social:

1. Se alinean los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
2. Se establece que el trabajo del proceso tiene que ser encaminado a las exigencias y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.
3. Se facilita que los responsables aumenten la comunicación en el lugar de trabajo, refuercen el trabajo en equipo y participen en la identificación de mejoras y su implantación.
4. Se contribuye a que el personal de la universidad adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para que el proceso se desarrolle de forma eficaz y eficiente.
5. Se logra la estandarización del proceso, lo que permite que responsables y cuadros desarrollen de la mejor forma las mismas actividades haciéndose igual por todas las personas involucradas.
6. Se contribuye al completamiento y actualización del sistema de gestión de la universidad.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se obtuvieron resultados satisfactorios, lo que permitió cumplir el objetivo propuesto. Al respecto se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se fundamentó teórica, metodológica y prácticamente que la gestión por procesos en el SGCH constituye una herramienta de vital importancia para lograr la mejora de los procesos que la componen.
2. Se realizó un análisis crítico de siete propuestas metodológicas para una gestión por procesos, seleccionándose la tecnología de (Hernández Concepción, 2005), la cual se adaptó al incluir las herramientas y técnicas de la guía de (Beltrán Sanz, 2002) de acuerdo a las necesidades de estudio.
3. A través de la aplicación parcial de la tecnología adaptada se logró perfeccionar el diseño de los subprocesos de Capacitación y Desarrollo en el SGCH en la Universidad de Holguín.
4. Se detectó que no están establecidas totalmente, para las nuevas condiciones de la integración, las funciones de cada uno de los grupos, por lo que se determinan las mismas.
5. Se proponen soluciones a 17 deficiencias relacionadas con el funcionamiento específico de cada subproceso, agrupándolas entre nueve causas fundamentales.
6. Se conformó un manual del proceso de Capacitación y Desarrollo que contiene ocho fichas con los flujogramas asociados a cada subproceso y los registros correspondientes que le proporcionan a los responsables una herramienta de cómo realizar el trabajo y mejorar la comunicación interna y externa.

RECOMENDACIONES

1. Establecer un cronograma para implementar las soluciones propuestas, llevarlas a cabo y evaluarlas de acuerdo a los resultados del proceso, luego ajustarlas de ser necesario.
2. Adecuar los resultados de los diseños propuestos a la nueva resolución de categorías docentes que está por aprobarse.
3. Continuar el perfeccionamiento del diseño de los restantes procesos del SGCH, a través de la gestión por procesos.
4. Confeccionar para futuros estudios una herramienta que permita medir la satisfacción de los trabajadores de la universidad con cada uno los procesos del SGCH de forma independiente a través de subprocesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011).
2. AEC. (2016). Gestión por procesos. [En línea] <http://www.aec.es/web/guest>
3. Álvarez López, L. F. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones*. (Tesis para presentada en opción al título de Master en Dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
4. Álvarez Santos, L. (2012). *Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín* (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industria).
5. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*: Editorial Mondragón.
6. Anglés Peña, M. d. L. (2013). Procedimiento para el autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín.
7. Appian. (2016). What is Process Management? [En línea] <http://www.appian.com/about-bpm/process-management/>
8. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley no. 116 Código de trabajo (2014).
9. Beltrán Sanz, J. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología (Ed.)
10. Bendell, T. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing.
11. Borges Almaguer, B. (2011). *Perfeccionamiento de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industria).
12. Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile. Diagnóstico y Propuestas* Editorial Evolución S.A (Ed.) (pp. 270).
13. Carralero Neyra, C. V. (2009). *Estudio de los Procesos en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial).
14. Cisneros Rodríguez, Y. (2012). *Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.

15. Colectivo de autores. (2008). *Libro blanco sobre la implantación de sistemas de Gestión de Calidad en instituciones de la sanidad pública cubana y boliviana*. Editorial Serviguide.
16. Consejo de Ministros. Decreto no. 326 Reglamento del código de trabajo (2014).
17. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* T. e. c. y. ampliada (Ed.) (pp. 18, 67).
18. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos.*, e. M. Graw-Hill (Ed.)
19. Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.
20. Díaz Gorino, A. (2002). *La Gestión por Procesos*. [En línea] <http://www.jcedes.com>
21. Dirección de Capital Humano. (2015). *Diagnóstico a la Gestión de Capital Humano en la Universidad de Holguín*
22. Dirección de Capital Humano. (2015). *Informe al Consejo de dirección de la Universidad*
23. García Rivera, Y. (2011). *Estudio de los procesos en el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industria).
24. González Méndez, L. (2002). *El Enfoque de Procesos*. [En línea] <http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque> de procesos.
25. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill.
26. Hernández Concepción, I. (2005). *Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos*.
27. Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
28. Jorge Arnoletto, E. (2010). *La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales* BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho y Economía (Ed.)
29. Junta de Castilla y León. (2004). *Guía para la Gestión por procesos* Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa (Ed.)

30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. *Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.*
31. Laguna Sánchez, C. C., & Rondón Álvarez, L. (2015). Perfeccionamiento de los procesos claves de la gestión de los recursos humanos en la Universidad de Holguín: Proyecto Integrador de Ingeniería Industrial II.
32. Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
33. Medina León, A. (2014). Criterios para la elaboración de la ficha de proceso y su importancia en la gestión por procesos.
34. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*.
35. Mieres Landín, M., & Formoso Mieres, A. A. (2014). Metodologías y Enfoques para la Gestión por Procesos. En <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>
36. Ministerio de Educación Superior. Resolución 75: Sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia tecnología e innovación subordinadas al MES (2015).
37. Ministerio de Educación Superior. Resolución N° 128 / 2006: Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior (2006).
38. Moliner, A. (2015). Ventajas de la gestión por procesos. [En línea] <http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
39. Nariño. Municipio de Funes. (2012). Gestión Por Procesos.
40. Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de Gestión de Operaciones en empresas hoteleras. *Revista Gestión en Hotelería. Escuela Superior de Estudios Turísticos.*
41. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE Ciudad de la Habana, Cuba.
42. Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 9000: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (2015).

43. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007 Sistema de gestión integrada del capital humano. Requisitos (2007).
44. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín.
45. Pepper, S. (2011). Definition of process management. *Med Wave*.
46. Quiros Moratos, T., & Cuesta Peredo, D. (2005). *Sistemas de Información en las instituciones sanitarias. Una visión operativa*. Paper presented at the Curso de experto universitario en economía de la salud, [En línea] [Citado el: 23 de abril de 2006].
47. Rivas Torres, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2009). La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos. *Contribuciones a la Economía*.
48. Rodríguez Morales, N. (2010). *Estudio de los procesos en el grupo de Cuadros y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial).
49. Sarmiento Ruiz, O. (2012). *Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
50. SESCOAM. (2002). La Gestión por Procesos.
51. Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*(18), 151-176.
52. Valdés Gutiérrez, T. (2009). Características de la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana.
53. Werther, B., & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. M. G. Hill. (Ed.)
54. William, J. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 415 - 429.
55. Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Vol. VI No.330. Economía Industrial España (Ed.)

Anexo 1 Definiciones de Gestión por procesos dada por varios autores Fuente: adaptado de (Valdés Gutiérrez, 2009) y (Hernández Nariño, 2010)

Autores	Definiciones
Amozarrain, 1999	Gestionar toda la organización basándose en los procesos es entender 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 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.
Junginger, 2000	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Colegio Oficial de Ingenieros de Valencia, 2001	La Gestión por Procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
(Díaz Gorino, 2002)	Mejora de la satisfacción del cliente, el aporte de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
(Junta de Castilla y León, 2004)	Gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante (seguimiento y control) y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Comité Institucional de Acreditación. Universidad de Córdoba, citado por (Hernández Nariño, 2010)	Direccionamiento hacia los objetivos de la Universidad y sus programas. Búsqueda permanente de la excelencia académica. Aumento de la eficacia y la eficiencia. Auto evaluación y evaluación externa con indicadores de alta calidad.
(Bergholz, 2011)	La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
(Bravo Carrasco, 2012)	La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente
NC ISO 9000: 2015	Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Anexo 2 Metodologías para la gestión por proceso.

Metodologías	Etapas	Análisis de aspectos novedosos y/o limitaciones
<p>Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. (Nogueira Rivera, 2002)</p>	<p>I- Análisis del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planificación del proyecto. 2. Listado de los procesos de la empresa. 3. Identificación de los procesos relevantes. 4. Selección de los procesos claves. 5. Nombrar al responsable del proceso. <p>II- Diseño del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Constitución del equipo de trabajo. 7. Definición del proceso empresarial. 8. Confección del diagrama As-Is. 9. Análisis del valor añadido. 10. Establecer indicadores. <p>III- Implantación del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Implantación, seguimiento y control. 	<p>Concibe la gestión por procesos como un proyecto a acometer incorporando una nueva visión de cómo se debe implementar este enfoque. Utiliza la Matriz de Amozarrain para la determinación de los procesos claves e incorpora como elementos novedosos el diagrama As-Is y el análisis del valor añadido, dando paso a la mejora. No hace referencia específica al mapa de procesos y concibe la ficha como la técnica por excelencia en el paso 7. Alude la necesidad de indicadores y de su seguimiento y control.</p>
<p>Guía para una Gestión basada en Procesos. (Beltrán Sanz, 2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación y secuencia de los procesos. 2. La descripción de cada uno de los procesos. 3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen. 4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada. 	<p>Facilita el entendimiento del mismo a través de un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000; permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM, mediante el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos. Es efectivo en cualquier Sistema de Gestión.</p>

Anexo 2 Metodologías para la gestión por proceso. Continuación

Metodologías	Etapas	Análisis de aspectos novedosos y/o limitaciones
<p>Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. (Negrin Sosa, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del equipo de trabajo para la mejora de los procesos. 2. Análisis externo e interno del objeto de estudio. 3. Estudio de los procesos hoteleros. 4. Identificación de objetivos del proceso a evaluar. 5. Definición de factores claves a medir. 6. Establecimiento del patrón de comparación. 7. Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones. 8. Evaluación y selección de alternativas de mejora. 9. Establecimiento del plan de mejoras. 10. Ejecución del plan de mejoras. 11. Supervisión y evaluación de los resultados. 	<p>Propone el diagnóstico del sistema como elemento novedoso, posee gran campo de aplicación en procesos hoteleros y explora ampliamente la administración de operaciones e inserta el benchmarking como herramienta relevante para la mejora. Establece la necesaria relación entre objetivos y procesos. Reconoce la necesidad de indicadores y de equipos de trabajo, mas no hace mención a la representación, al mapa de procesos ni a la ficha. Como novedad presenta un Indicador Integral para la evaluación de los procesos e indica la implementación y el seguimiento de los procesos.</p>
<p>Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos. (Hernández Concepción, 2005)</p>	<p>I Análisis de la necesidad de desarrollar un proceso de cambio en la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la necesidad del cambio 2. Determinar las áreas de la organización que serán objeto de estudio 3. Lograr el compromiso de todo el personal de la organización 	<p>Permite diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización determinando cuáles son los problemas que impiden alcanzar los resultados esperados y por tanto el cumplimiento de su misión. Se basa en el enfoque en procesos planteado</p>

