

Trabajo de Diploma



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Título: “Mejora del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos.”

Autora: Yeni González Roque.

Tutores: Msc. Damayse R. Pérez Fernández

Msc. Guillermo J. García Varela

DrC. Orquidea Urquiola Sánchez.



Año 2017.

“Año 59 de la Revolución.”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que la presente investigación fue realizada por la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Autora: Yeni González Roque

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

Msc. Damayse R. Pérez Fernández
Tutor

Ing. Orquidea Urquiola Sánchez
Tutor



Pensamiento

Pensamiento





“Del papel e importancia que la sociedad le otorgue a las transformaciones y a la elevación de la calidad de los sistemas educativos, dependerá en gran medida el sentido integrador o restrictivo que adopten los cambios de orden económico, de orden científico técnico, social, (...) en nuestros países; de ahí su importancia y valor.”

Fidel Castro Ruz



Dedicataria

Dedicataria



Dedicatoria

Este, como el mayor de todos mis esfuerzos,

se lo quiero dedicar **a mi papá, a mi hermano y a mi tía Nidia**

que son mis razones más poderosas

para seguir siempre adelante y levantarme de cualquier tropiezo,

para que se sientan súper orgullosos con los resultados de su niña.



Agradecimientos

Agradecimientos



Agradecimientos

A **mis padres**, por educarme de la mejor manera,
por cada caricia, abrazo y también algún que otro regaño
para enseñarme a ser alguien mejor, por darme siempre
todo su amor, cariño y comprensión.

A **mi hermano**, por ser siempre mi mano derecha, mi motor impulsor
y por darme su amor incondicional.

A **mi sobrino** que con sus travesuras y ocurrencias
llena mi vida de alegría.

A **mis tíos, mis tías y mis primos(as)**, por apoyarme
y ayudarme siempre. En especial a **mi tía Nidia**, por todos sus
consejos y su ayuda ilimitada a lo largo de mi vida.

A **mi hermana Anaily** por cuidar a mis dos amores y siempre estar
pendiente de todo lo que necesito.

A **mi madrastra** por hacerme reír con sus locuras
y malcriarme desde niña.

A **mi novio** que siempre que en estos largos años pensaba que no podía
me daba la fuerza que necesitaba para continuar.

A **Deisy** por socorrerme cada vez que la necesitaba.

Agradecimientos

A mis mejores amigas **Claudia, Ileni, Natali, Lauray Geily**, por apoyarme

siempre, por tantas horas de estudio dándome la mano,

por celebrar mis triunfos en estos cinco años y también por

llorar mis penas, por estar siempre ahí, listas para lo que sea.

A **Dayron, Javier y Alejandro** por estar en los momentos

buenos y malos, siempre juntos.

A **Odali y al Chino** que han estado presentes

en toda esta etapa de mi vida dándome su ayuda.

A mi tutora, **Damayse**, por enseñarme, aconsejarme, guiarme

y ayudarme durante estos años para lograr buenos resultados.

A mi otro tutor, **Guillermo**, por sus enseñanzas y por dedicarme largas

jornadas de su tiempo para que esta investigación salga bien.

A mis compañeros de grupo, porque a pesar de nuestras diferencias

han sido 5 años incomparables, ¡los mejores!, y se extrañan.

A todos los que de una u otra manera han contribuido para

llegar hasta donde hoy estoy.

A todos, muchas, muchas,

Gracias.

Agradecimientos



Resumen

Resumen



Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Universidad de Cienfuegos, Sede “Carlos Rafael Rodríguez”, con el objetivo de implementar un procedimiento que permita perfeccionar el desempeño del proceso de Gestión de Capital Humano perteneciente a la Universidad de Cienfuegos.

La investigación surge debido a la necesidad de continuar desarrollando un enfoque de gestión por procesos en la institución. Para el desarrollo se toma como referencia para su aplicación el procedimiento presentado por Villa y Pons (2006), donde se utilizaron técnicas y herramientas tales como: Tormenta de Ideas (Brainstorming), Revisión y análisis de documentos, Diagrama SIPOC, Diagrama de Flujo, Ficha del proceso, Método Delphi, la Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto) y la técnica 5W y 1H para establecer una serie de propuestas de mejoras. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el Software estadístico SPSS 20.0 y el paquete de programas de Office: Microsoft Visio 2010.

Como principales resultados se obtienen la documentación del proceso de Gestión de Capital Humano en función de identificar actores y actividades, llegándose a obtener un total de 13 diagramas de flujo, la propuesta de indicadores para medir el desempeño, se identifican un conjunto de debilidades, se priorizan las mismas y se recomienda un grupo de mejoras. El principal aporte de la investigación es práctico al poder elaborar la descripción del proceso de Gestión de Capital Humano, a partir de la elaboración de un manual de procedimientos.

Palabras claves:

Gestión de la calidad, Gestión de procesos, Gestión del Capital Humano



Summary

Summary



Summary

The present investigative work is developed in the University of Cienfuegos, Headquarters "Carlos Rafael Rodríguez", with the objective of implementing a procedure that allows to perfect the acting of the process of Administration of Human Capital belonging to the University of Cienfuegos.

The investigation arises due to the necessity of continuing developing an administration focus for processes in the institution. For the development he/she takes like reference for their application the procedure presented by Villa González of the Pine and Pons Murguía (2006), where they were used technical and such tools as: Storm of Ideas (Brainstorming), Revision and analysis of documents, Diagram SIPOC, Diagram of Flow, Registers of the process, Method Delphi, the Technical UTI (Urgency, Tendency and Impact) and the technique 5W and 1H to establish a series of proposals of improvements. For the prosecution and analysis of the information the statistical Software SPSS was used 20.0 and the package of programs Microsoft Visio 2010.

As main results they are obtained the documentation of the process of Administration of Human Capital in function of identifying actors and activities, being ended up obtaining a total of 13 diagrams of flow, the proposal of indicators to measure the acting, they are identified a group of weaknesses, the same ones are prioritized and a group of improvements is recommended. The main contribution of the investigation is practical to the power to elaborate the description of the process of Administration of Human Capital, starting from the elaboration of a manual of procedures.

Key words:

Administration of the quality, Administration of processes, Administration of the Human Capital



Índice

Índice



Índice

Resumen	12
Índice.....	16
Introducción.....	17
Capítulo I: Marco Teórico Referencial.....	25
1.1 Gestión de la calidad y el enfoque a procesos	25
1.1.1 Gestión de la calidad y el enfoque a procesos en organizaciones de prestación de servicios	28
1.2 Calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES)	31
1.2.1 Enfoques de calidad en las IES	36
1.2.2 Evaluación de la calidad en las IES cubanas	39
1.2.3 Riesgos al aplicar modelos de gestión empresarial en las IES.....	42
1.3 Las IES y la gestión de sus procesos.....	44
1.3.1 Las IES como proveedoras de servicios	46
1.3.2 Particularidades de las IES cubanas.....	48
1.3.3 Consideraciones sobre procesos estratégicos. El proceso de Gestión de Capital Humano	51
1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos.....	52
1.4.1 Procedimientos generales para el desarrollo del enfoque a procesos.....	52
1.4.2 Procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos en las IES	54
Capítulo II: Procedimiento para la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos	64
2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos	64
2.2 Estado actual de la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos .	66

2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos. Principios, características y ventajas.....	70
2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES	77
2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento	83
Capítulo III: Perfeccionamiento del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos.....	92
3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Capital Humano	92
Conclusiones generales	114
Recomendaciones.....	117
Bibliografía	119
Anexos	126



Introducción

Introducción



Introducción

La gestión de la calidad constituye en la actualidad uno de los aspectos más tratados en la literatura sobre la educación superior. También existen alrededor de la misma una amplia gama de enfoques y conceptos. Muchas definiciones tienen en común un conjunto de palabras claves: sistema, gestión, proceso de trabajo institucional, medios y actividades coordinadas, información, toma de decisiones, personas y liderazgo, eficiencia y satisfacción de demandas externas e internas (partes interesadas) y mejora continua (Almuiñas y Galarza, 2014).

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Ello trae aparejado inevitablemente, la gestión de los procesos y su consecuente gestión documental. La familia de normas NC ISO 9000:2015 de calidad tienen como uno de sus principios básicos el enfoque a procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Según plantea González (2014) las experiencias en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) basados en las normas ISO 9000 en IES destacan como beneficios:

- ✓ La normalización de los procesos que facilitan la preservación de la memoria organizativa.
- ✓ El establecimiento de metas, indicadores de resultados y controles para monitorear los efectos y resultados de las acciones de formación.
- ✓ Ambiente de enseñanza/aprendizaje adecuado.
- ✓ Monitoreo sistemático de la satisfacción del cliente/usuario del proceso.
- ✓ Coherencia en todas las fases del proceso de formación, desde la planificación, pasando por el desarrollo y hasta el seguimiento a egresados.
- ✓ Incorporación de la cultura de la calidad en la Organización.
- ✓ Aseguramiento de los requisitos que permiten cumplir con los programas de acreditación

Introducción

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la Organización basándose precisamente en los procesos. Esta forma de gestión se comprende con relativa facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene: el trabajo en equipos multidisciplinarios y multifuncionales, el autocontrol, la información compartida, la toma de decisiones como parte del trabajo de todos y mejoras de amplio alcance, al romper los límites interfuncionales (Veliz, 2016).

Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Esta capacidad de adaptación al mercado o a los clientes hace que los modelos de gestión orientados a la Calidad Total centren su atención en los procesos como la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo (Veliz, 2016).

La gestión por procesos tiene como beneficios que:

- ✓ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- ✓ Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ✓ Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- ✓ Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- ✓ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ✓ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- ✓ Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

En los marcos de la actualización del modelo económico cubano las instituciones de educación superior han sido convocadas a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios educacionales. En tal sentido, el desarrollo de la calidad en la gestión de sus procesos se convierte en una imperiosa necesidad (González, 2014).

Por lo que abordar los temas sobre gestión de la calidad en las instituciones de educación superior cada día se hace más imperante. Las universidades asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos, a través de la documentación y evaluación de los mismos, para perfeccionar su funcionamiento.

Este planteamiento permite asegurar la satisfacción de los requerimientos de estudiantes, la sociedad y el sector empresarial. Los procesos y procedimientos, en estos momentos, constituyen el centro de atención en la gestión de calidad en estas organizaciones, pudiendo lograrse de esta manera su normalización y facilitándose la preservación de la memoria organizativa (González, 2010).

Indistintamente de que las Instituciones de Educación Superior deben de impartir educación, tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha del desarrollo humano, tanto a nivel nacional como local, por lo cual deben ocuparse de fomentar la educación con calidad y equidad (Arrieta *et al.*, 2014).

Para mostrar la calidad en su gestión las universidades necesitan cumplir con los principios de la gestión de la calidad y dentro de ellos y muy significativamente, el enfoque de procesos para la gestión, que además forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales” constituyendo a su vez, una premisa de los modelos de excelencia (Silveira, 2015).

La gestión de procesos en las universidades, si bien debe enfocarse a hacer cumplir la estrategia elaborada, precisa de orientarse a la calidad de la gestión, entendiendo que para obtener calidad de los resultados es preciso tener una organización que trabaje con calidad (Silveira, 2015).

En la gestión universitaria prevalece el enfoque funcional, lo que provoca que, aun logrando el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, su gestión resulta ineficiente. El enfoque de la gestión basada en los procesos constituye una herramienta muy socorrida para el mejoramiento de la gestión de organizaciones, tanto en organizaciones productivas como de servicio, donde las universidades no son una excepción, aunque sus procesos tienen características muy especiales que difieren de otras de su tipo por el servicio que prestan a la sociedad. La gestión de procesos en las universidades debe responder, tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad de su gestión (González, 2010).