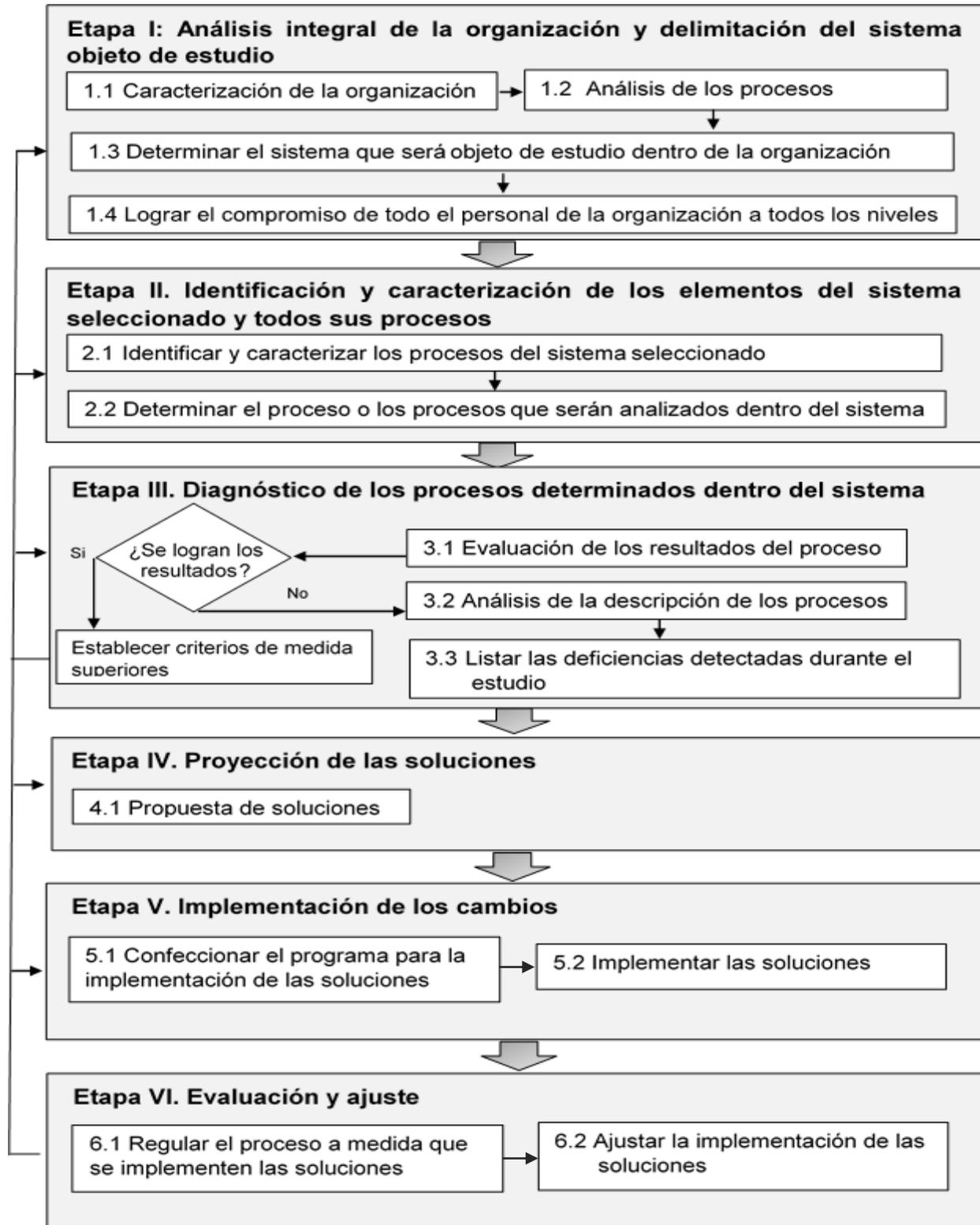
	<p>4. Crear el grupo consultor y definir los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso</p> <p>II Identificación y caracterización de los elementos de la organización como sistema y todos sus procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar el sistema de forma general, así como identificar los principales elementos del mismo y caracterizarlos 2. Elaborar el Mapa de procesos del sistema <p>III. Diagnóstico del sistema y de cada uno de sus procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la cultura de calidad 2. Diseñar las técnicas de los diagnósticos <p>IV. Análisis de los resultados del diagnóstico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Listar las deficiencias detectadas durante el estudio 2. Reducir el listado de los problemas detectados 3. Definir los problemas raíces 4. Elaborar, discutir y aprobar el informe final del Diagnóstico <p>V. Proyección de las soluciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir para los problemas raíces las posibles soluciones 2. Selección de la mejor alternativa <p>VI. Diseño o Rediseño de los procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar al responsable del proceso 2. Seleccionar el equipo de trabajo 3. Establecer los objetivos del procesos 4. Delimitar el proceso y subprocesos 	<p>en las normas ISO 9000. En el diagnóstico propone la utilización de la ficha de proceso para recolección y análisis de la información. No aborda indicadores de procesos para medir los resultados ni la descripción gráfica, pero aboga por el cumplimiento de los objetivos a través de la mejora de los procesos. Es una tecnología adaptable a cualquier condición de las organizaciones, pues permite su adecuación según los objetivos a desarrollar.</p>
--	--	--

	<p>5. Identificación y solución de las carencias del proceso</p> <p>6. Presentación del nuevo proceso para su aprobación y posterior implantación</p> <p>VII. Implementación de los cambios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confeccionar el programa para la implementación de las soluciones 2. Tratamiento a la Resistencia al cambio 3. Implementar las soluciones <p>VIII. Evaluación y ajuste</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regular el proceso a medida que se implementen las soluciones 2. Ajustar la implementación de las soluciones 3. Revisar y aprobar los cambios realizados 	
<p>Procedimiento general para la gestión y mejora de los procesos hospitalarios. (Hernández Nariño, 2010)</p>	<p>I- Caracterización y diagnóstico del sistema hospitalario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del equipo y planeación del proyecto. 2. Caracterización y clasificación del sistema 3. Diagnóstico del sistema <p>II- Análisis de los procesos hospitalarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Identificación de los procesos 5. Confección del mapa de procesos de la organización 6. Selección de procesos a mejorar 7. Formación del equipo de mejora <p>III- Mejora de procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Diagnóstico del proceso (ficha del proceso y representación gráfica) 	<p>Supera deficiencias de metodologías precedentes. Concede un espacio previo para la caracterización, clasificación y diagnóstico del sistema. Especifica el mapa de procesos, la ficha y la representación gráfica como técnicas indispensables para describir el proceso. Concibe una etapa específica para la mejora sobre la base de la aplicación del benchmarking, de la identificación de Puntos Críticos de Control y de indicadores. Hace referencia al seguimiento y control. Esta metodología resuelve las limitaciones previamente mencionadas del</p>

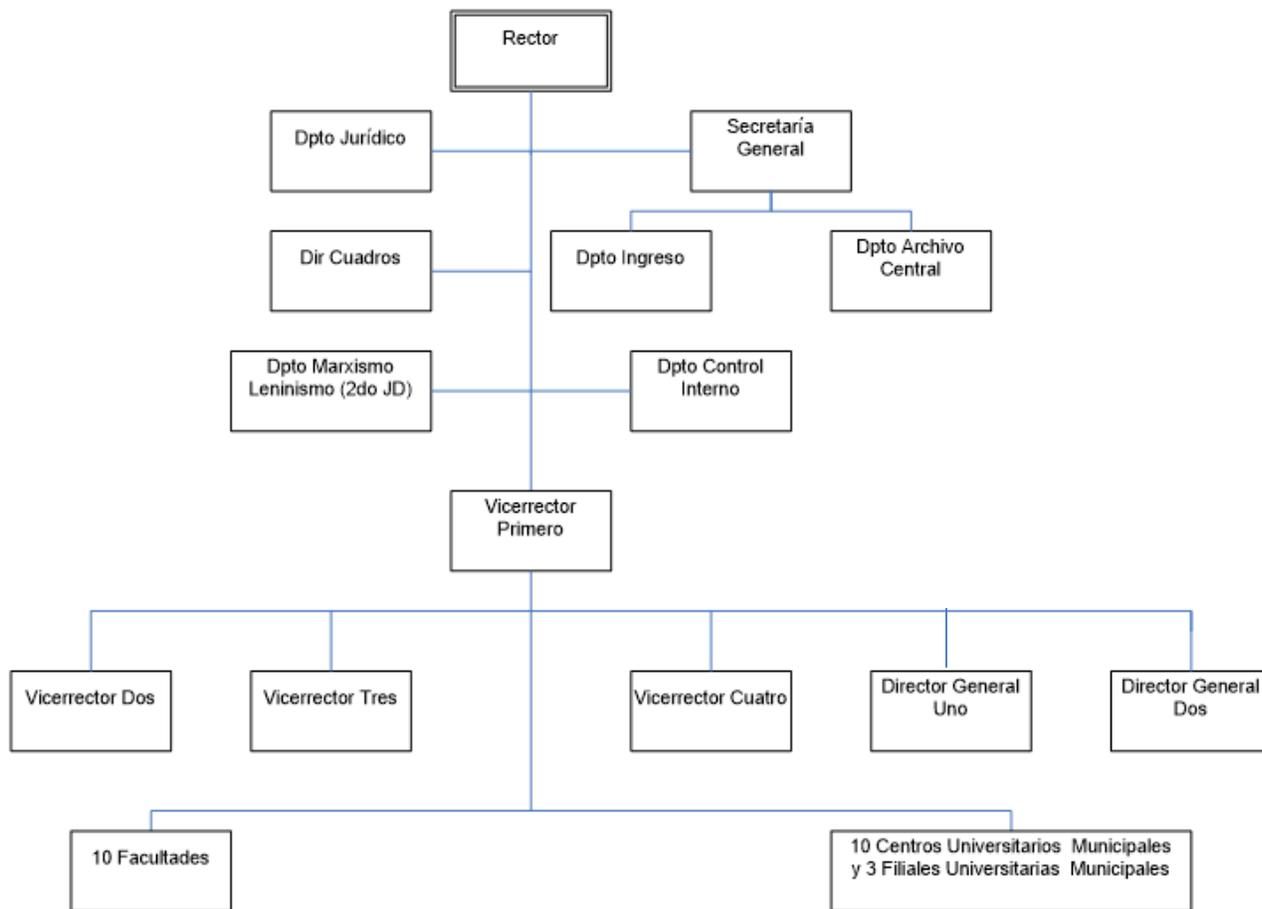
	<p>9. Mejora del proceso (Puntos Críticos de Control e indicadores) 10. Evaluación del nivel alcanzado IV- Seguimiento y control</p>	<p>procedimiento de (Nogueira Rivera, 2002), aunque contextualizada en organizaciones del sector de la salud.</p>
<p>Procedimiento para la Gestión Integrada de los procesos en universidades (Cisneros Rodríguez, 2012) y (Sarmiento Ruiz, 2012)</p>	<p>I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos 1. Caracterización de la organización 2. Análisis de los procesos II. Planeación 3. Confección y (o) actualización de la planeación estratégica 4. Planeación operativa III. Organización 5. Confeccionar y (o) actualizar el Reglamento Orgánico, el Manual de Funcionamiento Interno y el Manual de normas y procedimientos 6. Integración de los procesos IV. Control 7. Control Interno 8. Control de Gestión 9. Control operativo V. Mejora 10. Focalización del objeto de mejora y proyecciones de mejora 11. Implementación, evaluación y ajuste de las acciones de mejora</p>	<p>Dota a las universidades de una herramienta metodológica que facilita a la dirección la toma de decisiones al gestionar de forma integrada los procesos acorde a las necesidades actuales de la Educación Superior cubana. La propuesta de fichas, la realización de los despliegues y la confección de los flujogramas al tener establecido que se le realice a todos los procesos identificados no permite que se profundice bien en procesos específicos.</p>

<p>Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades. (Ortiz Pérez, 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución y capacitación del grupo de trabajo 2. Aseguramiento de las condiciones de partida 3. Caracterización de la organización 4. Confección del mapa de procesos II. Planificación <ol style="list-style-type: none"> 5. Planificación estratégica 6. Planificación operativa III. Organización <ol style="list-style-type: none"> 7. Diseño de los procesos 8. Diseño de la integración 9. Diseño del cuadro de mando integral Etapas IV. Implementación y control <ol style="list-style-type: none"> 10. Implementación 11. Control operativo 12. Evaluación del sistema de indicadores de gestión 13. Evaluación de la integración de los procesos 14. Análisis de los factores inhibidores V Mejora <ol style="list-style-type: none"> 15. Implementación de las acciones de mejora 16. Proyección de acciones de mejora 	<p>Dota a los directivos de las técnicas y herramientas para desarrollar una gestión integrada de los procesos en universidades. La tecnología tiene la facultad de adaptarse a otras organizaciones. Considera la totalidad de los procesos: estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, y las interrelaciones que se establecen entre ellos con un enfoque sistémico. Está contextualizado a las características y necesidades de la nueva universidad cubana y permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.</p>
---	--	--

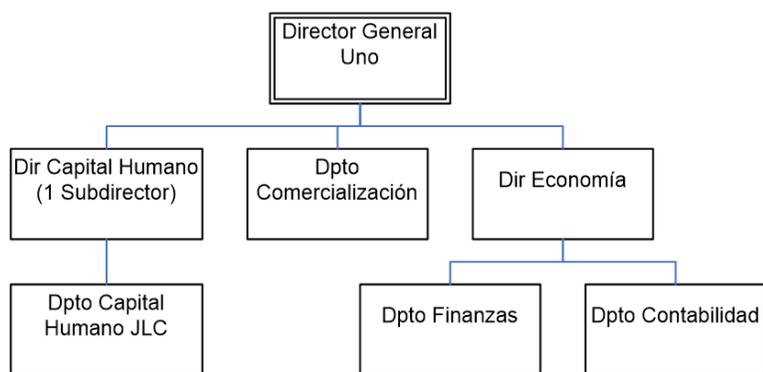
Anexo 3. Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción, 2005). Adaptada por la autora.



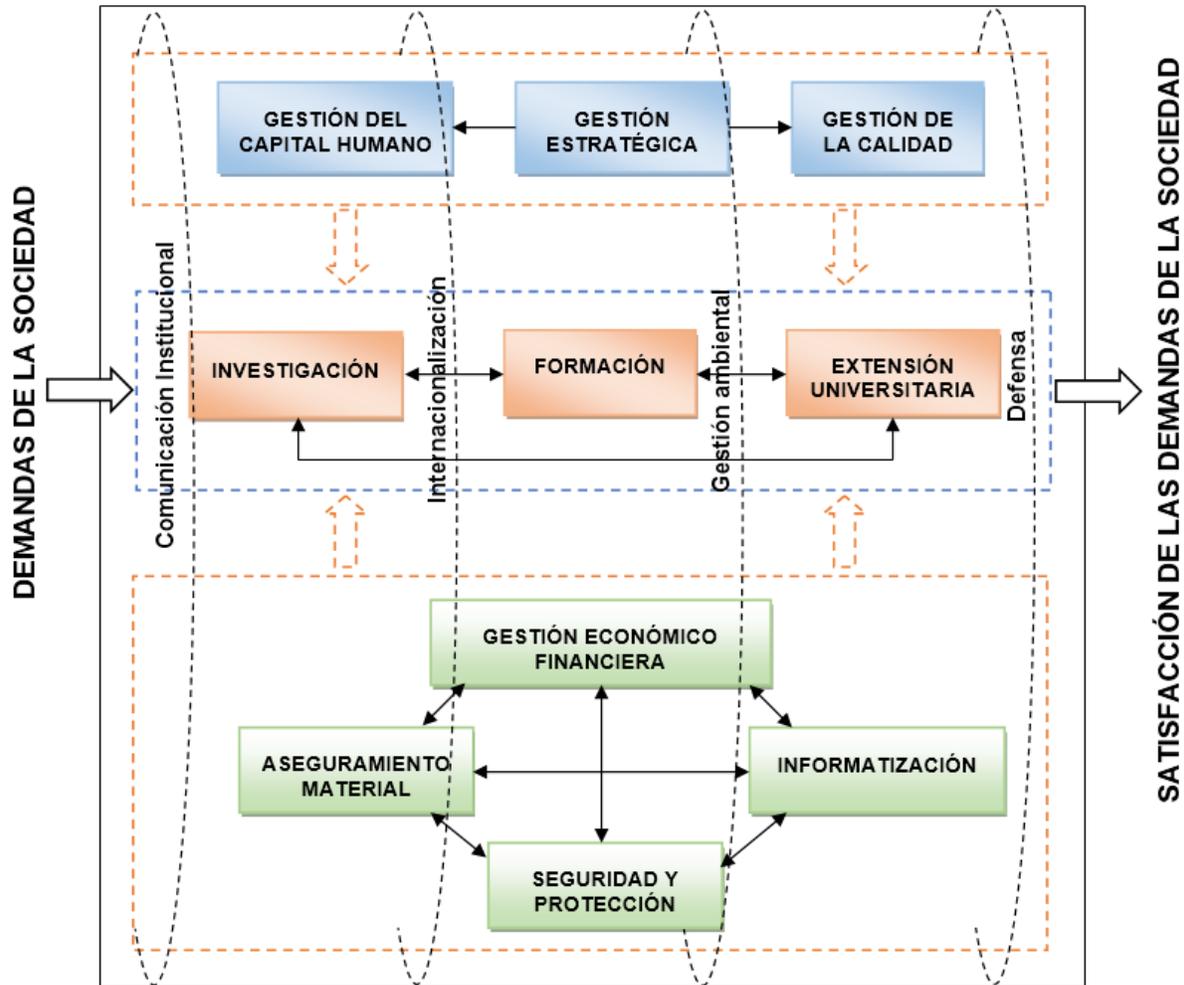
Anexo 4. Organigrama general de la Universidad de Holguín



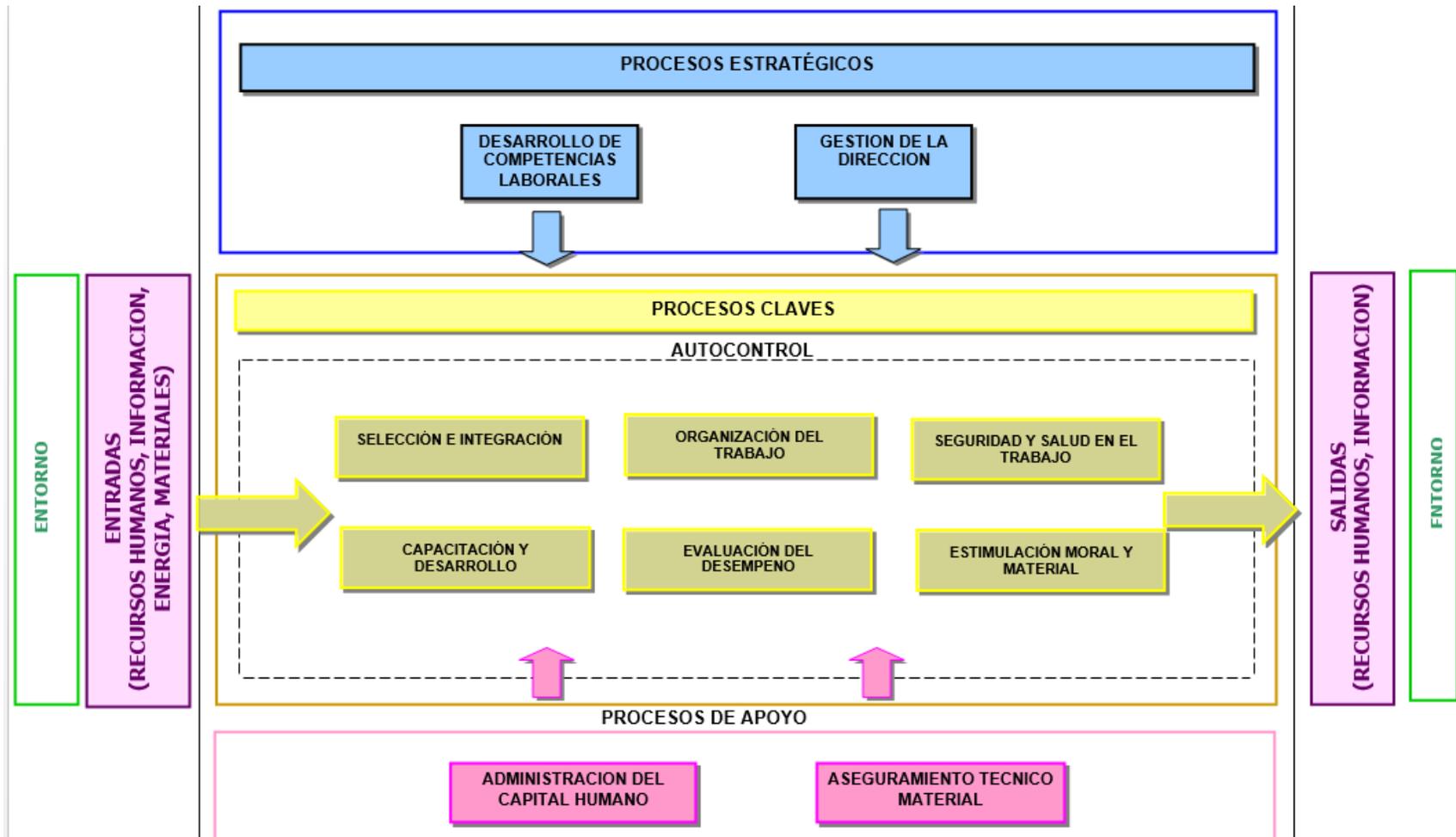
a) Despliegue del organigrama general (Dirección General Uno)



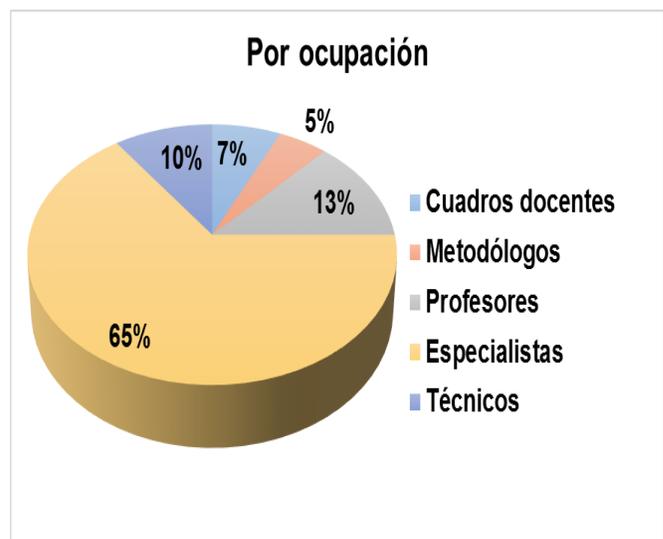
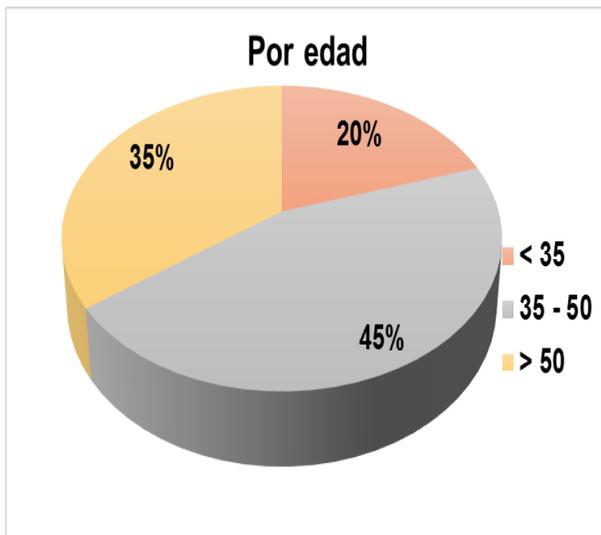
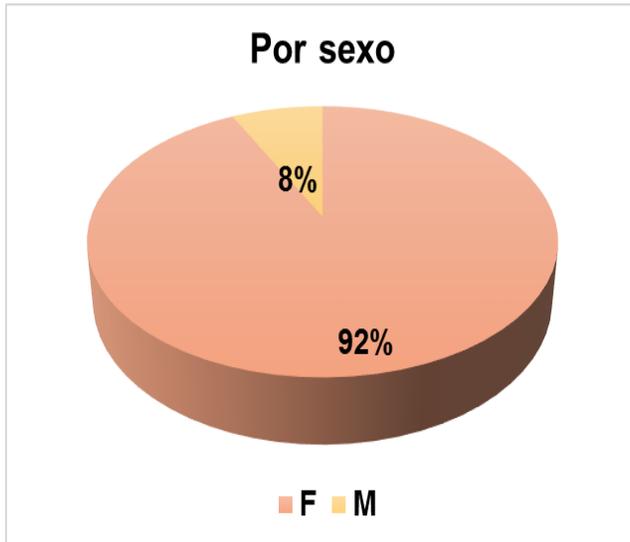
Anexo 5. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín. Fuente: Departamento de Gestión de la Calidad, Universidad de Holguín, 2016



Anexo 6. Mapa de procesos del SGCH de la Universidad de Holguín. Fuente: (Dirección de Capital Humano, 2015)



Anexo 7. Caracterización de la fuerza de trabajo en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Holguín.