En este contexto, en Cuba desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES) se estableció en el área de resultado clave (ARC) 4 gestión de la educación superior como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos (Ortíz, 2015)

El perfeccionamiento de la educación superior cubana orientado a la calidad, implica enfrentarse a una dinámica de desarrollo, que armonice el diseño de metas institucionales con aquellos procesos que le sean más propios; en este empeño, el orden y coherencia en el funcionamiento organizacional y en las relaciones con el entorno de intercambio son claves, así como concebir los aspectos sociopsicológicos para encauzar la gestión universitaria, tomando como base la capacidad de aprendizaje organizacional (Megret, García y Vallejera, 2014).

El hecho de estar trabajando en la acreditación de programas y carreras, así como la preparación que significa el responder a los patrones de evaluación institucional, coloca a las universidades cubanas en una posición favorable para entender la gestión de calidad, no sólo como criterios de medida de los objetivos trazados o para una comparación respecto a otros centros, sino como la capacidad de la Institución de ofrecer servicios de mejor calidad, basado en el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas en la gestión universitaria (Silveira, 2015).

Los requisitos establecidos para cumplir con la acreditación, marcarán el límite inferior posible del paquete de valor a proporcionarle a las partes interesadas en la gestión universitaria dentro de ese marco de referencia, en tanto, el límite superior lo determina la capacidad de la IES para lograr una gestión de excelencia de conformidad a estándares establecidos, tanto nacionales como internacionales. De esta forma, las IES, además de ganar en competitividad nacional e internacional, estarían en condiciones de ofrecerle a sus estudiantes y a la sociedad en general, unas expectativas de valor mucho más atractivas, útiles y pertinentes (González, 2010).

González (2014) expresa: El escenario cubano plantea “[...] *altas exigencias a las instituciones universitarias que requieren de cambios importantes orientados hacia la elevación de la calidad y la pertinencia social de sus resultados.*” Lo cual fue ratificado también por Díaz-Canel (2010) en ocasión de ocupar el cargo de Ministro de Educación Superior.

Más recientemente, Alarcón (2014) convocó a: “[...] *una integración por una mayor calidad de la educación superior cubana, [...] construir una nueva y mejor universidad que logre impactar más en la sociedad*”.

Por tal motivo las autoridades del MES han considerado desde el año 2010 que para desplegar prioridades en estrategias y planes de acción y lograr la excelencia en la educación superior, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la

Introducción

calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos (Pérez et al., 2015).

Por lo que este Ministerio desde el año 2010 y hasta la fecha actual (planeación estratégica establecida en el ciclo 2011-2016 y 2017-2021) se propuso como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para: promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones; extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, y por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados (MES, 2010; González y Hernández, 2010; Almuiñas et al., (2014); Pérez et al., 2015).

Siguiendo con la orientación emitida por el MES, el plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos, cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo. Específicamente en el plan estratégico dedicado al ciclo 2017-2021 se realiza con un enfoque de procesos partiendo de las prioridades establecidas por el MES y los resultados del diagnóstico de la institución.

Se elaboran los diagramas de árbol que asocia los objetivos y criterios de medida con los procesos identificados, de esta manera se introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades organizativas donde cada proceso aporta lo que le corresponde al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad.

A su vez, en la Universidad de Cienfuegos, como resultado del análisis precedente se identifican investigaciones desarrolladas que aportaron el desarrollo del enfoque a procesos a saber: Villa y Pons (2006); Alfonso et al. (2013); Martínez (2015), León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016), las que realizaron aportes en su momento a la identificación de los procesos claves y diseño de indicadores.

Además, en la misma desde el año 2015 se inicia una nueva etapa para emprender el perfeccionamiento de la gestión por procesos en el resto de los procesos estratégicos y de apoyo. Desde el punto de vista de la gestión por procesos se parte del análisis documental y evaluación de los resultados en los balances de objetivos parciales y anuales, los cuales confirman:

- ✓ La carencia de documentación en procesos estratégicos y al mismo tiempo escasamente socializada.

Introducción

- ✓ No utilización de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso.
- ✓ No contar con una estandarización de los procedimientos de trabajo
- ✓ Fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva.

Específicamente en el proceso de Gestión de Capital Humano existen otras debilidades relativas a:

- ✓ Presencia de criterios de medidas evaluados de Regular y Mal.
- ✓ Existen debilidades que se mantienen de un año a otro.
- ✓ Incumplimiento de indicadores claves en la gestión de capital humano en las IES (porcentaje de doctores y porcentaje de docentes con categoría principal).
- ✓ Presencia de debilidades relativas a la ausencia de procedimientos para el desarrollo de acciones claves en la gestión de capital humano.

Todo lo expuesto anteriormente permite plantear la necesidad de una mejora en el proceso de Gestión de Capital Humano. Por tanto, constituye la **Situación Problémica** de la presente investigación.

Problema de investigación:

¿Cómo contribuir a la mejora del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos?

Objetivo general:

Implementar un procedimiento que permita mejorar el proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos, a partir de desarrollar el enfoque a procesos, teniendo como base el uso de herramientas para describir, diagnosticar y proponer acciones de mejora e indicadores que posibiliten evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas en este proceso.

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar las consideraciones teóricas generales relacionadas con la gestión por procesos como herramienta para mejorar el desempeño de las organizaciones, así como la utilización de indicadores de gestión para evaluar y controlar los procesos y la organización en las IES.
- ✓ Diagnosticar el proceso de Gestión de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos.

- ✓ Aplicar herramientas que permitan desarrollar el enfoque a procesos en la Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos.
- ✓ Proponer acciones de mejoras e indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de Gestión de Capital Humano.

Justificación de la investigación

En los procesos estratégicos se hace necesario realizar una adecuada gestión. Específicamente en el proceso de Gestión de Capital Humano que incide de manera directa en el cumplimiento de la Misión de la universidad. Existe en este proceso la necesidad de perfeccionar la documentación la cual no está acorde al contexto actual que se está desarrollando en las universidades cubanas. El caso de los procedimientos de trabajo y su estandarización es un campo escasamente trabajado en esta institución. A su vez se carece de una cultura de trabajo por procesos y no está implementado un sistema de indicadores que cohesionen todas las regulaciones y normativas del MES y de otros organismos y al mismo tiempo evalúe el desempeño del proceso.

Al plantear el concepto de calidad de la educación se tiende a establecerlo sobre las condiciones de entrada y salida en el sistema educativo, eludiendo los procesos de trabajo que se realizan dentro de las instituciones, se está haciendo referencia en este caso a los procesos estratégicos. En la Universidad de Cienfuegos, estos procesos, la documentación que relaciona y estandariza las acciones y sus mediciones no existe, por lo que se hace necesario desarrollar un procedimiento que desde la perspectiva de la Gestión por procesos posibilite solucionar las deficiencias planteadas anteriormente, a lo cual tributa la presente tesis de grado.

Tareas de Investigación:

- ✓ Realizar búsquedas bibliográficas en sitios de Internet en función de identificar aquellos criterios que permitan caracterizar el estado del arte y de la práctica en el tema relativo al enfoque a procesos; procesos estratégicos en las IES y procedimientos para el desarrollo de este enfoque en estas instituciones.
- ✓ Aplicar técnicas de recopilación de información tales como entrevistas y revisión de documentos que permitan desarrollar el diagnóstico objetivo del proceso de Gestión de Capital Humano.
- ✓ Desarrollar consultas a expertos y reuniones participativas con el objetivo de lograr la elaboración de la documentación del proceso estudiado y el desarrollo de herramientas propias del enfoque a procesos.

- ✓ Presentar según el cronograma establecido los resultados parciales y finales de la investigación a especialistas del proceso y al Consejo de Dirección de la Universidad.
- ✓ Elaborar el informe de la investigación que refleje de manera concreta los resultados del estudio en el proceso de Gestión del Capital Humano.

Estructura capitular:

En el Capítulo 1: Se presenta el marco teórico referencial de la investigación, tras hacer una exhaustiva revisión bibliográfica relacionada con la Gestión de la Calidad, el enfoque a procesos y el papel de las Instituciones de la Educación Superior (IES) para el logro de la misma. Se presentan varios procedimientos para la gestión de los procesos y se escoge el más aplicado en Instituciones de Educación Superior y por ende en investigaciones que anteceden a la presente.

En el Capítulo 2: Se caracteriza la Universidad de Cienfuegos, se expone la necesidad de implementar un procedimiento en la institución para gestionar procesos y sus ventajas. Se describe la situación actual de la Universidad, se presenta el procedimiento seleccionado con anterioridad y se exponen las principales herramientas aplicadas en el procedimiento.

En el Capítulo 3: Se aplica el procedimiento definido en el Capítulo II para darle solución a las debilidades existentes en el proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos, para el cual se emplean técnicas de la Gestión por procesos, obteniendo como resultado un plan de acción para los problemas detectados.

Además se exponen las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la Bibliografía consultada y referenciada en la tesis, y un grupo de Anexos como complemento de lo expuesto con anterioridad.



Capítulo I

Capítulo I



Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico-referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan la temática relativa a la Gestión de la Calidad y el enfoque a procesos como principio básico de esta filosofía de gestión. Se hace énfasis en la gestión de la calidad en las Instituciones de la Educación Superior (IES) y sus procesos. Se exponen de forma resumida algunos de los procedimientos que posibilitan gestionar procesos. Escogiéndose el más aplicado en las investigaciones que preceden a esta tesis de grado, las cuales constituyen antecedentes del presente trabajo. Se tiene como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico. En la Figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

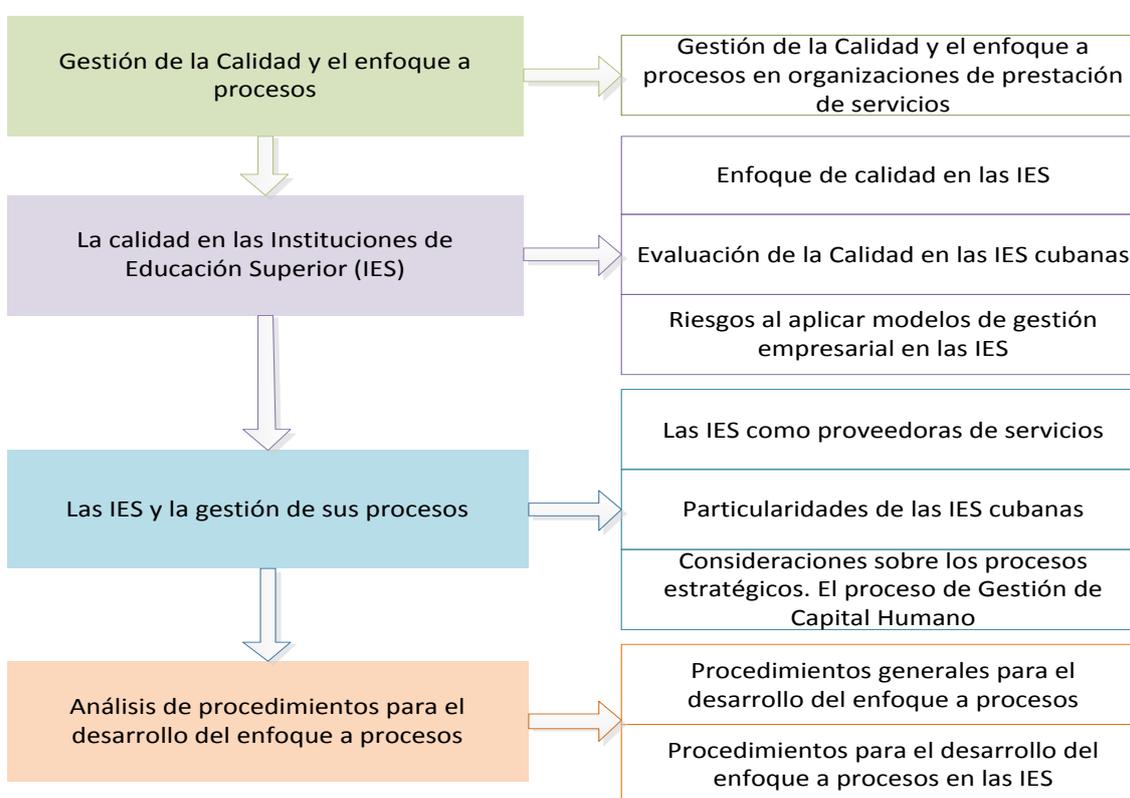


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Gestión de la calidad y el enfoque a procesos

Desde tiempos remotos el hombre ha desarrollado actividades con el fin de satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas. La calidad no era importante, por ejemplo, a la hora de obtener los recursos de la naturaleza, cazar animales, entre otras actividades, puesto que al hombre solo le preocupaba alimentarse y vestir aunque no fuera de la mejor manera y la satisfacción no era un elemento clave aunque ya

tuvieran una noción acerca de ella. Luego comenzaron a comercializar sus productos y fue necesario aprender a trabajar con calidad y entender los gustos de los clientes.