Anexo 8. Análisis de Pareto de criterios de medidas por representatividad de procesos

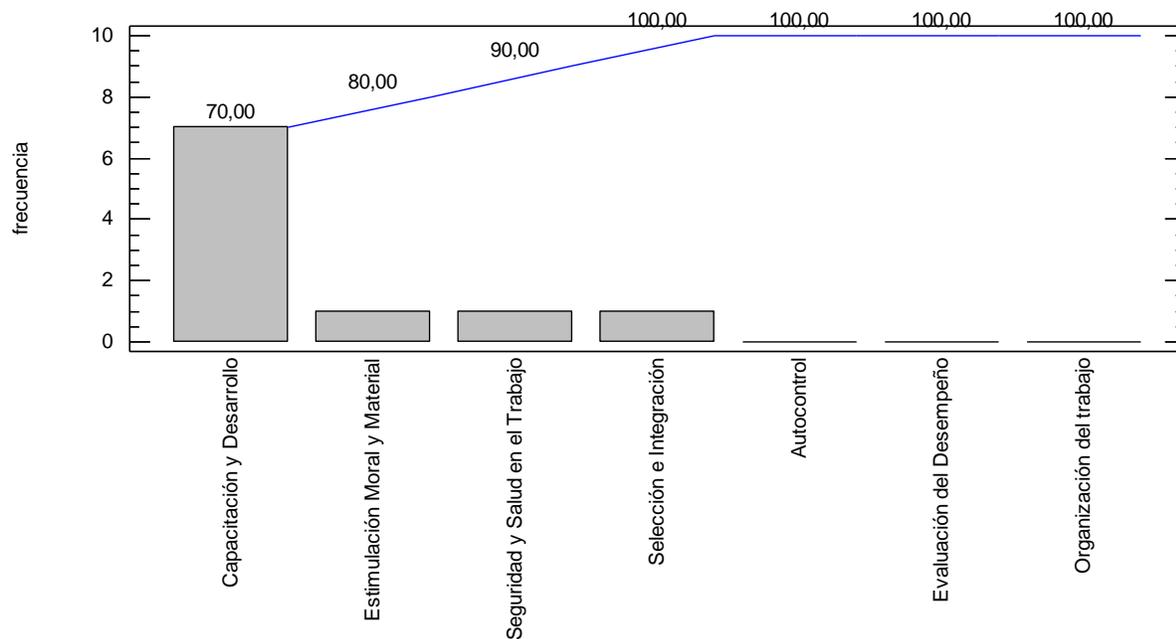
Tabla de Pareto con Frecuencias Acumuladas

Etiqueta de Clase	Rango	Recuento	Ponderación	Puntaje Ponderado	Puntaje Acum	Porcentaje	Porcentaje Acum
Capacitación y Desarrollo	1	7	1	7	7	70,00	70,00
Estimulación Moral y Material	2	1	1	1	8	10,00	80,00
Seguridad y Salud en el Trabajo	3	1	1	1	9	10,00	90,00
Selección e Integración	4	1	1	1	10	10,00	100,00
Autocontrol	5	0	1	0	10	0,00	100,00
Evaluación del Desempeño	6	0	1	0	10	0,00	100,00
Organización del trabajo	7	0	1	0	10	0,00	100,00
Total		10		10			

El StatAdvisor

Esta tabla muestra los 7 recuentos declarados en Criterios de Medidas. Las clases se ordenan de acuerdo con los recuentos, poniendo primero la clase con mayor frecuencia de ocurrencia. La clase más alta es Capacitación y Desarrollo con un recuento de 7, el cual representa 70,0% del total.

Gráfica de Pareto para Criterios de Medidas



**Anexo 9. Encuesta de diagnóstico de la satisfacción de los adiestrados.
Procesada por el grupo de trabajo de Capacitación y Desarrollo**

Objetivo: Conocer sus apreciaciones acerca de la satisfacción con las acciones realizadas en su preparación en este curso. Marque con una **X** la casilla que dé respuesta al nivel de satisfacción suya en cada ítem del cuestionario.

Facultad

No.	Satisfacción con:	1 MM	2 M	3 R	4 B	5 E
1.	Curso introductorio de gestión de procesos universitarios			4.3	60.9	34.8
2.	Actividad de superación			17.4	60.9	21.7
3.	Curso de docencia universitaria				41.7	58.3
4.	Entrenamiento profesional		4.3	4.3	34.8	56.5
5.	Atención brindada por la tutor		4.2		25	70.8
6.	Atención brindada por el departamento			4.2	25	70.8
7.	Atención brindada por la Facultad			8.3	37.5	54.2
8.	Atención brindada por Dirección de Recursos Humanos				37.5	62.5
9.	Valoración integral de la satisfacción con la preparación recibida en el curso.			4.2	50	45.8

Anexo 10. Encuesta diagnóstico de la “motivación concreta”. Fuente: (Álvarez López, 2001)
INSTRUCCIONES.

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

"GRACIAS POR SU COOPERACION"

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario.

No	Preguntas	1 Nunca (MM)	2 Casi Nunca (M)	3 A veces (R)	4 Casi Siempre (B)	5 Siempre (E)
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					



12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?					
14	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales)?					
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas?					
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables?					
22	¿Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente?					
24	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?					
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?					
	Evalúe la incidencia de cada una, en la respuesta anterior					
	Alimentación					
	Salud					
	Transporte					
	Otros (nómbrelo)					



26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.)?					
28	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
29	¿Valore integralmente su satisfacción en la entidad?					
30	¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?					

Anexo 9a). Encuesta procesada. Fuente: IBM SPSS versión 21.0**Escala: TODAS LAS VARIABLES****Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	8	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	8	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	33

Nivel de Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca (MM)	20	7,6	7,6	7,6
	Casi Nunca (M)	15	5,7	5,7	13,3
	A veces (R)	76	28,8	28,8	42,0
	Casi Siempre (B)	86	32,6	32,6	74,6
	Siempre (E)	67	25,4	25,4	100,0
	Total	264	100,0	100,0	

Anexo 10 a). Encuesta procesada. Continuación. Fuente: Microsoft Excel

No	Preguntas	1 Nunca (MM)	2 Casi Nunca (M)	3 A veces (R)	4 Casi Siempre (B)	5 Siempre (E)
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	0%	25%	50%	13%	13%
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	0%	0%	13%	38%	50%
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	0%	0%	13%	25%	63%
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	13%	0%	63%	13%	13%
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	0%	0%	25%	25%	50%
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	0%	0%	13%	50%	38%
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	0%	0%	13%	38%	50%
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	13%	0%	50%	25%	13%
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?	0%	13%	13%	50%	25%
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?	0%	0%	50%	25%	25%
11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	0%	0%	0%	75%	25%
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	0%	0%	25%	50%	25%
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?	0%	0%	0%	38%	63%

14	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	63%	0%	25%	0%	13%
15	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	75%	25%	0%	0%	0%
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	88%	13%	0%	0%	0%
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales)?	0%	0%	25%	50%	25%
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?	0%	0%	63%	38%	0%
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?	0%	0%	25%	50%	25%
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas?	0%	0%	25%	50%	25%
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables?	0%	0%	13%	38%	50%
22	¿Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable?	0%	13%	50%	25%	13%
23	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente?	0%	13%	50%	25%	13%
24	¿Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen?	0%	0%	25%	50%	25%
25	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?	0%	0%	63%	25%	13%
	Evalúe la incidencia de cada una, en la respuesta anterior					
	Alimentación	0%	0%	0%	38%	63%
	Salud	0%	0%	0%	25%	75%
	Transporte	0%	0%	25%	25%	50%
	Otros (nómbrelo)					
26	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo,	0%	0%	50%	38%	13%



	posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
27	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.)?	0%	13%	50%	25%	13%
28	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?	0%	25%	50%	25%	0%
29	¿Valore integralmente su satisfacción en la entidad?	0%	0%	13%	50%	38%
30	¿Cómo se considera usted comprometido con la entidad?	0%	0%	50%	25%	25%

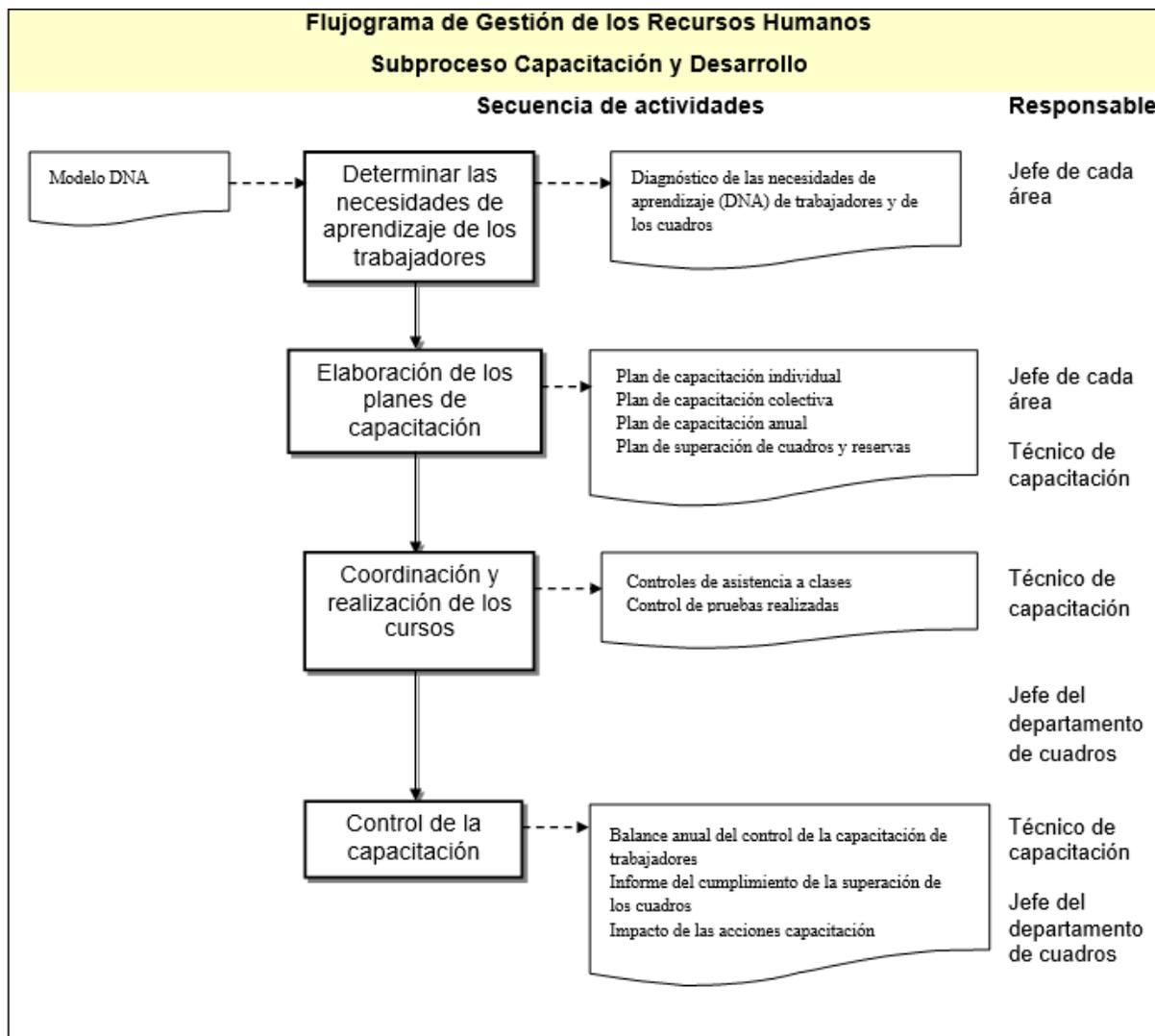


Anexo 11. Ficha y Flujoograma del subproceso Capacitación y Desarrollo de la GCH. Fuente: (Sarmiento Ruiz, 2012)