Debido a esto, es que surge la necesidad de comenzar a entender qué se define por calidad y cómo alcanzarla en cada bien o servicio. Los principales precursores de la calidad estadounidenses fueron Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran (García, 2016).

La calidad posee una gran variedad de enfoques y conceptos que han evolucionado con el tiempo a nivel mundial, de ahí la necesidad de estandarizar los conceptos, definiciones, requisitos y normativas lo cual originó la creación de las normas ISO (*International Organization for Standardization*) para la calidad, las cuales se encargan de juntar todos los elementos que se deben tener presente referido a este tema. La más reciente versión son las normas ISO 9000 del año 2015, en las cuales se expone que la calidad es: el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Para Juran (1998) ápod García (2016), la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para una empresa, ya que sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por una parte, entiende la calidad como: ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas y, por otro lado, identifica la calidad con: adecuarse al uso correcto de lo que se desee.

Philip B. Crosby es otro pensador que desarrolla el tema de la calidad en años más recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección. Se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos, cuestión esta que lo considera una herramienta muy útil para competir en un mercado cada vez más globalizado. Su pensamiento alude que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente. Al lograr cumplir con estos logros Cero Defectos (García, 2016).

“Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”. (Norma UNE-66 OO1)

Según Gómez (2014) una definición básica de la calidad la entiende como el grado en que el bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

En las definiciones de calidad anteriores se puede destacar que muchos autores coinciden en que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con requisitos específicos por lo que de manera general la calidad no es más que el grado de cumplimiento de los requisitos que demanda un producto o servicio en sí, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La calidad como asunto de gran importancia para la mejora de los procesos se comienza a gestionar desde el pasado siglo, donde los factores que influían sobre esta fueron adhiriéndose a los procesos de tal forma que era ya una necesidad que cada uno de estos fuera del tipo que fuera se realizara con los parámetros de calidad requeridos.

La ISO/ DIS 9001:2015 define gestión como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Dicha norma establece entonces la gestión de la calidad como “la gestión con respecto a la calidad”. Es decir la gestión de la calidad no es más que todas aquellas actividades que se realizan en la organización para dirigirla y controlarla con respecto a la calidad.

La gestión de la calidad como elemento esencial en los procesos de producción y servicios, basa sus objetivos en las especificaciones que requiere cada cliente para satisfacer sus necesidades, de ahí que cada producto o servicio tenga implícito características inherentes a las solicitadas por el cliente (García, 2016).

Según la norma ISO/ DIS 9001: 2015 los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Es de interés para esta investigación dos de los principios mencionados anteriormente a saber: 1) enfoque basado en procesos y 2) Mejora.

Enfoque a procesos

Como se refiere anteriormente uno de los principios de la Gestión de la calidad es el enfoque basado en procesos, el cual es de gran importancia para toda organización.

Un proceso es mejorable con más facilidad que una unidad organizativa. La óptica, la distancia, la perspectiva que permite la gestión de un proceso es mucho más potente que la que permite la gestión de una unidad organizativa. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción (Brull, 2007) .

Luego de consultar la bibliografía seleccionada y realizar una búsqueda acerca de las definiciones dadas por diferentes autores de proceso, se exponen en el Anexo 1 algunas de estas.

La autora de la presente investigación coincide con el concepto expresado por Villa y Pons (2006), aunque de manera general y basado en estos se puede definir proceso como *secuencia de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes*”.

1.1.1 Gestión de la calidad y el enfoque a procesos en organizaciones de prestación de servicios

Según Deming (1989) apud León (2016) un proceso debe poseer un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua, tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PHVA (Ciclo Gerencial de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos, así como tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

Atendiendo a su finalidad, los procesos pueden clasificarse en tres categorías:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos o claves
- Procesos de soporte

Los procesos según León (2016) se clasifican además atendiendo a su tipo en:

- Procesos productivos
- Procesos de servicios
- Procesos administrativos

Capítulo I

Es de interés para esta investigación la clasificación relativa a procesos de servicios, para la cual se plantea que:

El proceso de servicio se define como aquel en la cual son atendidos los clientes a través de la prestación de un servicio dado, donde sus actividades en su mayoría se reflejan de manera espiritual y su principal objetivo es atender al máximo su clientela para así de esta manera lograr una mayor satisfacción.

Para definir o identificar cuáles son organizaciones de servicio es importante primero conocer la definición de servicio: Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras se entiende por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores (DENTON, 1991 ápuđ Fernández, 2012).

A su vez Cáravez (2000) ápuđ Pino (2009) define servicio como una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad.

Según la ISO/DIS 9001: 2015 servicio es el elemento de salida (resultado de un proceso) intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

En las definiciones abordadas con anterioridad todas coinciden en que el servicio es esencialmente intangible, es la interacción entre el proveedor y el cliente para satisfacer las necesidades del mismo.

Ha de destacarse que los servicios tienen características únicas que los diferencian de los bienes o productos manufacturados (Civera, 2008; Eiglier y Langeard, 1975; Frías, 2005; Gálvez, 2011; Gómez, 1998; Grande, 1996; Grönroos, 1994; Hernández, 2004; Kotler, 1997; Nava, 2002; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Rathmell, 1974; Rivero & Rodríguez, 2001; Solanelles, 2003). La Figura 1.2 muestra a modo de resumen las características distintivas de los servicios.



Figura 1.2: Características distintivas de los servicios. Fuente: González (2013)

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. A continuación se distinguen según Parra (2005) ápu d Medina (2013) :

- Servicios con base en instalaciones: el cliente va a la instalación del servicio.
- Servicios con base in situ: la producción y el consumo del servicio se desarrollan en el entorno del cliente. Por ejemplo servicios de limpieza y reparaciones en el hogar.

Según Pino (2009) la definición de una industria de servicio usualmente excluye manufactura, agricultura, minería y construcción. De acuerdo con la Clasificación Estándar de Industrias (CEI), las que se muestran en la Figura 1.3, entre otras, se consideran industrias de servicios.

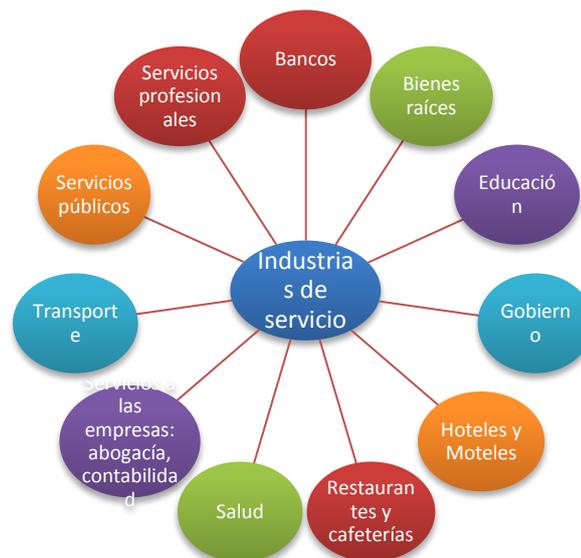


Figura 1.3: Industrias que se consideran de servicios según la CEI. Fuente: Alba (2016)

Una organización con enfoque a servicio debe poner en el centro de su organización al cliente y lograr que cada uno de sus trabajadores comprenda que contribuyen a agregarle valor a un servicio completo que culminará en la satisfacción de las necesidades de este. (Acevedo, 1999; Gómez y Acevedo, 2001)

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999; Nogueira, 2002).

De la Figura 1.3 mostrada anteriormente se identifica que el sector de la educación está catalogado dentro de las organizaciones que prestan servicios. Las Instituciones de la Educación Superior en lo adelante IES forman parte de este sector, el entorno actual ha conllevado a asumir en estas instituciones estándares de calidad, por lo que los epígrafes siguientes realizan un análisis sobre esta temática en el sector educativo, el cual será objeto de estudio en la presente investigación.

1.2 Calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES)

La buena calidad no puede resultar de esfuerzos superficiales. Frente a la demagogia de los charlatanes de la excelencia no hay atajos ni recetas mágicas: la calidad implica un compromiso sostenido a lo largo del tiempo (Martínez, 2014).

Además, Martínez (2014) concibe que la calidad no es un estado, es un proceso. Es auto exigencia: no se busca porque alguien externo lo imponga, la institución se exige a sí misma. Es exigencia de superación permanente, no momentánea. Y es exigencia razonable.

Del mismo modo sugiere que toda institución de educación superior debería estar abierta a la evaluación externa, y aprovecharla como oportunidad para reflexionar, para autoevaluarse y hacerlo en serio, no solo llenando papeles, sino con una reflexión colectiva para saber dónde estamos bien, dónde estamos mal, qué debemos mantener y que podríamos mejorar, aprovechando la visión externa para enriquecer la interna.

Según González (2014) el escenario cubano plantea “[...] altas exigencias a las instituciones universitarias que requieren de cambios importantes orientados hacia la

elevación de la calidad y la pertinencia social de sus resultados” (Galarza, 2007) lo cual fue ratificado también por Díaz-Canel (2010) en ocasión de ocupar el cargo de Ministro de Educación Superior. Más recientemente, Alarcón (2014) convocó a: [...] una integración por una mayor calidad de la educación superior cubana, [...] construir una nueva y mejor universidad que logre impactar más en la sociedad”.

La calidad de las IES es evaluada por diferentes actores, lo cual es característico no solo de las IES cubanas. Por una parte, los directivos, profesores, trabajadores, estudiantes, empleadores de la fuerza de trabajo calificada que egresan de los procesos de formación y los clientes finales de resultados de los procesos de ciencia e innovación tecnológica, todos con una percepción distinta de lo que hacen y la forma en que se realizan los procesos sustantivos universitarios y por otra, los ministerios de educación superior que evalúan la calidad, más bien relacionada con el cumplimiento de los objetivos establecidos en el proceso de Planificación Estratégica (González, 2014). La calidad es una preocupación expresada por varias instituciones, entre las que se encuentran los organismos internacionales, los cuales se han ocupado de establecer algunos lineamientos generales para proporcionar educación de calidad.

Indistintamente de que las IES deben de impartir educación, tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha del desarrollo humano, tanto a nivel nacional como local, por lo cual deben ocuparse de fomentar la educación con calidad y equidad (Arrieta *et al.*, 2014).

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción emitida por la UNESCO (1998), referente a la evaluación de la calidad señala que la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades, enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Requiere también que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aun cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales (González, 2014).

El diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la educación superior (RIACES, 2004) define la calidad como *el grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes cumplen con una necesidad o expectativa establecida* y reconoce que no hay un acuerdo universal sobre este concepto, pero cada vez se mide más en relación con dos aspectos: formación de los egresados del programa y capacidad de la institución para producir cambios que mejoren la formación, así como la operatividad de estrategias para este cambio.

Este diccionario asume que la educación superior no es meramente adquisición de conocimientos, sino también de herramientas, educación multicultural, uso de tecnologías, pensamiento crítico y capacidad de aprender temas nuevos, aún después de haber obtenido el título. Además, incluye la capacidad de participación de la propia comunidad en el proceso de acreditación de las IES, en lo referente a la evaluación de su calidad, elemento que coincide con lo planteado por Tünnermann (2006).

Al mismo tiempo en los intercambios bilaterales entre la Unión Europea (UE) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) un punto es la Educación Superior, orientado principalmente al acceso equitativo para una enseñanza de calidad, a facilitar el conocimiento y la transferencia de tecnología y la movilidad de estudiantes, personal investigador y experto, lo que permite trabajar por una seguridad ciudadana en estas regiones. Para el cumplimiento de estos, se plantea un grupo de acciones concebidas en un plan debatido en la II Cumbre UE y CELAC, celebrada en Bruselas, Bélgica, en los días 10 y 11 de junio del 2015. En el contexto latinoamericano se evidencia la importancia de fortalecer los resultados de la educación superior como vía para construir una sociedad más equitativa, profundizando en la innovación a partir de la gestión del conocimiento (Veliz *et al.*, 2016; Duro y Gilart, 2016).

En el ámbito de la educación, y más concretamente en la educación superior universitaria, estas razones también se manifiestan repercutiendo en los sistemas de dirección, organización y gestión (Llinàs-Audet *et al.*, 2011). Las universidades deben adaptarse y responder a las nuevas demandas y necesidades de su entorno, competir con otras instituciones de educación superior, extender su campo de actuación y, además, demostrar su eficiencia (Eurydice, 2000; Abbott y Doucouliagos, 2003; Villarreal y García, 2004).

Las organizaciones de cualquier tipo o sector, tamaño o estructura, necesitan establecer, en pos de alcanzar el éxito, un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes constituyen instrumentos prácticos que ayudan a las organizaciones en su establecimiento, al medir en qué punto se

encuentran (Macías, 2012). Las IES no están exentas de esta problemática y son una de las organizaciones más necesitadas de estas estrategias para garantizar su sostenibilidad en el contexto actual (Duro y Gilart, 2016).

A diferencia de otros niveles educativos, la educación universitaria comprende la generación de nuevos conocimientos, la difusión de ellos, la vinculación con los sectores sociales y productivos, la impartición de la educación y la difusión cultural, entre otros. La diversidad e impacto de sus funciones genera una enorme complejidad y un gran desafío en la calidad (Arrieta et al., 2014).

Para lograr el cambio requerido mencionado anteriormente, es necesario asumir un enfoque de gestión basado en la estrategia institucional (Almuiñas y Galarza, 2014; Fernández et al., 2016). De ahí, se derivan relaciones importantes y decisivas entre la Dirección estratégica (visualizados en la misión y propósitos de la institución) y la Gestión de la calidad de los procesos universitarios (instrumentos de gestión). Dichas relaciones tienen extraordinarias potencialidades, aun no explotadas suficientemente en el contexto universitario.

Abordar los temas de calidad en las instituciones de educación universitaria cada día se hace más imperante, considerándose al respecto la transformación del contexto en que se desenvuelven las instituciones que prestan servicios de educación y la demanda de la sociedad en constante evolución. Las casas de enseñanza superior asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos y procedimientos, a través de la evaluación de los mismos, para con ello mejorar su funcionamiento y competitividad permitiendo asegurar así la satisfacción de las necesidades de estudiantes, comunidades, sector productivo y laboral. Al respecto, deben planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo esquema de eficiencia y eficacia que garantice el control interno de la gestión (Bonucci et al., 2014). Por otra parte, González (2014) plantea que la calidad en la gestión no se impone por decreto; no cabe dudas que la política de calidad de la IES puede favorecer, y se concuerda con Capelleras et al. (2004) en que debe contarse con la imprescindible implicación de directivos, profesorado, estudiantes y trabajadores en esta meta.

La dirección estratégica orientada hacia el aseguramiento de la calidad es uno de los elementos más importantes para enfrentar los retos de la educación superior cubana en el siglo XXI y es establecido como uno de los requerimientos de la NC-ISO 9001: 2015 (Almuiñas y Galarza, 2014; Capote et al., 2014). Este proceso contiene un conjunto de entradas (inputs), que se transforman en aras de obtener diversos resultados que impactan en la satisfacción de diversos usuarios que se encuentran

dentro y fuera de la institución. Por tanto puede ser vista como un proceso estratégico en las IES y al formar parte de un sistema de gestión institucional debe ser también objeto de valoración en el marco de un sistema de gestión de la calidad. Este proceso tiene un alto nivel de asociación con el ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar Actual, PHVA) el cual propicia la mejora continua y es establecido como uno de los requisitos necesarios a ser desarrollado teniendo presente los requerimientos establecidos en la NC-ISO 9000:2015.

Así, Horruitiner (2008) afirma que se puede hablar de excelencia académica en Cuba cuando se logren los factores siguientes:

- ✓ La plena correspondencia entre la política educacional del país y las proyecciones estratégicas de las IES.
- ✓ La estrecha vinculación entre las IES y la sociedad, materializado en sólidos nexos de colaboración entre las universidades y las entidades laborales, las instituciones culturales y las organizaciones que representan la sociedad cubana.
- ✓ Las tradiciones de trabajo colectivo y didáctico de los profesores universitarios.
- ✓ La existencia del MES con una elevada capacidad de convocatoria, conquistada durante sus años de existencia.

González Cruz (2014) plantea que en estudios previos realizados por diferentes autores se ponen de manifiesto dificultades en la gestión de los procesos universitarios que pueden enmarcarse en procesos de gestión de la calidad, según la Trilogía de Juran (1990), tales como:

Planificación insuficiente: debido a la débil estructuración de los procesos por la incoherencia entre los objetivos trazados y el quehacer sistemático de la organización, regulaciones de distintos orígenes sin sistematizar y dificultades en la interrelación de actividades que deben ser ejecutadas por personal de distinta subordinación organizacional, pero que responden a un mismo proceso.

Desbalance en el control: por una parte, existen múltiples acciones de control que caen en terreno de nadie y por otra se aprecian puntos de controles inexistentes o insuficientes, además de imprecisiones en la definición de las responsabilidades individuales de los controles.

Mejoramiento limitado: generalmente la mejora se centra solo hacia los resultados de las áreas de resultados clave, y no orientado hacia el aporte al valor de los procesos a

la organización, relacionado con la formalización de los procedimientos, aseguramiento de las características de calidad y confiabilidad de los resultados de acuerdo con las demandas de las partes interesadas en la gestión de los procesos de las IES

Estos aspectos son ejemplos fehacientes que ponen en evidencia el débil tratamiento de la calidad en la gestión de las IES cubanas y la necesidad de su despliegue en toda la organización.

La aplicación del enfoque de gestión de la calidad en contextos no empresariales es una de las cuestiones que se debaten en el seno de gran número de organizaciones educativas, culturales y sociales, fundamentalmente su normalización. El propio Hernández (2010) reconoció que en el presente siglo debe desarrollarse “...*la calidad fuera de las fábricas, en instituciones de salud, educación y el propio gobierno*”.

En conclusión, es necesaria una gestión eficiente, integral y presta, adaptable a las circunstancias de las IES, para garantizar su sostenibilidad en pos de una mejoría. Para Duro y Gilart (2016), en este sentido, el número de universidades que han asumido el uso de algún tipo de herramienta, para apoyar su gestión estratégica ha aumentado significativamente. Sin embargo, este crecimiento se ha producido de manera dispersa, tanto a nivel de contenidos como de los procesos y no ha sido acompañado de estudios específicos.

Los autores mencionados anteriormente plantean que en los últimos veinte años han sido publicados muchos artículos sobre estas técnicas aplicadas en contextos industriales y de servicios, pero se le ha prestado muy poca atención a su aplicación en el escenario universitario, el cual se encuentra en las primeras etapas de las actividades de mejora. Sin embargo, resulta evidente que su aplicación en entornos de servicios del sector público puede ser muy útil y conducir al beneficio de los tiempos de procesamiento y al progreso del rendimiento de los servicios.

La base legal existente abarca todo el escenario nacional y se garantiza su permanencia actualizada el mayor tiempo posible, lo que posibilita su revisión y comprensión por directivos y trabajadores de todas las organizaciones que deseen seguir los hilos de la gestión de la calidad y, por ende, el desarrollo de una cultura de calidad (Pérez et al., 2015).

1.2.1 Enfoques de calidad en las IES

Se ha venido demostrando que en las universidades está empezando a plantearse el cambio, no sólo de su formato y estructura clásicos sino en su enfoque de la educación. Dichos cambios son una necesidad subyacente a los cambios actuales de

la sociedad, mayormente influidos por el impacto y la emergencia del uso de la Tecnologías de la Información y la Comunicación en los distintos ámbitos de la vida cotidiana.

Sin embargo, el enfoque de calidad en las instituciones universitarias no se puede hacer desde los parámetros actuales de estructura, docencia y calidad universitarias, sino desde la perspectiva de lo que son y pueden llegar a ser estas instituciones.

Según González (2014) el concepto de calidad expuesto por RIACES (2004) indica que su tratamiento no es uniforme por los autores que tratan el tema. Así, se coincide en los enfoques principales de la calidad en IES expuestos por Capelleras (2001) que son integradores: excelencia, contenido, conformidad a unos estándares, adecuación a un objetivo, disponibilidad de recursos, eficiencia, valor añadido, satisfacción de necesidades, y transformación y cambio. La descripción se amplía con criterios de Muñoz *et al.* (1998); Cassasus (1999) y Márquez (2004) relacionados con el valor añadido desde las dimensiones económica, pedagógica y social sobre la base de indicadores asociados a la generación de cambios de la vida del estudiante y el mejoramiento institucional continuo.

Los enfoques referidos ofrecen una visión general de la calidad en IES; no son excluyentes, sino complementarios y permiten afirmar que la calidad en las IES se caracteriza por ser compleja y multidimensional, determinada social e históricamente, transformable en su adaptación a las demandas sociales, integrada a la evaluación en términos de mediciones cualitativas y cuantitativas, en respuesta a la pertinencia y el carácter sostenible de las IES.

La acreditación evalúa la calidad respecto a los estándares, pero debe complementarse con cambios organizativos y de eficacia de los programas que lógicamente varían con el avance del conocimiento. Los requisitos que se establezcan para cumplir con la acreditación de la IES en el enfoque de conformidad, marcarán el límite inferior posible del paquete de valor a proporcionarle a las partes interesadas en la gestión universitaria. Sin embargo, según Ciudad (2004) plantea que no sería una posición estratégica acertada esperar a la publicación del decreto que establezca esos mínimos y adoptar, en términos de logro, la postura acomodaticia de cumplirlos con el fin de evitar el fracaso de no obtener la acreditación. En tanto, el límite superior lo determina la capacidad de la IES para lograr una gestión de excelencia de conformidad con los estándares internacionales. De esta forma, las IES, además de ganar en competitividad nacional e internacional, estarían en condiciones de ofrecerle a sus estudiantes y a la sociedad en general, unas expectativas de valor mucho más

atractivas. Existe una tendencia objetiva hacia a la internacionalización de la educación superior, que reclama una mayor flexibilidad en el reconocimiento de títulos y créditos académicos.