 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN <small>OSCAR LUCERO MOYA</small>	Ficha del proceso Gestión de los Recursos Humanos	
Subproceso: Capacitación y Desarrollo		
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación		
Objetivo: Planificar y realizar un conjunto de acciones de superación, dirigidas a mejorar las competencias de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo y contribuir a un mejor desempeño de su labor		
Actividades: Capacitación de trabajadores docentes y no docentes Preparación de los cuadros de dirección y la reserva		
Descripción del proceso: Ver despliegue del proceso		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 29/06 del MTSS. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales • Resolución 128/06 MES. Reglamento de categorías docentes de la educación superior • Instrucción 3/08 MES. Sistema de superación de profesores (SSP) de los Centros de Educación Superior adscritos al Ministerio de Educación Superior • Resolución Rectoral de ratificación de categoría docente • Resolución Rectoral de revocamiento de categoría docente • Resolución Rectoral de categoría docente. 		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Información de las necesidades de aprendizaje • Plan de capacitación individual de los trabajadores, cuadros y de la reserva • Plan de capacitación de las áreas • Solicitud a la empresa para impartir el curso • Información y documentos de profesores para el otorgamiento, ratificación o cambio de categorías docentes • Resoluciones y reglamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad universitaria • Empresas o instituciones que ofertan cursos • MTSS • MES 	
Salidas	Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores capacitados • Cuadros de dirección capacitados • Adiestrados capacitados • Profesional con categoría docente otorgada • Profesores con categoría docente ratificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores docentes y no docentes • Cuadros de dirección • Adiestrados • MES 	
Registros		
Contratos con empresas (las que imparten cursos)		
Modelo de las necesidades de aprendizaje (DNA)		
Plan de capacitación individual y colectiva de los trabajadores		
Plan de preparación y superación de cuadros y reservas		
Registro de asistencia de trabajadores a las clases de defensa		



Informe del cumplimiento de la superación de los cuadros
Balance de cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores
Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo
Solicitud a otorgamiento, cambio y ratificación de categoría docente
Acta del tribunal evaluador
Control de resoluciones de categorías docentes
Resolución de categoría docente
Plan de adiestramiento





Anexo 12: Propuestas de diseño de los subprocesos de Capacitación y desarrollo

a) Fichas de los subprocesos

 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación		
Objetivo: Planificar y realizar un conjunto de acciones de superación, dirigidas a mejorar las competencias de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo y contribuir a un mejor desempeño de su labor.		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos• Información de las necesidades de aprendizaje• Plan de capacitación de las áreas• Solicitud a la empresa para impartir el curso• Plan del proceso de categorización• Información y documentos de profesores para el otorgamiento, ratificación o cambio de categorías docentes• Resoluciones y reglamentos• Propuesta de miembros de tribunales de categorías docentes• Registro de categorías docentes• Documentos de proceso de categorización para profesor auxiliar y titular• Informe de preparación en defensa civil de los trabajadores de cada área• Informaciones de las áreas acerca de la superación de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Comunidad universitaria• Empresas o instituciones que ofertan cursos• MTSS• MES• Dirección económica Universidad	
Subprocesos: <ol style="list-style-type: none">1. Organización de actividades de superación de trabajadores no docentes.2. Elaboración de informes estadísticos de capacitación, desarrollo y superación; proceso de ratificación de categoría docente y del balance de cumplimiento de los objetivos en el curso.3. Confección de plan anual de capacitación y desarrollo.4. Determinación del presupuesto de capacitación y desarrollo5. Superación de los recién graduados de nivel superior6. Otorgamiento de las categorías docentes: Auxiliar técnico docente (ATD) e Instructor.7. Otorgamiento de las categorías docentes: profesor titular, profesor auxiliar y asistente.8. Ratificación o Revocación de las Categorías Docentes Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente		



Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Plan de capacitación• Trabajadores capacitados• Adiestrados capacitados• Presupuesto de capacitación• Convocatoria proceso categorización• Resolución de categoría docente• Profesional con categoría docente otorgada• Profesores con categoría docente ratificada• Tribunal de categoría docente• Registro de categorías docentes actualizado• Valija del proceso de Profesor Auxiliar y Titular• Informe de preparación en defensa civil de los trabajadores de la universidad• Informes estadísticos de capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores docentes y no docentes• Adiestrados• Dirección económica Universidad• MES
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">• Ley 116/2013 Código del trabajo (Capítulo III. Contrato de trabajo. Sección Sexta: Capacitación y superación de los trabajadores. art.39, 40,41)• Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo (Capítulo I. Contrato de trabajo ,Sección novena: Capacitación y superación de los trabajadores)• Resolución No. 66/14(MES Ed Profesores RGNS)• Instrucción No.3-08Sistema de Superación profesores-MES)• Resolución Nº 128 / 2006. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior• RS.OM.1146 Servicio Social	
Registros	
Modelo de las necesidades de aprendizaje (DNA)	
Plan de capacitación individual y colectiva de los trabajadores	
Resumen sobre el cumplimiento de las clases de defensa civil de los trabajadores de las Áreas	
Balance de cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores	
Solicitud a otorgamiento, cambio y ratificación de categoría docente	
Control de resoluciones de categorías docentes	
Resolución de categoría docente	
Plan de adiestramiento	
Modelo de solicitud de categorías docentes	
Plan de capacitación y desarrollo	
Registro de control de la capacitación	



Indicadores	Expresión de cálculo	Nivel de referencia
1. Porcentaje de profesores con categoría docente superior (PCDS)	$\%PCDS = \frac{PT + PAux}{\sum PCDP} * 100$ <p>PT: Profesor Titular PAux: Profesor Auxiliar PCDP: Profesores con categoría docente principal: Instructor, Asistente, PAux y PT</p>	Cumplidos $\geq 40\%$ para profesores a tiempo completo Cumplido $\geq 37\%$ para profesores a tiempo parcial
2. Porcentaje de cumplimiento de la formación básica del recién graduado de nivel superior (FBRG)	$\%FBRG = \frac{\sum RGC}{\sum RG} * 100$ <p>RGC: Recién graduado que cursó la formación básica RG: Recién graduados</p>	Cumplido al 100%
3. Porcentaje de preparación del claustro en cursos específicos de la defensa (PCD)	$\%PCD = \frac{\sum PAC}{TPP} * 100$ <p>PAC: Profesores que aprueban el curso de defensa TPP: Total de profesores en plantilla</p>	Cumplidos $\geq 10\%$
4. Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo (PCD)	$\%PCD = \frac{\sum ACr * TAr}{\sum ACp * TAp} * 100$ <p>AC: Acciones de capacitación TA: Trabajadores que deben asistir</p>	Cumplido al 100%



 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Subproceso: Otorgamiento de las categorías docentes: Auxiliar técnico docente (ATD) e Instructor.		
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo		
Objetivo: Otorgar al interesado la categoría docente que le permita ejercer sus funciones como docente.		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: candidato a obtener categoría docente • Cronograma del proceso de categorización • Información y documentos de profesores candidatos para el otorgamiento de las categorías docentes <ul style="list-style-type: none"> ✓ carta de aprobación del jefe del área y del rector para ocupar la plaza (para candidatos que serán profesores con contratos indeterminados) ✓ carta del jefe del área indicando la categorización del candidato (para los que serán profesores con contrato determinado) ✓ autobiografía ✓ currículum vitae ✓ foto a color de carne de identidad. ✓ llenado del modelo del expediente del profesor universitario ✓ evaluaciones como profesor que se tengan de períodos anteriores o la última evaluación de desempeño como no docente ✓ fotocopia del título del nivel de escolaridad cotejada ✓ certificación del índice académico (debe ser mayor de 4⁶ puntos) ✓ certificados de cursos, postgrados, diplomados que ha recibido, participación en eventos, publicaciones, etc. • Propuesta de miembros de tribunales de para otorgar categorías docentes • Actas de inicio • Registro de categorías docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades, centros universitarios, filiales y departamentos • MES 	
Actividades:		

⁶ En caso de tener menos de 4 puntos se requiere dispensa del Rector



<ol style="list-style-type: none">1. Recibir y revisar las propuestas de candidatos a obtener la categoría docente de las facultades, centros universitarios, filiales y departamentos, así como el tribunal que lo procesará2. Confeccionar el expediente docente de inicio3. Entregar expedientes de candidatos a los tribunales4. Se realizan los ejercicios de oposición en las áreas y el tribunal confeccionan las actas correspondientes5. Recibir y revisar las actas del otorgamiento de las categorías docentes, entregadas por los tribunales; así como los expedientes de los docentes evaluados6. Elaborar las resoluciones rectorales de las categorías otorgadas7. Enviar resoluciones al asesor jurídico para que tramite con el rector su aprobación8. Recibir y asentar las resoluciones aprobadas por el rector en el registro de categorías docentes de profesores a tiempo parcial o completo9. Actualizar la base de datos de categoría docente10. Archivar el expediente del docente categorizado	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Actas de evaluación del ejercicio de oposición• Resolución Rectoral de Categoría docente• Profesional con categoría docente otorgada• Registro de categorías docentes actualizado• Base de datos actualizada	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores docentes• Comunidad universitaria• MES
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">• Resolución N° 128 / 2006. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior• Resolución rectoral de nombramiento de los tribunales para las categorías docentes principales	
Registros	
Modelo de solicitud de categorías docentes.	
Modelo para el expediente del profesor universitario	
Registro de salida de expedientes para los diferentes tribunales	
Control de entrada de categoría docente	
Expedientes de bajas para entregar a profesores	
Registro de salidas de resoluciones entregadas de profesores propios y a tiempo parcial	
Registro de tribunales	
Registro de entrada y salida de resoluciones para el jurídico	



 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
Subproceso: Ratificación o Revocación de las Categorías Docentes Profesor Titular, Profesor Auxiliar y Asistente	
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo	
Objetivo: Ratificar o revocar la categoría docente que le permite al profesor ejercer sus funciones como docente.	
Entradas <ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos• Documentos para el análisis por parte de los tribunales<ul style="list-style-type: none">✓ evaluaciones de su desempeño en el período,✓ resultados obtenidos en los aspectos trabajo docente, educativo, metodológico, investigación, superación y otros, así como en funciones de dirección académicas asignadas, todo ello de acuerdo con los requisitos y funciones de la categoría docente que posee• Resoluciones Rectorales• Registro de categorías docentes• Base de datos actualizada	Proveedores <ul style="list-style-type: none">• Facultades, centros universitarios, filiales y departamentos• MES
Actividades: <ol style="list-style-type: none">1. Convocar al proceso de ratificación⁷ de categoría docente2. Informar a las áreas los profesores que tienen el tiempo límite para ratificar la categoría3. Recibir las propuestas de las facultades, centros universitarios, filiales y departamentos4. Examinar si los expedientes de profesores cumplen los requisitos para la ratificación de categoría por la resolución 128:20065. Entregar expediente a los tribunales6. El tribunal evalúa a través del análisis del expediente del docente y las evaluaciones del resultado de su trabajo en los últimos cinco años.7. Revisar las actas de ratificación o revocación entregadas por los tribunales designados; y recibir los expedientes8. Elaborar las resoluciones rectorales de la ratificación o revocación de la categoría otorgada9. Enviar resoluciones al jurídico para que la tramita al rector para su aprobación10. Asentar las resoluciones aprobadas en el registro de profesores a tiempo parcial o completo11. Actualizar la base de datos de categorías docentes	

⁷ Los docentes que ostenten la condición de Profesor Consultante están eximidos de la ratificación de su categoría docente



12. Archivar el expediente	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Convocatoria proceso ratificación• Resolución de categoría docente• Profesional con categoría docente otorgada• Registro de categorías docentes actualizado• Base de datos actualizada• Informe al MES del proceso de Ratificación de la categoría docente• Resolución Rectoral de Ratificación de Categoría Docente.• Resolución Rectoral de Revocamiento de Categoría Docente.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores docentes• Comunidad universitaria• MES
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">• Resolución N° 128 / 2006• Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior	
Registros	
Modelo de solicitud de categorías docentes.	
Registro de salida de expedientes para los diferentes tribunales	
Control de entrada de categoría docente	
Expedientes de bajas para entregar a profesores	
Registro de salidas de resoluciones entregadas de profesores propios y a tiempo parcial	
Registro de tribunales	