La Declaración de Bolonia en 1999, convirtió al aseguramiento de la calidad en el punto central en la mayoría de los discursos sobre la educación superior a partir de esta fecha. Desde entonces, el mejoramiento de calidad se transformó en un grupo de métodos de crecimiento institucional que incluye la elaboración de procedimientos para facilitar la comunicación entre disciplinas, las iniciativas innovadoras de apoyo a través de los estímulos institucionales y crear oportunidades adecuadas de financiamiento (Reichert, 2007).

En los últimos años se debate el papel de la Educación Superior en el desarrollo de la sociedad, centrado en la pertinencia y la calidad. Según Castro (2006) plantea que la calidad es un atributo importante para la pertinencia de la educación superior y exhorta a que las IES no sean objeto de regulación externa internacional, porque puede constituir una barrera técnica que cuestione la propia pertinencia, aunque aboga por la proyección de los estados en términos de evaluación y acreditación de procesos en las IES y realizar intercambios regionales al respecto, en clara alusión a la consideración del Banco Mundial (1998) en que el mercado global externo define los criterios de pertinencia y calidad de las IES, por ser la educación superior un bien público global a tenor del papel que juega el conocimiento como un factor principal del desarrollo económico. La pertinencia así considerada, no da respuesta a las demandas de la sociedad en términos de acceso, formación de profesionales, educación permanente y de posgrado, ni tampoco de investigación en la IES. De tal forma, en la presente investigación se asume que la pertinencia de las IES, debe entenderse como la atención a las necesidades integrales de su sociedad de referencia, la selección de la información más relevante en relación con el contexto en que operen y el accionar proactivo en consecuencia.

Otro de los enfoques recientes que ha cobrado una gran importancia tanto en el medio empresarial como en el marco de las IES, es el relacionado con la gestión de procesos, lo cual sugiere determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer un contexto adecuado para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos (Díaz *et al.*, 2014).

En la búsqueda realizada en la investigación actual, es identificado el criterio de García *et al.* (2014), el cual expone una metodología que permite desarrollar sistemas

de calidad en las IES cubanas, teniendo como sustento aspectos relativos a la Dirección Estratégica.

1.2.2 Evaluación de la calidad en las IES cubanas

En la proyección del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba se orienta, de manera específica, avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de las universidades. Es por ello que constituye un objetivo esencial de dicho Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos universitarios hasta la base. Por tal razón, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben afanarse más en la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual se debe traducir en una vía importante para lograr el perfeccionamiento continuo del sistema universitario con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión de todos los procesos (Pérez *et al.*, 2015).

Además, Pérez *et al.* (2015) explica que, en la actualidad, se trabaja de manera sistemática en función del establecimiento e implantación del sistema de gestión de la calidad, a partir de su adecuación en cada IES, siendo imprescindible la responsabilidad y el compromiso de los directivos, el papel activo de la comunidad universitaria para garantizarla, así como del sector empresarial y la sociedad para validarla. Justamente, las relaciones al interior de la universidad deben estar sustentadas en el principio de que todas las personas son protagonistas de los procesos y actividades, así como de los programas que en ella se desarrollan; todas entregan y reciben algo dentro de la organización. Por ello, son quienes deben exigir calidad de los resultados de los provisos internos, a través de estándares o requisitos medibles, que garanticen la satisfacción de las necesidades de cada una de las partes interesadas: estudiantes, profesores, personal no docente, sector empresarial y sociedad, en el sentido más amplio.

En el marco de la política económica y social de Cuba, se expresa: “garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”. Con relación al sector educación se señala: “continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr la mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes” (Pérez *et al.*, 2015).

Por otro lado, indican que en la proyección estratégica que contiene los Objetivos de Trabajo del MES para el período 2013-2016, se plantea: “la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las IES adscritas”. Específicamente, para el año 2014 y como parte de dichos objetivos se establece que dichas instituciones promuevan e implementen un enfoque de desarrollo sostenible en su proyección, para la cual se establecen cuatro acciones estratégicas, una de las cuales refleja la importancia de “desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior”.

Según Pérez *et al.* (2015) se puede asegurar que lo anterior es muestra fehaciente de la voluntad de implementar distintos enfoques de gestión de la calidad, dentro de los cuales se puede hacer mención a tres: el normalizado, asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación; el de la excelencia, asociado a los modelos de excelencia empresarial (EFQM, Deming, M. Baldrige) y el referido a la filosofía de la organización sobre la calidad. Este autor señala además que es significativamente importante destacar que la filosofía que adopte la universidad respecto a la calidad debe observar los siguientes principios: enfoque basado en procesos, mejoramiento continuo basado en la autoevaluación, trabajo en equipo, enfoque a las partes interesadas en la gestión institucional y responder al ciclo Deming de mejora continua.

Hoy la Nueva Universidad Cubana, es portadora del nuevo paradigma “Educación superior de alta calidad para todos durante toda la vida” a través de la nueva etapa del proceso de universalización de la universidad, lo que ha permitido elevar la tasa de cobertura de educación superior en Cuba de un 17% en el año 2000 a cerca del 70% en el 2007 (Alarcón, 2008 *ápud* González, 2014).

Para la educación superior cubana el tema de la calidad en la formación comienza a tener sentido cuando los estudios universitarios se hacen realidad para los más amplios sectores sociales. Sin masividad no puede haber realmente calidad educativa porque ésta carece de impacto, de significación social y por tanto no produce transformaciones sociales de envergadura. La calidad no tiene sentido sin la pertinencia. Por ello, para la sociedad cubana la calidad de la formación tendrá total sentido cuando se exprese en acceso sin exclusiones, en la permanencia en los estudios universitarios y en la consecuente titulación.

La meta a alcanzar por la educación superior cubana queda formulada con toda claridad en la idea expresada por el Comandante en Jefe en su discurso clausura del

VIII Congreso de la UJC: “[...] perfeccionar el proceso de universalización de la universidad, y lograr que todas las universidades del país transiten a partir de esta idea hacia esa excelencia académica y revolucionaria que el país demanda de sus estudiantes y profesores universitarios”.

La comunidad universitaria cubana trabaja ardua y sistemáticamente con inteligencia y rigor académico y científico sobre la base de una ejemplar racionalidad económica para asegurar la sostenibilidad del proceso de universalización. Los resultados de la profunda transformación conceptual, organizativa, estructural y metodológica que está teniendo lugar ponen de manifiesto avances continuos que no satisfacen todavía la alta meta planteada, pero son alentadores. Los avala el Modelo Cubano de Evaluación y Acreditación que promueve, estimula y certifica la calidad de procesos e instituciones universitarias.

También González (2014) plantea en su investigación que la evaluación de la calidad es una revisión del estado de la calidad en la organización, y comprende, entre otros, la cultura de la calidad y la operación del sistema de calidad de la organización. La evaluación institucional comenzó a desarrollarse en el Ministerio de Educación Superior en 1978, con la aplicación de la primera versión del Reglamento de Inspecciones de sus centros adscritos, el que ha sido modificado con un incremento progresivo de la exigencia y el carácter cualitativo del mismo (MES, 2004).

El grado de desarrollo alcanzado por la educación superior cubana y su inserción en el contexto internacional, aconsejaron crear en 1999 y continuar desarrollando el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), que tuvo sus antecedentes en la aplicación desde 1996 de la Guía de Evaluación de la AUIP (siglas de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado) para la Evaluación y Acreditación de Maestrías. El SUPRA está dirigido, entre otros aspectos, a fortalecer y priorizar la cultura de la calidad en la educación superior y a promover, estimular y certificar la calidad de los diferentes procesos e IES. Es conducido por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), un órgano colectivo independiente de carácter académico, constituido por expertos seleccionados entre las propias IES, pero que no las representan. La JAN tiene la facultad de proponer al MES la aprobación de los diferentes niveles de acreditación previstos en cada uno de los sistemas que conforman el SUPRA, así como las diferentes variables para la evaluación y acreditación de programas e IES (MES, 2004; Horruitiner, 2007). Las variables de cada patrón del SUPRA están en dependencia del tipo de programa, y de acuerdo con el sistema de evaluación y acreditación, se agrupan relacionadas con la pertinencia e impacto social, el contexto

institucional, profesores y personal, infraestructura y procesos de apoyo, los estudiantes y el currículo. En Cuba están establecidos sistemas para la evaluación y acreditación de programas de carreras de pregrado, maestrías, doctorados y de evaluación institucional (JAN, 2014), diseñados en aproximación permanente a las prácticas comunes internacionales y en mejora continua (Martínez *et al.*, 2000; Capelleras, 2001).

El procedimiento de trabajo general, común a todos estos sistemas, se basa en las etapas de autoevaluación, evaluación externa, plan de mejora y seguimiento sistemático de las acciones y su efectividad. Los sistemas de créditos, la homologación de carreras, la flexibilidad de planes de estudio, la disminución del componente docente y el aumento de los componentes investigativo y laboral (Torres *et al.*, 2008) son criterios que prevalecen y que evidencian el surgimiento de nuevas políticas en el plano nacional, aspectos que también son objetos de medición en los procesos de evaluación (Delgado *et al.*, 2010).

Se identifican un conjunto de investigaciones desarrolladas en IES cubanas, tal es el caso de: la investigación desarrollada por Villa y Pons, (2006); González, (2014); Bonucci *et al.* (2014) que desarrollan el enfoque a procesos en estas instituciones como principio básico para la gestión de la calidad en la educación superior.

La investigación desarrollada por González (2014) se acerca mucho más al concepto de calidad en la educación superior debido a que aporta una novedad científica la cual consiste precisamente en la concepción y desarrollo de un instrumental metodológico sustentado en la herramienta QFD (Quality Function Deployment) que permite el despliegue intencionado de la calidad en procesos sustantivos universitarios con un enfoque estratégico y proactivo, orientado a mejorar la satisfacción de las partes interesadas en la gestión de las IES cubanas.

1.2.3 Riesgos al aplicar modelos de gestión empresarial en las IES

Unas de las cuestiones que se debaten en un gran número de organizaciones educativas es la aplicación de la calidad en contextos no empresariales, fundamentalmente su normalización, de ahí que los procesos y procedimientos de los estudios de la calidad son el centro de atención en la educación.

La complejidad de los procesos universitarios, obliga a ser prudentes en la aplicación de modelos de gestión empleados en los sectores empresariales. El tratamiento de las IES como empresas genera ventajas asociadas al autofinanciamiento. Sin embargo, el riesgo relacionado con que la calidad de los procesos no se considere con la prioridad

que esta posee respecto a otros factores (por ejemplo, respecto a los ingresos obtenidos) se puede examinar desde la perspectiva de la relación universidad-mercado en las sociedades de consumo, y en consecuencia, su tendencia a constituirse progresivamente en una empresa (González, 2014).

La variedad, complejidad y naturaleza de los riesgos que pueden afectar el proceso de Planificación Estratégica en las IES, pone de relieve la necesidad de asumir de forma sistemática y objetiva su gestión, con el fin de determinar las amenazas que lo hacen vulnerable y que pudieran comprometer el éxito del mismo y la adecuada implementación y control de la Estrategia institucional que resulte diseñada (Almuiñas y Galarza, 2014).