 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN		FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Subproceso: Confección de plan anual de capacitación y desarrollo			
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo			
Objetivo: Elaborar el plan anual para la capacitación de los trabajadores docentes y no docentes			
Entradas		Proveedores	
<ul style="list-style-type: none">• Información de las áreas• Información de la vicerrectoría de investigación y posgrado		<ul style="list-style-type: none">• Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos	
Actividades: <ol style="list-style-type: none">1. Orientar a las facultades, centros universitarios, filiales y departamentos realizar el diagnóstico de determinación de necesidades de capacitación (DNA) y con él, el plan del área.2. Recibir el plan de capacitación de cada área.3. Revisar la información recibida, organizarla y resumirla.4. Elaborar el plan de capacitación y desarrollo de la universidad5. Enviar el plan al director de Capital Humano para que procedan a su discusión en el consejo de dirección6. Incluir las actividades correspondientes en el plan anual de la Universidad7. Archivar plan			
Salidas		Clientes	
<ul style="list-style-type: none">• Planes mensuales• Cursos ofertados		<ul style="list-style-type: none">• Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos• Trabajadores docentes y no docentes	
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma			
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">• Resolución No. 75/15: Sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al MES• Ley 116/2013 Código del trabajo (Capítulo III. Contrato de trabajo. Sección Sexta: Capacitación y superación de los trabajadores. art.39, 40,41)• Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo (Capítulo I. Contrato de trabajo, Sección novena: Capacitación y superación de los trabajadores)			
Registros			
Modelo 1. Información de los trabajadores del área			
Modelo 3. Plan de Capacitación y Desarrollo del área			
Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores			
Registro de evidencia de los DNA			



 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
Subproceso: Organización de actividades de superación de trabajadores no docentes		
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo		
Objetivo: Organizar las actividades de superación de trabajadores no docentes de acuerdo a las exigencias de la plaza o el cargo que ocupe.		
Entradas	Proveedores	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no docente • Plan de Capacitación y Desarrollo • Presupuesto de capacitación • Cursos ofertados por diferentes empresas e instituciones • Cursos que oferta la propia universidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos • MES • Entidades que ofertan cursos • Dirección económica Universidad 	
Actividades: <ol style="list-style-type: none"> 11. Revisar mensualmente el plan de Capacitación y Desarrollo anual y verificar las acciones de capacitación que correspondan. 12. Comprobar si los cursos los puede dar la universidad o deben ser contratados 13. De ser contratado, comprobar si es suficiente el presupuesto existente para pagar los cursos. 14. Verificar si existe contrato con la entidad prestadora del servicio, de no existir se tramite a través del asesor jurídico 15. De existir el contrato, solicitar la factura con el importe del curso. 16. Llevar factura a la dirección económica y se solicita el cheque. 17. Se lleva el cheque a la entidad. 18. De no ser contratado los cursos se coordina con la entidad para comenzar los mismos. 19. Asignar a los trabajadores los cursos contratados y no contratados. 20. Controlar la asistencia a los cursos asignados y registrarla. 		
Salidas	Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no docente capacitado • Informes a las áreas • Informe al MES de capacitación, desarrollo y superación 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores no docentes 	
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma		
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 116/2013 Código del trabajo (Capítulo III. Contrato de trabajo. Sección Sexta: Capacitación y superación de los trabajadores. art.39, 40,41) • Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo (Capítulo I. Contrato de trabajo, Sección novena: Capacitación y superación de los trabajadores) 		
Registros		



Registro de control de la capacitación y factura de los cursos
Presupuesto ejecutado
Plan de capacitación y desarrollo

 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
Subproceso: Determinación del presupuesto de capacitación y desarrollo	
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo	
Objetivo: Calcular las necesidades de recursos financieros para garantizar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	
Entradas	Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Plan de capacitación y desarrollo• Importe de los cursos• Plantilla de cargos	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Capital Humano• Entidades que ofertan cursos
Actividades: 9. Valorar cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo actual y el presupuesto hasta el momento. 10. Estimar las acciones y cursos de capacitación a recibir por los trabajadores en el próximo año según las especialidades y profesiones así como la cantidad de participantes 11. Investigar con los proveedores de cursos o por experiencia de años anteriores acerca de los precios instituidos. 12. Calcular el importe del total monetario de los cursos estimados para el próximo año 13. Presentar y discutir el presupuesto con la dirección de capital humano y la dirección económica para su aprobación.	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de Capacitación• Relación de cursos que son contratados y pagados a otra entidad	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores que reciben cursos
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">• Ley 116/2013 Código del trabajo (Capítulo III. Contrato de trabajo. Sección Sexta: Capacitación y superación de los trabajadores. art.39, 40,41)• Decreto 326/2014 Reglamento del código del trabajo (Capítulo I. Contrato de trabajo, Sección novena: Capacitación y superación de los trabajadores)	
Registros	
Modelo de presupuesto	

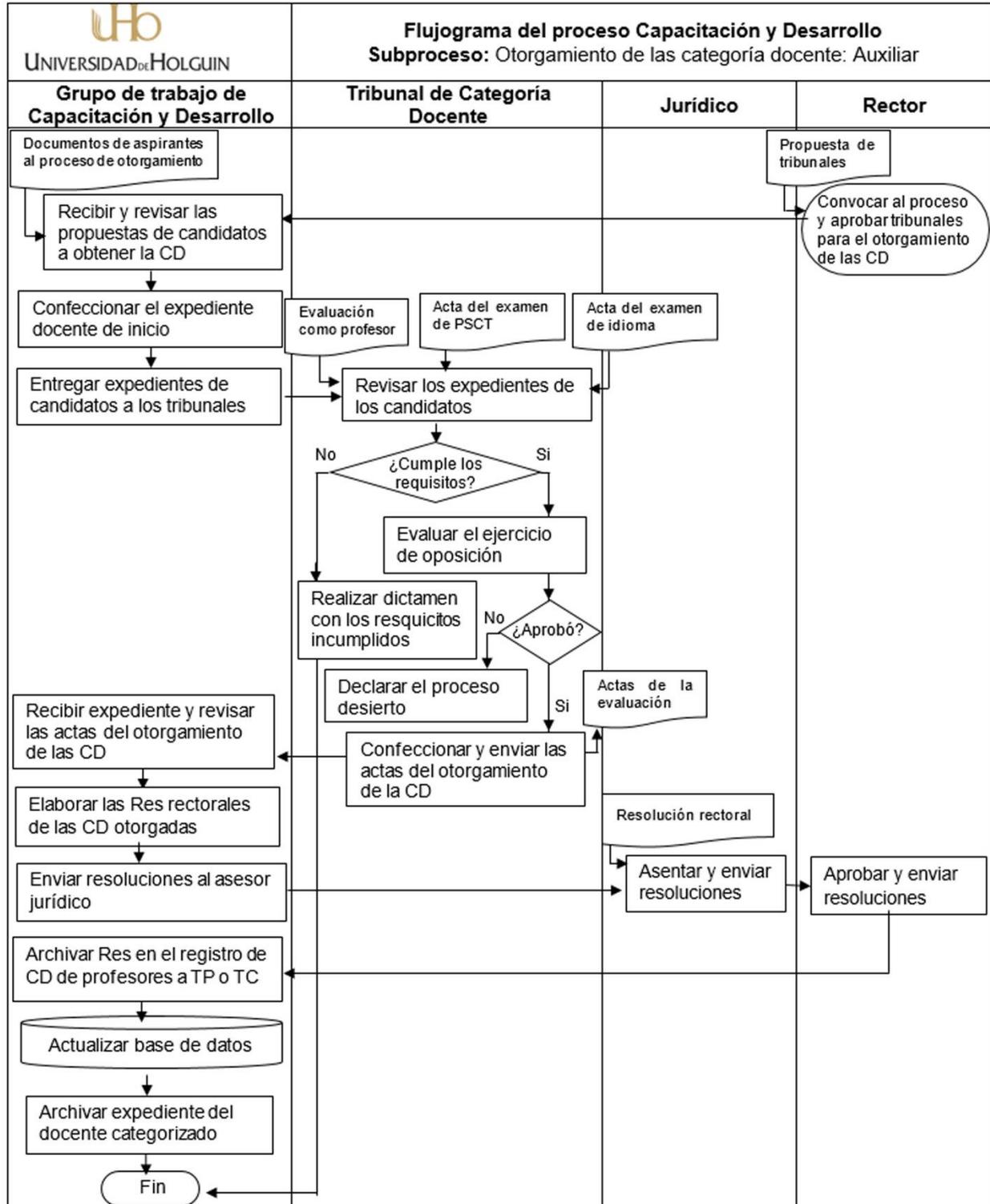


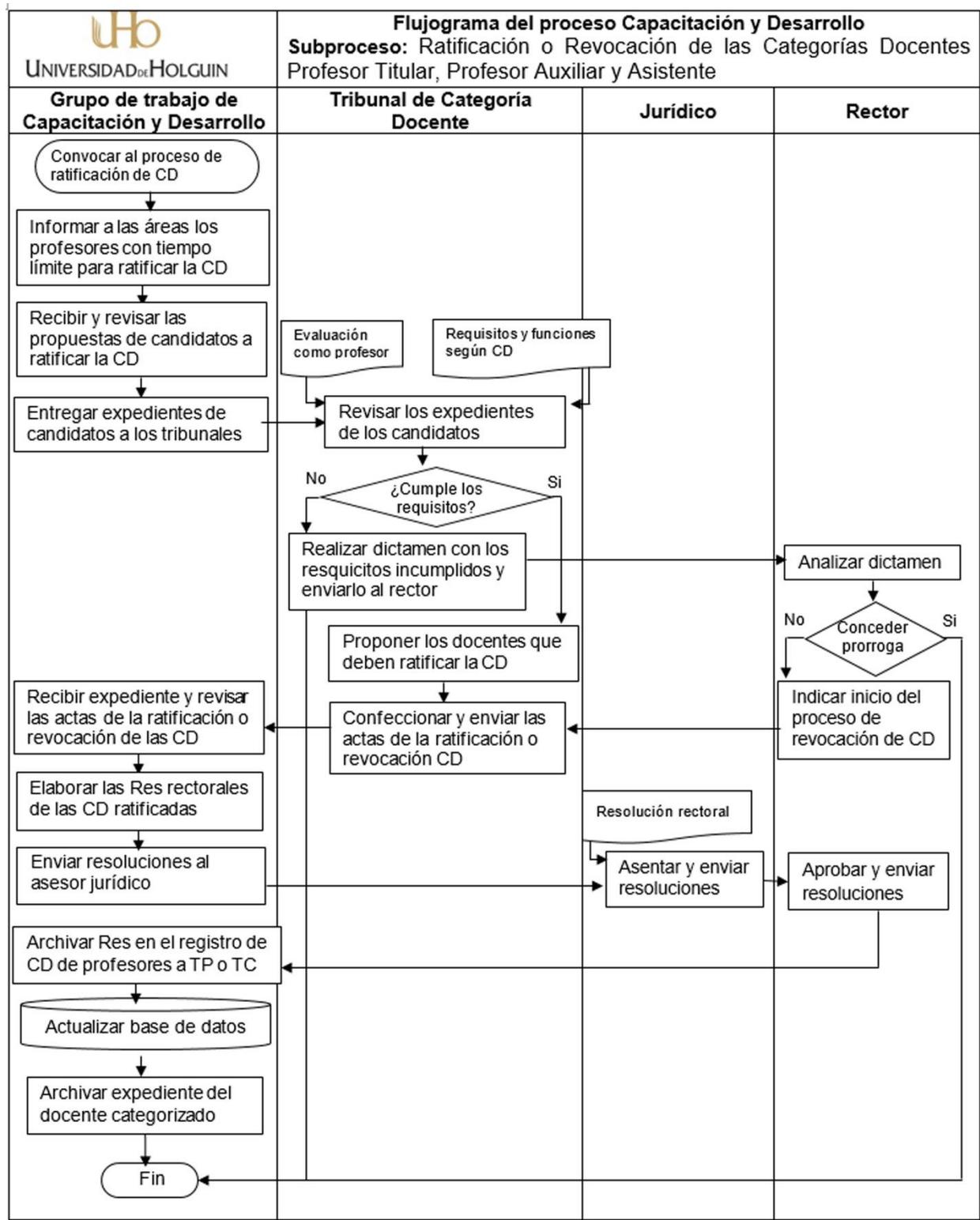
 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
Subproceso: Superación de los recién graduados de nivel superior	
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo	
Objetivo: Realizar el programa anualmente para los profesionales según lo establecido en la Resolución No. 75/15: Sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al MES	
Entradas	Proveedores
<ul style="list-style-type: none">Plan de distribución de recién graduados del añoPrograma general de formación de recién graduados de nivel superior en preparación profesionalRecién graduado sin preparación profesional	<ul style="list-style-type: none">MESÓrgano de trabajo
Actividades: <ol style="list-style-type: none">Confeccionar el plan de desarrollo del recién graduado en preparación profesional teniendo en cuenta:<ul style="list-style-type: none">Curso introductorioConferencias de superación político e ideológicasCursos de Docencia Universitaria, Seguridad y Defensa Nacional y ConferenciasSe imparten las actividades de superación planificadas para cada curso por los responsables correspondientes.Controlar la asistencia al curso introductorioRecibir el control de asistencia realizado por los responsables de las actividades programadas: cursos de Docencia Universitaria, Seguridad y Defensa Nacional y Conferencias de superación político e ideológicasArchivar documentos	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">Recién graduado con preparación profesional	<ul style="list-style-type: none">Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none">Resolución No. 75/15: Sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al MES	
Registros	
Informe de los resultados del cumplimiento del plan de distribución de recién graduados de nivel superior	
Registro de asistencia al curso introductorio	
Registro de ubicación y baja de recién graduados	

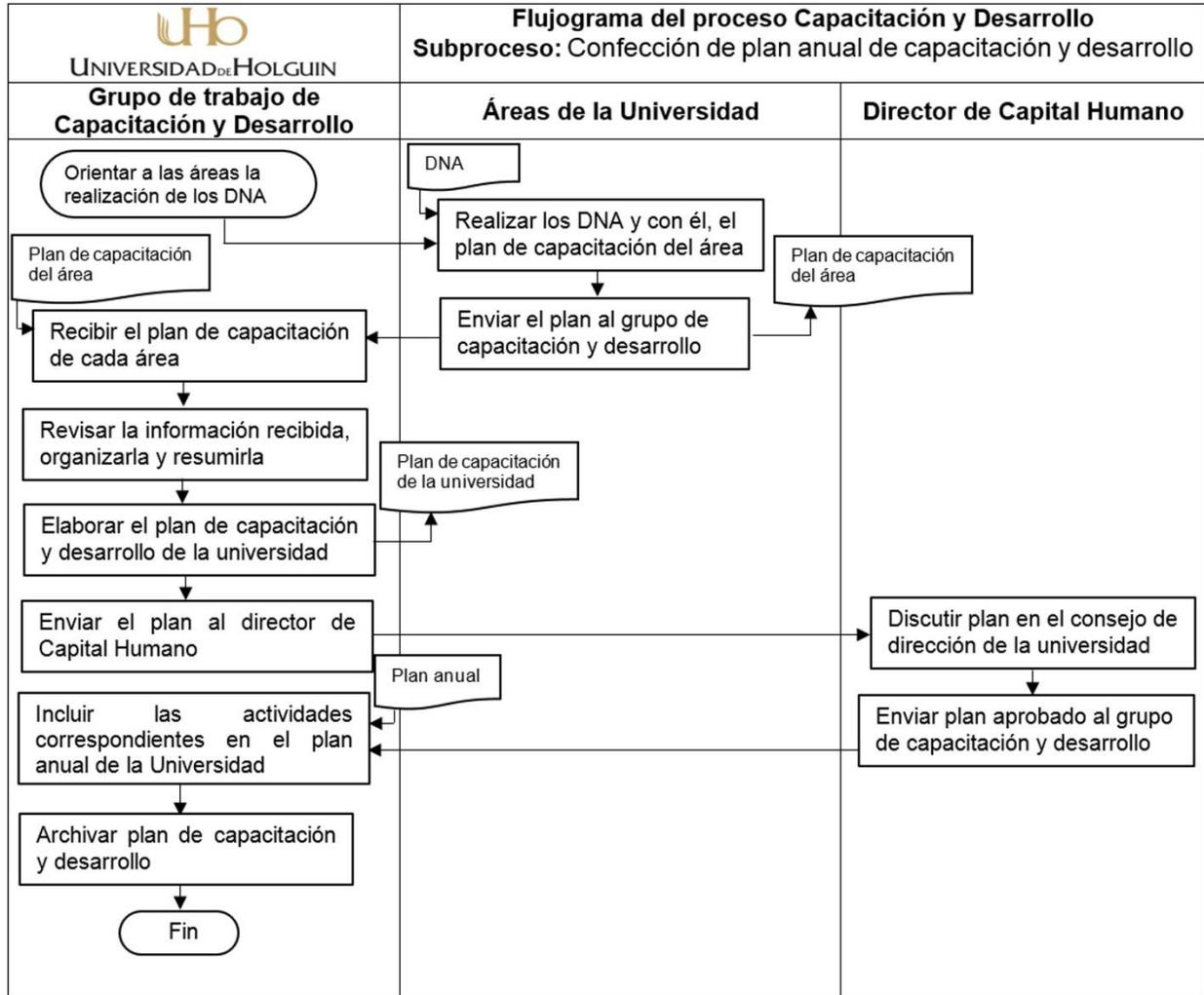
 UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	FICHA DEL PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
Subproceso: Elaboración de informes estadísticos de capacitación, desarrollo y superación y el de ratificación de categorías docentes.	
Responsable: Especialista principal del grupo de Capacitación y Desarrollo	
Objetivo: Elaborar los informes estadísticos con la información de la capacitación del personal docente y no docente; el registro del proceso de ratificación y del cumplimiento de los objetivos.	
Entradas	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Información de los cuadros • Información de la vicerrectoría de investigación y posgrado • Información de los cursos ofertados • Balance de capacitación • Registro de resoluciones del otorgamiento de categorías docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos • MES • Entidades que ofertan cursos
Actividades: <u>Para informe de capacitación, desarrollo y superación</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar información a las áreas y a la vicerrectoría de investigación y posgrado acerca de la superación recibida por los profesores y trabajadores no docentes en el año 2. Recibir la información de las áreas y vicerrectoría 3. Analizar y resumir la información recibida 4. Realizar el informe estadístico 5. Enviar informe a director de Capital Humano para que procedan a su discusión en el consejo de dirección 6. Enviar informe estadístico al MES 7. Archivar informe <u>Para informe proceso de ratificación de categoría docente</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar datos sobre la plantilla cubierta 2. Extraer datos del registro de ratificación o revocación de categoría docente de PTC y PTP 3. Realizar informe estadístico 4. Enviar informe estadístico al MES 5. Archivar informe 	
Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de capacitación, desarrollo y superación • Informe para las Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultades, filiales, centros universitarios y departamentos • MES
Representación gráfica del subproceso: Ver flujograma	
Registros	