Algunos de los riesgos que pueden ocurrir al aplicar modelos empresariales a la gestión universitaria, a partir de una actualización de los identificados por Sarasola (2009) son:

- Asumir la concepción mecanicista que hace derivar directamente un producto de un proceso e incapacita para analizar en detalle las divergencias. Pensar en los estudiantes como simples productos que hay que ajustar y poner a punto y olvidar su dimensión humana, el papel clave de su motivación, su grado de libertad, la devaluación de las personas e incluso la negación de su papel de partes interesadas en la gestión, es una consideración y enfoque peligroso
- Olvidar la responsabilidad de los demás actores en los procesos universitarios y especialmente, subestimar el papel de las jerarquías en la puesta en práctica de las competencias, la realización de proyectos científicos o de acciones extensionistas
- Adoptar una visión mecanicista de los procesos sustantivos y negar el grado de variabilidad de las partes interesadas o actores de la gestión universitaria
- Aplicar una concepción idealizada de la garantía de calidad que haga irrealizable los procesos universitarios
- Sobreestimar los aspectos vinculados con la ingeniería respecto al desarrollo real de los interfaces en que el profesor está en contacto con los estudiantes, y subestimar el papel que desempeña el factor humano y las relaciones profesor-estudiante

- Subestimar la complejidad de la dimensión formativa en general y considerar al estudiante como una simple materia prima, incrementa el riesgo de ignorar su necesaria y activa participación en su propio proceso de formación
- Olvidar que debe ocurrir una transformación progresiva del estudiante durante la realización de los procesos universitarios; no se trata de un cliente a quien se le vende un servicio
- Sobreestimar el índice de satisfacción del cliente, y confundirlo con la evaluación de la calidad de los procesos (Fernández, 2000). Se coincide con Capelleras (2001) en que este índice debe ser analizado en detalle, aunque no debe sustituirse por una valoración de las competencias adquiridas, resultados científicos generalizados o acciones extensionistas oportunas y pertinentes
- Dudar entre la satisfacción de todas las partes interesadas en la gestión universitaria. Incapacidad para escoger o negociar con las expectativas de los actores

Estos riesgos necesitan ser atendidos para asegurar la calidad en la gestión de los procesos universitarios.

1.3 Las IES y la gestión de sus procesos

En sus orígenes, las universidades se convirtieron en instituciones que atesoraban todo el conocimiento de la sociedad, esto se facilitaba por el nivel de desarrollo de las ciencias en aquellos tiempos. Hasta la primera mitad del pasado siglo XX, era posible aseverar, con bastante seguridad, que cuando una persona culminaba sus estudios universitarios estaba preparada para ejercer profesionalmente durante toda su vida. Hoy nada ocurre de ese modo. Ni los conocimientos se atesoran privilegiadamente en la sociedad, ni es posible pensar en tener desempeños profesionales exitosos sin una constante actualización (Silveira *et al.*, 2015.)

En la actualidad las IES son reconocidas como organizaciones capaces de aprender continuamente y en esa medida, constituyen fuentes generadoras cíclicas de conocimiento (Díaz *et al.*, 2014). Estas, adecuan sus procesos y los perfeccionan para lograr un servicio de calidad entre las partes interesadas (Portelles *et al.*, 2016).

Las IES juegan un papel preponderante en la formación de los futuros profesionales que en un momento dado serán subordinados o directivos, pero insertados en ambientes laborales versátiles y demandantes de destrezas y competencias de dirección, que permitan el desarrollo para beneficio de todos (García *et al.*, 2016).

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente se puede decir que los procesos de enseñanza y aprendizaje constituyen la razón de ser de este tipo de instituciones, por tanto no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima institucional de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente abarcante (Veliz et al., 2016).

Tienen la responsabilidad de impartir la educación con calidad, pertinencia y equidad, optimizando los recursos económicos cada vez más escasos, y buscando eficiencia, eficacia y productividad (Arrieta et al., 2014). Debe brindar a los estudiantes la posibilidad de enfrentar la vida laboral con potencialidades que les permitan una correcta actuación profesional (García et al., 2016; Barrios et al., 2016).

Tomando como referencia a González (2014) se puede afirmar que las IES son organizaciones que persisten en el tiempo manteniendo atributos originales; pero que se van enriqueciendo con el transcurso de la historia al asimilar transformaciones e innovaciones que la llevan a desempeñar un rol significativo en la construcción de la sociedad contemporánea, mediante la investigación y la explotación de sus resultados.

Por otra parte Bernal et al. (2015) plantea que actualmente se enfrentan a grandes retos directivos y gerenciales, debido a las exigencias administrativas en el seguimiento, control y evaluación de procesos que indican el cumplimiento de metas institucionales y exigencias de la población o comunidad.

Todo esto las convierte en únicas por el papel que desempeñan como principal germen del conocimiento, favorecidas por la cooperación industrial y el aprovechamiento de las ventajas tecnológicas, en la formación de profesionales e investigadores en función del desarrollo territorial, nacional e internacional.

Se concuerda con Silveira et al. (2015) cuando asegura que la universidad es la fragua donde se forja el ciudadano del mañana. Por ello hay que formar estudiantes y trabajadores que sean líderes, capaces de conducir los diferentes procesos que tienen lugar en la sociedad y que impulsen por el camino de la sostenibilidad. Por su propia

esencia, la universidad moderna está impregnada por una condición social y tiene un carácter transformador.

1.3.1 Las IES como proveedoras de servicios

Entre las IES privadas y las públicas existe una marcada diferencia en cuanto a su objetivo fundamental. Para las primeras se trata de una formación ajustada a la obtención de ganancias, mientras que para las segundas lo esencial está en lograr un profesional capaz de resolver los problemas que impone el desarrollo de la sociedad.

Como plantea González (2014) , a las IES les compete promover la creatividad intelectual y la crítica, generar espacios prospectivos de conocimiento, a la par de conservar el legado cultural identificativo de la sociedad en que se desempeñan, relativamente “poco rentables” según los cánones económicos tradicionales, pero valiosos desde el punto de vista histórico y formativo, como el arte, las lenguas clásicas, la filosofía y la literatura. Para cualquier otra organización sería imposible garantizar la autonomía creativa y la libertad de pensamiento que caracteriza a las IES (Mindreau, 2001; Cuesta et al., 2009).

González (2014) establece además que las IES se deben dirigir y administrar como una organización de servicios de educación-investigación-extensión, orientados a la comunidad académica y la sociedad, pero que necesita modificar su estrategia, su forma de gobierno, innovar en la prestación de sus servicios y por tanto en sus procesos, renovar las competencias y habilidades necesarias en el personal, así como diversificar las fuentes de financiamiento para enfrentar estos cambios (Bricall, 2000; Capelleras et al., 2003; Santín, 2009; Fernández-Trujillo, 2010).

Se concuerda con González (2014) en que la gestión en las IES enfrenta desafíos al tener que: reconciliar las tensiones entre masividad y excelencia; asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios, infundir mayor flexibilidad en el diseño de las ofertas académicas y atender a las demandas diferenciadas de las actividades de grado y posgrado, las de la docencia, la investigación y la extensión; asegurar la disponibilidad de recursos para sostener sus actividades básicas, preservar su legitimidad y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento (Martínez et al., 2000). Todo esto implica tener más y mejor matrícula de alumnos; tener los mejores docentes e investigadores; cumplir con las expectativas, requerimientos y exigencias del sector gubernamental y educativo; conservar la acreditación de programas educativos, certificación de procesos y sobre todo, optimizar y maximizar sus recursos financieros; todo ello, dentro de la sustentabilidad y la responsabilidad social universitaria.

Según González (2014) estudios anteriores han demostrado que existen limitantes en la gestión de las IES, dadas en parte por la lentitud en la identificación de las necesidades del entorno para producir oportunas y consecuentes respuestas, motivado por una débil relación entre la misión de las IES, los requerimientos de las necesidades sociales y el direccionamiento del encargo social de estas; así como el desconocimiento, de los directores de estas instituciones, de las nuevas formas de hacer gestión en correspondencia con las exigencias del contexto mundial.

Para todos los países del mundo es un desafío mejorar la calidad de la educación. Debido a que las organizaciones universitarias actuales se encuentran bajo diferentes tipos de influencias, que condicionan su gestión (Agasisti, 2014). En Latinoamérica, por ejemplo, actualmente se demandan procedimientos nuevos de gestionar los servicios de maneras más eficientes y eficaces para la obtención de resultados en las IES. Los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales exigen de administraciones universitarias que cambien los enfoques de los servicios universitarios que, por mucho tiempo, han sido caracterizados por el centralismo y con un alto grado de burocratismo y elitismo en las instituciones de mayor desempeño. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales (Alonso, 2016).

A decir de Borges (2016) de esta exigencia surge la necesidad del cambio al interior de las instituciones y programas universitarios, por lo que en los últimos años, las instancias de poder, han adoptado políticas para evaluar la calidad de los servicios en las universidades, en respuesta a las situaciones que trajo la globalización, la que en primer lugar ha provocado que la universidad se vea obligada a participar en la carrera por la subsistencia, en la cual un factor de extrema importancia para mantenerse y ganarla es ser competitivo, y esto consiste, en primer lugar, en brindar servicios de calidad y en segundo, que esta sea reconocida a partir de que esté acreditada.

En Cuba, el MES ha venido proponiendo acciones que buscan contribuir al cumplimiento del papel fundamental de las IES cubanas y la transformación de la sociedad. Ofrecer asesorías e implementar Sistemas de Gestión de la Calidad que les permita mediante procesos sistémicos, mejorar continuamente la razón de ser e impactar positivamente en la región, y en los procesos de formación, transmitir a los individuos conocimiento intelectual indispensable para la modernización de la sociedad, proporcionar esquemas y valores que aseguren su estabilidad socioeconómica, para lo cual tiene el compromiso de planear y ejecutar servicios educativos de excelencia académica que formen talento humano competente y en su

desempeño profesional contribuyan comprometidos y de manera responsable al crecimiento económico y el desarrollo de su entorno (Acuña, 2016; Borges, 2016)

El entender la educación como un servicio, o más bien una suma de servicios a unos destinatarios finales (alumnos, padres, sociedad) implica contemplar con especial interés las relaciones del centro educativo con la sociedad, los padres y los alumnos. Ellos son, en definitiva, los árbitros o jueces que manifiesten la satisfacción o insatisfacción con la prestación del servicio educativo que los centros desarrollan (García *et al.*, 2016).

1.3.2 Particularidades de las IES cubanas

En términos de gestión, la Educación Superior en Cuba ha progresado, apoyada en los cambios del contexto internacional y en las transformaciones y la política educativa establecidas por el propio Estado.

González (2014) plantea que la educación superior en Cuba se desarrolló históricamente a partir de tres universidades: la Universidad de la Habana (1728), la Universidad de Oriente (1947) y la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (1952). El triunfo de la Revolución en enero de 1959 establece el marco propicio para el desarrollo y la creación de nuevas IES.

Según González (2014) en el propio año 1959 y en los años subsiguientes, la hoy dirección histórica de la Revolución, expresó ideas precisas sobre el vuelco que habrían de dar las tres universidades públicas existentes entonces en el país. Estas ideas influyeron significativamente en las formulaciones de la Reforma Universitaria (Gaceta Oficial, 1962), consideradas avanzadas para su época (Santos, 2010; Díaz-Canel, 2012).

Desde el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975 (PCC, 1975) y en los sucesivos, se apunta a la elevación constante del nivel de enseñanza general y cultural del pueblo como condición indispensable del perfeccionamiento permanente del proyecto social cubano. Más recientemente, el VI Congreso (PCC, 2011) ratificó el principio de que la educación es una responsabilidad del Estado, es pública, gratuita y de calidad (González, 2014).

La constitución del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba fue la primera medida encaminada al aseguramiento de la calidad y la comunicación universitaria en el nivel superior de la enseñanza. Así, se constituía el pilar más sólido de una política educacional que iba dirigida a la preparación integral de los ciudadanos para su desempeño en la sociedad. A partir del año 2000 profundas transformaciones tuvieron

lugar dentro del sistema de educación superior cubano. Estas han estado fundamentalmente dirigidas a extender las posibilidades y oportunidades de acceso a las universidades a los sectores menos favorecidos de la sociedad. Como resultado de una concepción general que busca elevar los niveles de equidad y justicia social (Ortiz *et al.*, 2015; Silveira *et al.*, 2015; Vigo *et al.*, 2016).

Silveira *et al.* (2015) plantea que el efecto de los cambios en el entorno internacional, posterior al derrumbe del campo socialista, el influjo de la globalización y de la crisis económica mundial exigió al país, en especial, transformaciones en los métodos y estilos de dirección. Esto se convirtió en imperativo para que la educación superior priorizara el perfeccionamiento constante de sus procesos con el objetivo de favorecer una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que egresan de las universidades, a partir de una formación cada vez más integral y una consecuente conciencia ética. En estas condiciones se impuso una nueva visión de la educación superior cubana, dirigida en su gestión a la pertinencia, el impacto y la optimización de sus procesos en función de la calidad para lograr el ajuste a las nuevas exigencias con estilo y métodos de dirección que resulten coherentes con estructuras organizativas más planas y flexibles, así como una adecuada racionalización de recursos económicos y financieros; pero, sobre todo, donde la dimensión humana se constituye en factor estratégico para el desarrollo y de ella emerja una cultura que haga manifiestos, los comportamientos, creencias y valores que identifiquen a una organización y armonice con las expectativas de la sociedad a la que se debe.

Asimismo, las IES cubanas en la actualidad se encargan de “procesar” las demandas sociales e interpretarlas a partir de su capacidad científica, para convertirse en agentes de transformación y de nuevas alternativas de pensamiento. No solo pertinencia en el sentido de reproducción y legitimación de la vida económica, social y cultural, sino también en el sentido crítico, renovador, transformador. Para que la educación superior sea efectiva debe poseer pertinencia ideológica, social, económica, profesional y cultural. Además, ha de tener una adecuada orientación a la solución de problemas concretos a nivel local, territorial y del país. En este empeño, las IES necesitan de progresivas transformaciones en su funcionamiento interno que le permitan ser y actuar en condiciones de sostenibilidad, desde sus tres dimensiones: económica, social y ambiental (Horruitiner, 2007; Díaz-Canel, 2010; Espí Lacomba, 2012; Silveira *et al.*, 2015).

A partir de lo antes mencionado se puede aseverar que la formación en las IES cubanas está marcada por la preparación socio-política de los estudiantes, que

garantiza el desarrollo de la ciencia y la innovación sin dejar de lado la consolidación de valores que enmarquen su vida como ser social.

Por otra parte, Manfugás (2010) establece la necesidad del perfeccionamiento de la gestión universitaria cubana hacia un enfoque más sistémico en su desarrollo, como forma de responder a las transformaciones que se presentarán dentro y fuera del sistema universitario actual, tales como: el proceso de institucionalización orientado por el Estado cubano; la creciente agudización de la crisis económico financiera mundial; la implantación del sistema de control interno en las IES, a tenor con la resolución 60 (CGR, 2011); el desarrollo de los Planes de Estudio “D” en todo el sistema de educación superior cubano y el desarrollo de los Centros Universitarios Municipales (CUM), entre otros (González, 2014; Vigo *et al.*, 2014).

En la Conferencia «La educación superior cubana: calidad, impacto y principales retos», con sede en la República Popular de Angola (2013), Alarcón planteó que uno de los retos al respecto es la perfección de la gestión en la educación superior para seguir aumentando en cuanto a calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia, todo ello mediante la integración de todos los procesos. Por razones como las expuestas por Alarcón se piensa en la posibilidad de elaborar una propuesta de solución a este planteamiento.

En este orden de ideas, las universidades cubanas emprenden un proyecto de investigación denominado «Perfeccionamiento del sistema integral de gestión y control interno», cuyo objetivo fundamental es la reorganización de sus actividades y estructura bajo el enfoque de procesos, así como contribuir al diseño e implementación del sistema de control interno como vía para garantizar la calidad de los procesos universitarios, como base para el alcance de los objetivos institucionales y el cumplimiento eficiente y eficaz de su misión (Almuiñas *et al.*, 2014; Carballo *et al.*, 2016).

Requiere que estas adopten modelos y procedimientos con enfoque estratégico para lograr una mejor y más rápida armonía con el entorno y que refuercen su rol en la sociedad; pero sobre todo, que incrementen su capacidad de anticiparse a los fenómenos que puedan afectarles, mediante un trabajo centrado en el futuro, a partir de lo cual puedan ser reconocidas por el impacto económico-social alcanzado, unido a un accionar sostenible (Almuiñas *et al.*, 2014; Ortiz *et al.*, 2015; Borges *et al.*, 2016).

Por tanto, según Barrios (2016) las IES cubanas, a través del perfeccionamiento de su gestión institucional pretenden dar respuesta a dos parámetros: la adopción del enfoque por procesos como punto de partida para dar solución a los retos que afronta actualmente la educación superior en cuanto a la gestión de la calidad, y la aplicación

práctica de resultados de investigaciones como ejemplo de institución académica promotora e impulsora de la innovación científica.

Se puede aseverar, teniendo en cuenta lo planteado por Borges (2016) que las tendencias actuales de la gestión de la calidad basada en el enfoque a procesos y la mejora continua, propicia la creación de una cultura de la calidad en la vida universitaria que significa y persigue alcanzar la excelencia en todo lo que se hace. La calidad de la educación es la finalidad de estos procesos, que tanto en el orden teórico como en el práctico imponen desafíos al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior cubanas.

1.3.3 Consideraciones sobre procesos estratégicos. El proceso de Gestión de Capital Humano

El Capital Humano es primordial para todo sistema de trabajo, por lo cual su gestión ocupa un lugar importante dentro de las estrategias universitarias contemporáneas, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier proceso en funcionamiento, que exige recursos humanos competentes, polivalentes y motivados. Los resultados de una adecuada Gestión del Capital Humano (GCH) se traduce para la universidad en un superior grado de congruencia, compromiso y en una mejor eficacia en los costos. Estos resultados deben ser logrados en todos los procesos organizacionales, desde los sustantivos hasta los de apoyo, para lo cual se hace necesario un control eficiente y eficaz de su GCH que permita cubrir la brecha entre el estado actual y el deseado (Velázquez *et al.*, 2011; Carmona *et al.*, 2014).

Según Calderón (2012) y Carmona *et al.* (2014) el Capital Humano se define como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores en función de crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. En resumen, es el sistema de conocimientos, habilidades y conductas portadas por los trabajadores con el objetivo de crear bienes y/o servicios de valor, eficiente y eficazmente.

En armonía con esto puede decirse que el capital humano es la principal fuente de riqueza de las organizaciones; es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital. Algunos cambios relevantes del último tiempo, han despertado el interés de académicos por la revisión de nuevos modelos de gestión y de medición como son el Cuadro de Mando Integral (Herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas), la gestión del conocimiento y la gestión del capital humano.

La medición de la Gestión del Capital Humano en las Instituciones de la Educación Superior debe ser un proceso progresivo y constante, dada su complejidad y que de él depende en gran medida el logro de la estrategia, más aún en el actual contexto cuando deben elevar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de sus procesos para garantizar un egresado con una sólida cultura política, ideológica, socio-humanista, ambiental y económica, elevadas competencias profesionales que aportan resultados científico-técnicos que contribuyan al desarrollo sostenible del territorio (Carmona et al., 2014).

Ortiz et al. (2015) plantea que en las IES cubanas no es diferente y al concepto de excelencia académica se asocia hoy fundamentalmente, a tres aspectos diferentes que son: la base material disponible, la gestión del proceso de formación y la gestión de los recursos humanos.

La excelencia del capital humano se considera el aspecto esencial. Si se cuenta con profesores preparados profesionalmente, con una adecuada formación pedagógica, consagrados plenamente a su labor formativa, y con estudiantes preparados, motivados, que dispongan de todas las posibilidades para estudiar y aprender, entonces una parte muy importante de la lucha por alcanzar altos niveles de excelencia está lograda (Ortiz et al., 2015).

Para la educación superior cubana el hombre constituye el factor esencial para lograr la excelencia en el proceso de formación (Ferrer et al., 2013). Para lograr su preparación se llevan a cabo capacitaciones, ejercicios de cambio de categorías docentes, intercambios entre universidades nacionales e internacionales.

En la medida que el entorno se ha vuelto más cambiante y complejo, la implementación del proceso de Gestión de Capital Humano constituye una necesidad para las IES, pues les permite actuar aceleradamente, frente a las crecientes exigencias institucionales y del contexto (Rodríguez et al., 2014). Además, la falta de capital humano no es sólo un reflejo de un sistema de educación deficiente, también es el resultado de una vinculación inadecuada entre los sectores educativo, empresarial y social. Por ello, se debe proveer a la comunidad universitaria con la más alta plataforma para el desarrollo de sus habilidades.

1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos

1.4.1 Procedimientos generales para el desarrollo del enfoque a procesos

Hasta la fecha existen una serie de procedimientos y metodologías que tienen como

objetivo realizar la gestión y el mejoramiento de los procesos de cualquier tipo de organización (Rivero, 2013).

Todos, en mayor o menor medida, consideran la mejora continua y el trabajo de equipo como condicionantes para su mecanismo de desarrollo (concepción-aplicación), con independencia del campo de aplicación (Pons y Villa, 2006).

Algunos de estos son los propuestos por autores como: AT&T (1988), Black (1985), Gibson (1991-1992), Hammer y Champy (1993), Kane (1986 y 1992), Pall (1987), Riley (1989), Rummler (1992), Schlesiona (1988) y Zachman (1990), Juran (1999), Harrington (1997), que de una forma u otra sirven de guía a las organizaciones para desarrollar su gestión con un enfoque basado en procesos (Armas, 2015).

Nogueira y Medina, (2003) plantean otro grupo de procedimientos que permiten el desarrollo de la gestión por procesos los cuales pueden apreciarse en el Anexo 2 de la presente investigación.

Rivero, (2013) describe varios modelos o procedimientos basados en la gestión por procesos, estos se identifican a continuación:

- Modelo de un SGC basado en procesos por ISO 9000
- Metodología de mejora en los procesos de negocio (MPN) por James Harrington
- Modelo EFQM de excelencia por Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
- Reingeniería de procesos surgida a finales de la década de los ochenta
- Modelo Seis sigmas surgida en los años 80 e introducida por Motorola
- Modelo de calidad total diseñado por el Edwards Deming
- Procedimiento propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología, (2002)
- Modelo del proceso de gestión de recursos humanos, propuesto por Fleitas Triana, CUJAE, (2006)
- Modelo de gestión por procesos para la gestión del conocimiento, propuesto por Soto Balbón y la Barrios Fernández (CITMA, 2006)
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Medina León (2003)
- Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. Propuesto por Cáravez Santana, Universidad de Cienfuegos, (2008)
- Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Pons Murguía y Villa González del Pino, Universidad de Cienfuegos, (2006)

- Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta popularizada por Kaplan y Norton
- Visión Sistémica de Bravo Carrasco, (2009)

Martínez, (2015) en su investigación proyecta un cuadro resumiendo los modelos más estudiados a su juicio, este se ilustra a continuación.