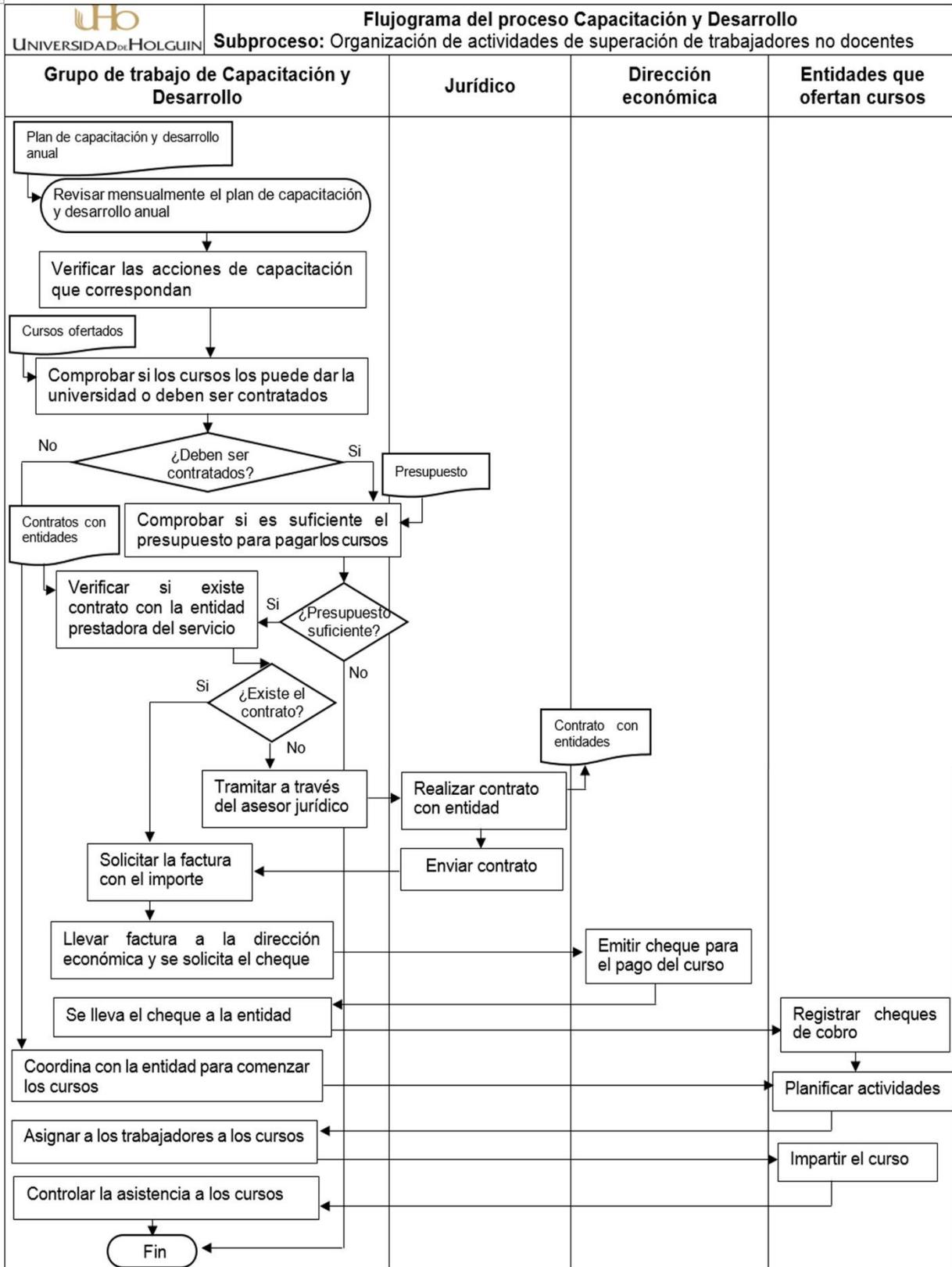


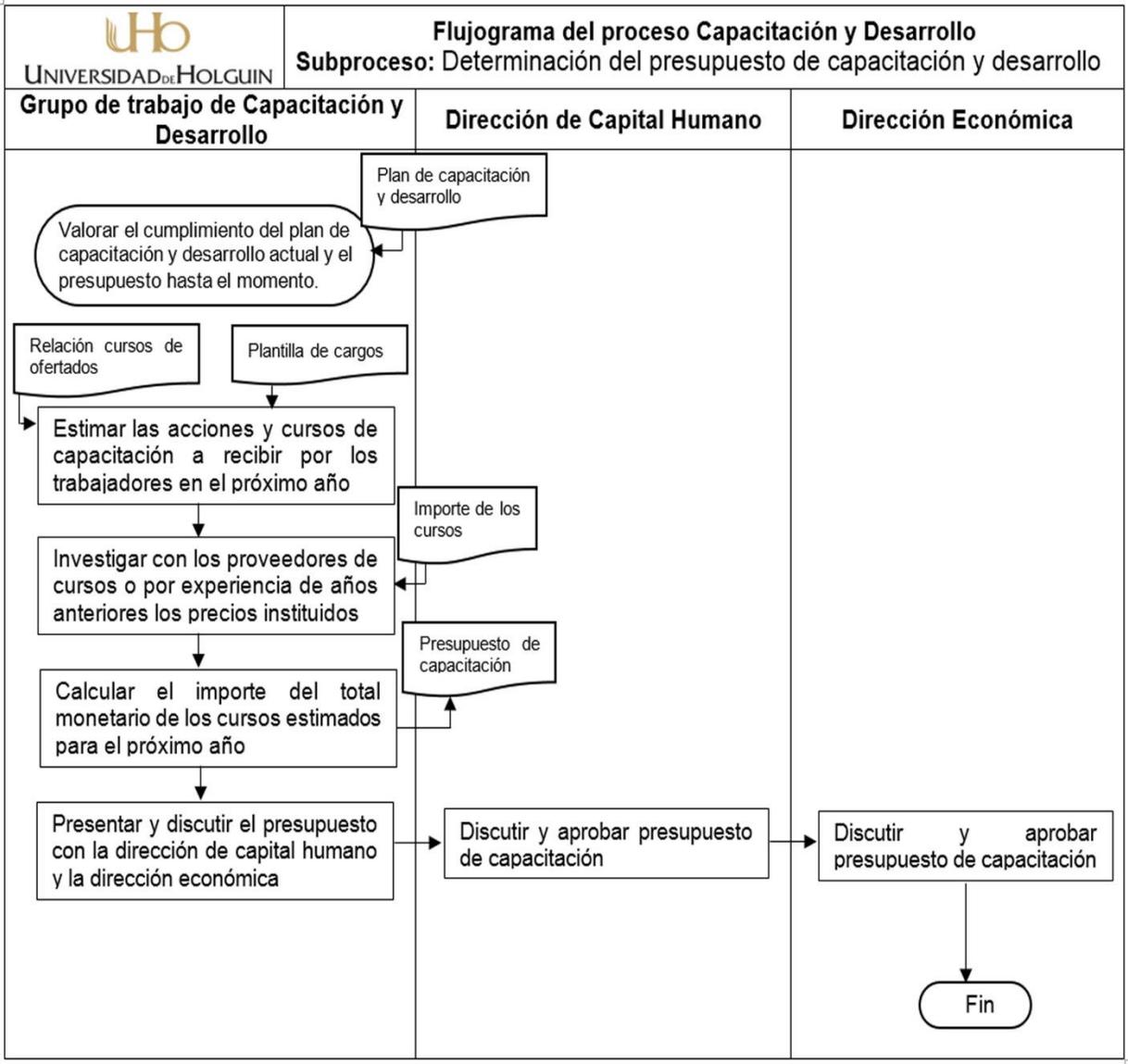
Plan de capacitación y desarrollo
Registro de control de la capacitación
Indicaciones para la elaboración del informe de balance capacitación y desarrollo en el año 2015

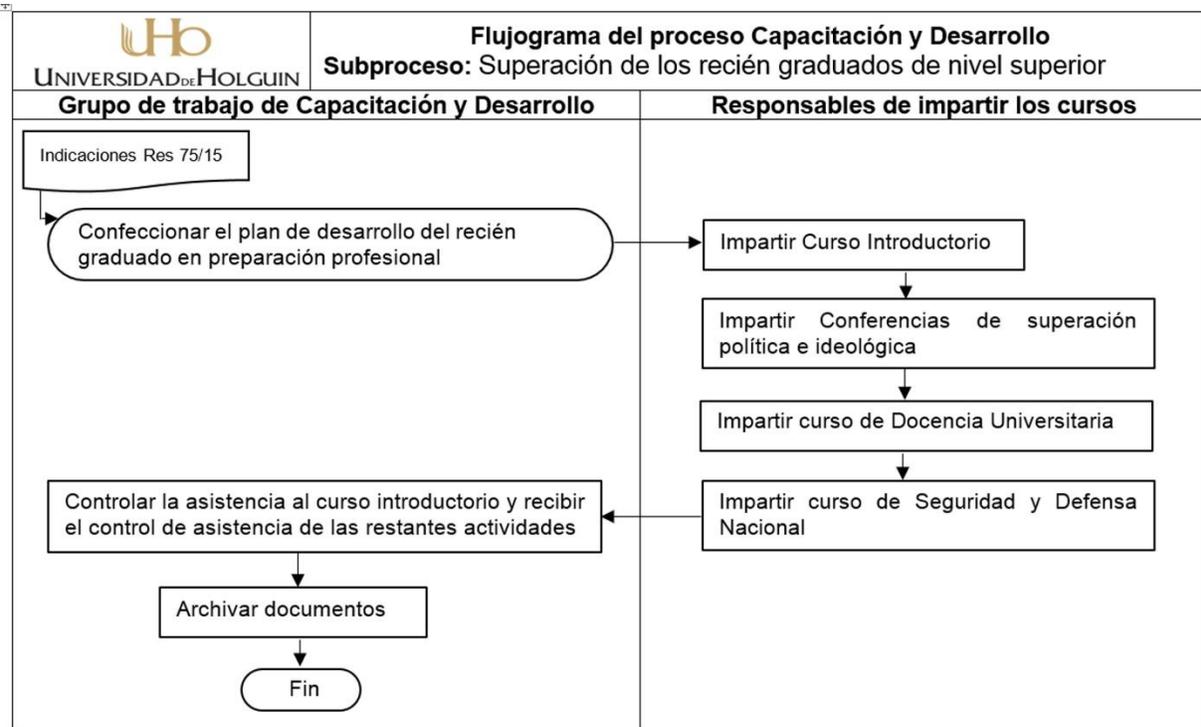












Anexo 13 Relación de problemas con causas y soluciones.

Problemas	Causas	Soluciones
Desinformación sobre los posibles tribunales para realizar el ejercicio de idioma (en la sede CSM o JLC)	En las nuevas condiciones de la integración faltan aún por definir algunos elementos organizativos de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades metodológicas entre los tribunales para el ejercicio de Idiomas y Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología (PSCT) de las diferentes sedes para establecer criterios y formas de trabajo comunes • Realizar actividades de superación para preparar a los tribunales y docentes a categorizar con relación a lo establecido en la Resolución N° 128 / 2006
Falta de uniformidad en la valoración de los requisitos entre tribunales de las sedes		
Desconocimiento por parte de algunos profesores sobre cuándo deben ratificar la categoría	Deficiente exigencia, organización y comunicación por algunos directivos en las áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar en su totalidad el sistema informático ASSETS.NS para la GCH de la universidad, al introducir los datos de la categoría otorgada y la fecha para que se actualice el registro de categorías a término. • Al cierre del año revisar el registro de las categorías a término y enviar el listado a los departamentos para que se le incluya en el plan de trabajo de los profesores que deberán ratificar • Aprovechar las sesiones de trabajo donde intervienen los decanos y jefes de áreas e intercambiar sobre la necesidad cumplir con los requisitos y pasos del proceso de categorización • Incluir en el plan de trabajo mensual del área las sesiones de trabajo de los tribunales
Falta de sistematicidad por parte de los profesores en la actualización de los expedientes		
En algunas facultades no existe una adecuada planificación, por lo que los tribunales tienen en ocasiones coincidencia de varias actividades		

Anexo 13 Relación de problemas con causas y soluciones. Continuación

Problemas	Causas	Soluciones
Algunos docentes, fundamentalmente de municipios, que se presentan al proceso desconocen las funciones del tribunal	Insuficiente conocimiento de la Resolución N° 128 / 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de superación para preparar a los tribunales y docentes a categorizar con relación a lo establecido en la Resolución N° 128 / 2006 • Exigir por parte de los jefes de tribunales y responsables del proceso que se cumpla con todos los requisitos establecidos en la resolución
Deficiente ponderación del requisito relacionado con los resultados científicos por parte de algunos tribunales		
Déficit de impresoras en las áreas para realizar las actas del proceso de categorización	Limitación de recursos materiales y humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que al menos por sede exista un local donde se pueda imprimir las actas del proceso de categoría docente • Proponer que las facultades que tengan laboratorios especializados los utilicen para el desarrollo de los ejercicios y que otras facultades puedan utilizarlos • Analizar la composición de los tribunales y valorar la incorporación de los profesores de las nuevas sedes para las disciplinas que sean posible
En las sedes no se cuenta con un local designado para realizar el ejercicio de oposición		
Inestabilidad en el funcionamiento de los tribunales fundamentalmente en los de categorías superior, por la fluctuación de la fuerza laboral y las salidas al exterior		
El tribunal solo hace una copia de las actas de los mínimos de PSCT y de idioma, por lo que los profesores que obtienen las categorías superiores deben gestionar por sus propios medios las copias de las actas que se necesita para los expedientes docentes (en acreditaciones, maestrías etc.), pues el original se envía al MES		

Anexo 13 Relación de problemas con causas y soluciones. Continuación

Problemas	Causas	Soluciones
<p>En la última información enviada al ministerio se produjeron errores en la documentación del proceso de categorías docentes</p>	<p>Descuido y algunas veces, falta de conocimientos del personal que procesa y revisa la documentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la preparación de tribunales y especialistas de la DCH en la Resolución N° 128 / 2006 • Revisar por más de una persona la documentación que resulta del proceso, en esta caso por el especialista del grupo de la sede correspondiente y por el especialista principal
<p>No se alcanza la estandarización de los subprocesos porque las tareas no siempre se hacen igual por todos los especialistas de la DCH</p>	<p>Falta de preparación en el enfoque por procesos, por lo que no se ha interiorizado aún por parte de todos los miembros del grupo la necesidad de la implementación del mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones de intercambio sistemáticas de todos los miembros de los grupos de trabajo de capacitación para debatir temas que le conciernen, definir políticas, sistemas de trabajo, solucionar de manera conjunta los problemas que surgen. • Detallar las necesidades de aprendizaje de los miembros del grupo y coordinar los cursos necesarios para satisfacerlas
<p>Entre los trabajadores que atienden Capacitación y Desarrollo en la DCH no existe un total entendimiento de la gestión por procesos, lo que dificulta el trabajo en grupo y la comprensión de cómo afectan a los clientes las actividades que realizan</p>	<p>Falta de preparación en el enfoque por procesos, por lo que no se ha interiorizado aún por parte de todos los miembros del grupo la necesidad de la implementación del mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la preparación teórica en los temas relacionados con el enfoque por procesos • Socializar los diseños de los subprocesos realizados a los grupos de la DCH, las áreas y directivos, que al estar enfocados al cliente, se contribuye a un mejor entendimiento de los mismos y a la vez que se hagan de forma homogénea por parte de todos los implicados en las diferente sedes

Anexo 13 Relación de problemas con causas y soluciones. Continuación

Problemas	Causas	Soluciones		
<p>En ocasiones el tiempo de asentar y enviar las resoluciones al rector no es el óptimo, por lo que se alarga la terminación del proceso</p>	<p>Es insuficiente la cantidad de personal dedicado a la confección de las resoluciones rectorales de categoría docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al área jurídica de la universidad el incremento de los especialistas dedicados a las funciones de la confección de las resoluciones rectorales 		
<p>La vertiente Técnica – Profesional en el plan de capacitación y desarrollo no refleja acciones para todas las categorías ocupacionales</p>	<p>No todos los directivos le dan la importancia y prioridad que debe tener la preparación de sus trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En seminario de cuadros, reuniones de la dirección u otros escenarios hablar sobre la necesidad de hacer el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA) y en función de esto confeccionar su plan de capacitación individual y con la integración detallada de cada uno de ellos confeccionar el del área • Intercambiar con los jefes de áreas incumplidoras acerca de la importancia que los trabajadores no docentes participen en las actividades de superación programadas para superación y exigirles que divulguen el plan de trabajo entre sus subordinados • Mejorar la divulgación, poner en murales, intranet y otros medios de comunicación • Los especialistas del grupo en cada sede solicitarán a los jefes de las áreas trimestralmente los resultados de las acciones de capacitación recibidas por sus trabajadores, así como a la dirección de postgrado, para coordinen que se separen en los informes los graduados del centro de los externos y al departamento de Defensa para conocer de las acciones recibidas por los trabajadores 		
<p>El plan de capacitación no especifica en algunas ocasiones la cantidad de trabajadores que deben participar, lo que dificulta el control para el balance</p>				
<p>Desinformación por parte de los directivos a sus trabajadores de las actividades de superación para los no docentes convocadas en el plan</p>				