Cuadro 1.1: Modelos para la gestión con enfoque a procesos. Fuente: Martínez, (2015)

AUTOR	MODELO	ETAPAS
Joseph M. Juran (Juran, 5ta E, 1999)	Metodología de Gestión de la Calidad de los Procesos (PQM).	Fase de Planificación: tiene lugar el diseño del proceso Fase de Transferencia: los planes desarrollados en la primera fase se traspasan del equipo del proceso a las fuerzas operativas y se ponen en operación. Gestión Operativa: el propietario del trabajo y el equipo controlan primero el rendimiento del nuevo proceso, centrándose en las medidas de la eficiencia y la eficacia del proceso.
H. James. (Harrington, 1997)	Metodología para la Mejora de los Procesos de la Empresa (MPE)	Fase I: Organización para el mejoramiento. Esta fase tiene como objetivo asegurar el éxito mediante el establecimiento de Liderazgo, Comprensión y Fase II: Comprensión del Proceso. Esta fase tiene como objetivo comprender todas las dimensiones del actual proceso de la Empresa. Fase III: Modernización. En esta fase el objetivo es Mejorar la Eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la Empresa. Fase IV: Mediciones y Controles. Su objetivo es poner en práctica un sistema de control del proceso para lograr un mejoramiento progresivo. Fase V: Mejoramiento Continuo. Ya en esta fase el objetivo es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.
Pons, R & Villa, E, 2003	Procedimiento para la Gestión por Procesos	Etapa I. Identificación del proceso: Esta es la etapa inicial donde se identifican y se definen los procesos de la organización en estudio. Etapa II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se define el contexto, se define el alcance y se determinan los requisitos. Etapa III. Evaluación del proceso: Etapa donde se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza un levantamiento de las posibles soluciones. Etapa IV. Mejoramiento del Proceso: Ya en esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se implanta el cambio, y se monitorean sus resultados.
ISO 9000	Metodología de implementación del Enfoque basado en procesos.	Etapa I: Identificación de los procesos de la organización: La organización identifica clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos necesidades y expectativas que serán la base para establecer las políticas y estrategias de la misma. Se define el flujo del proceso, su propietario, autoridad, y se documenta para tener claras las actividades que harán posible lograr los resultados previstos. Etapa II: Planificación de un proceso: Se determina dónde y cómo deberán aplicarse el seguimiento y la medición; esto debe ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. Se establece la necesidad de registrar los resultados y de determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso. Además se confirma que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la Organización.

Como conclusión de modo general puede plantearse que los modelos y procedimientos antes referidos son desarrollados por diferentes autores, sin embargo la mayoría de estos coinciden en cuanto a los enfoques metodológicos propuestos, precisando etapas relacionadas con la identificación, descripción, análisis, medición y mejora de los procesos como elementos necesarios para implementar un enfoque basado en procesos.

1.4.2 Procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos en las IES

El desarrollo de modelos de Gestión que permitan la integración de los esfuerzos administrativos de las Instituciones de Educación Superior y poder optimizar los recursos escasos que normalmente tienen este tipo de organizaciones, es de vital

importancia, para orientar el trabajo de estas instituciones a la mejora continua de sus procesos administrativos y sustantivos y no a la preparación a priori para lograr objetivos mediáticos en el logro de reconocimientos como lo son las acreditaciones y certificaciones (Álvarez, 2014).

En la actualidad se demandan maneras de gestión más eficientes y eficaces para la obtención de los resultados de las universidades (Alonso et al., 2013). Los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales de Latinoamérica exigen de administraciones universitarias que cambien los enfoques de la gestión universitaria que, por mucho tiempo, han sido caracterizadas por el centralismo y con un alto grado de burocratismo y elitismo en las instituciones de mayor desempeño. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

El entorno de la enseñanza superior y de la sociedad en general está sufriendo cambios de gran trascendencia, los *rankings* internacionales de calidad son una manifestación del nuevo contexto de competitividad de las universidades. La búsqueda de excelencia organizativa tiene como base el desarrollo y la actualización de la gestión de los procesos para alcanzar la eficiencia y la competitividad, al disminuir los costos. Aplicar los ciclos de mejora continua y filosofías de gestión empresarial integradas en pos de conseguir estos fines una vez visualizada la educación con un enfoque de negocio, en la cual estudiantes y profesores, personal de administración y servicios sean concebidos como clientes, constituye el propósito de este proyecto.

El enfoque de gestión universitaria basado en procesos considera que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto (Alonso et al., 2013). En la norma ISO 9000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues define un proceso como toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se trasformen en resultados (NC 9000:2015). La clasificación de los procesos varía en función del contexto donde se aplica, pero en el ambiente universitario con mucha frecuencia son clasificados como: estratégicos, clave y los de apoyo. El enfoque de proceso está basado en la teoría del sistema, por eso es muy importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario, las interrelaciones de los procesos universitarios y las interrelaciones de los procesos universitarios con los proyectos. Lo interesante de un sistema es el desempeño de las relaciones entre las partes del sistema más que el desempeño individual de cada parte.

A partir de los retos mencionados en epígrafes anteriores de este capítulo, existe una abundante literatura relativa al desarrollo del enfoque a procesos en las IES como parte del estado de la práctica. A continuación son esbozadas las búsquedas realizadas a nivel internacional y nacional

A nivel internacional

Tenidas en cuenta las definiciones formuladas por diversos autores que han abordado el concepto de procesos, para Duro y Gilart (2016), la ciencia aplicada de procesos y su transformación abarca la historia de la gestión industrial moderna, desde los gurús de calidad, como Deming, Juran, Shingo, Crosby y Peters, hasta las más recientes prácticas de modelo de referencia de operaciones (SCOR), gestión de la calidad total (TQM), reingeniería de procesos de negocios (BPR), LEAN, SIX SIGMA y Bussines Process Management (BPM) que han surgido como respuesta a las exigencias de la gestión de los nuevos modelos de negocio .

Según los autores mencionados anteriormente, LEAN, SIX SIGMA Y BPM son filosofías de gestión basadas en el trabajo y estadística de William Edward Deming (1989); aunque cada una aplica estos métodos de manera distinta, han evolucionado para enfocarse en un área diversa en la mejora operacional.

Estas tecnologías no constituyen un fin en sí mismo, sino una herramienta idónea para alcanzar los objetivos del desarrollo, abordar las actividades centrales del perfeccionamiento, desde la educación, la salud, la competitividad empresarial, la modernización del estado y la participación del ciudadano dentro de este. Presentan una potencialidad capaz de afectar positivamente a las empresas en su eficacia y en su eficiencia, al generar ventajas competitivas que mejoran su funcionamiento y rendimiento en varios aspectos: la productividad, rentabilidad, calidad, innovación y otros tangibles e intangibles. De hecho, durante las últimas décadas, se ha hecho patente el uso de las TIC como un acelerador para la gestión de recursos en las organizaciones. Prueba de ello fue la aparición de estrategias como Bussines Process Redesign (BPR) y posteriormente BPM.

Duro y Gilart (2016), plantean que a pesar de encontrar varios intentos por mejorar los procedimientos en las universidades (Hines y Lethbridge, 2008), se han identificado pocos ejemplos de un verdadero sistema LEAN en organizaciones académicas; aquí pueden citarse varias universidades: Universidad de Wisconsin-Madison (E.U.A), Universidad de Cardiff (Gales, Reino Unido), Universidad JiaoTong de Shanghai, Lally School of Management and Tecnology (Instituto Politécnico Rensselaer de

Connecticut, E.U.A), Universidad de St. Andrews (Escocia), Universidad Central de Oklahoma (UCO), Universidad de Iowa, Universidad de Nueva Orleans, Bowling Green State University, y la Universidad de Scranton (Pensilvania).

Otras como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de su Dirección de Telecomunicaciones (DT), han tomado acciones que permiten la eficiencia y eficacia del proceso de asignación de cuentas de correo electrónico en la nube, al hacer uso de BPM. Este hecho resultó una excelente solución, debido a que su ciclo de vida no solo establece el modelado y la implementación de un proceso, sino también su optimización, la cual redundando en la mejora continua. La Escuela de Ingeniería industrial de la Universidad de Vigo, España, estudió la posibilidad de aplicar la tecnología BPMS en algunos de los procesos relacionados con la actividad docente, materializado en el proceso de gestión de las aulas informáticas.

Por otro lado, la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote está constituida por un conjunto de aplicaciones en el ERP University, que son capaces de soportar los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, información y comunicación, calidad, recursos financieros, bienestar universitario, biblioteca, jurídica, recursos humanos, compras e inventarios, infraestructura y equipamiento, a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones a través del empleo de BPM. La Universidad de Deusto en España, al hacer uso de la Plataforma de Gestión por Procesos de AuraPortal, ha implantado con éxito su Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC), de obligado cumplimiento en Europa.

Por último, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Colombia, ejecuta el Proyecto ROBLE, con el objetivo de definir el modelo de gobierno de los procesos de la institución, y que sus actores tomen las decisiones necesarias para brindar respuestas de forma ágil y confiable. De esta forma logran satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes y centrar el interés en brindarles una experiencia positiva, al no trabajar en función de la satisfacción del jefe o de objetivos individuales, mediante el desarrollo del proceso transversal de finanzas.

No obstante como parte de la búsqueda bibliográfica a nivel internacional realizada en esta tesis de grado se identifican investigaciones han propuesto modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria basado en el enfoque a procesos tales como: Valle, 2005; Mejía, 2008; Cantón y Vázquez (2010); Lopes da Graca, 2010 y Delgado, 2012.

Otras investigaciones más recientes identificadas se visualizan a continuación

- Hernández (2016) propone un modelo para el desarrollo de sistema de gestión de la calidad (SGC) y la dirección y gestión de Proyectos para entidades públicas.
- Veliz et al. (2016): Proponen herramientas para lograr una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.
- Ojeda (2016): Propone una metodología para el desarrollo de la planificación estratégica, sobre la base de la mejora continua, el cambio organizacional.

En los cuales no se evidencia una metodología o procedimiento que viabilice las filosofías de gestión empresarial más novedosas en el ámbito académico, pero en cuanto al enfoque de procesos en el contexto universitario si se realizan aportes en estas. Debido a que en el ámbito académico se están dando pasos para transferir las experiencias del ámbito empresarial al ámbito educacional, pero estos se están realizando de manera lenta (Fernández del Pino et al., 2016).

A nivel Nacional

En este sentido, la investigación mostrada en esta tesis, aportó que de igual forma en Cuba existe una amplia experiencia y se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos para gestionar procesos en las instituciones de educación superior como se reafirma en los trabajos de (Villa, 2006; Días y Hernández, 2008; Gimer et al., 2010; Cruz y Hernández, 2010; Prado, 2011; Alonso et al., 2013; González y Hernández, 2014; Capote et al., 2014; Pérez et al., 2014; y Ortiz et al., 2015; Veliz et al., 2016; Carballo et al., 2016; Borges et al., 2016); son algunos de los investigadores que han motivado a mantener nuevas expectativas para la mejora de procesos.

Como dato significativo se identifica el estudio desarrollado por Cejas y Alfonso (2013) ápuđ Veliz (2016) donde se consultaron 34 fuentes sobre la gestión universitaria en las que se exponen modelos, metodologías y técnicas, que evaluaron teniendo en cuenta 40 características, para comparar similitudes entre las propuestas consultadas. Esas características en este trabajo se agruparon por afinidad en las seis variables siguientes:

- Recursos humanos (RRHH)
- Procesos (P)
- Toma de decisión (TD)
- Comunicación (C)
- Gestión de la información (G.I)
- Infraestructura (I)

En su investigación estos autores a partir de un análisis causa efecto en un sistema de variables para las características de la gestión universitaria utilizando la información, se obtiene que la variable más causal es la infraestructura, así como la gestión de la información, en el caso de efecto los procesos y los recursos humanos, en un orden de prioridad identifican a los procesos como el número 1.

A su vez, en la Universidad de Cienfuegos, existen investigaciones desarrolladas que aportaron el desarrollo del *enfoque a procesos* a saber: Villa y Pons (2006); Alfonso *et al.* (2013); Martínez (2015), estas se destacan por la identificación de los procesos claves y diseño de indicadores los cuales facilitan evaluar el desempeño de los procesos.

En general contar con estas fuentes de información permitió asumir decisiones claves en la investigación.

Es válido destacar el análisis realizado por parte de Hernández y González, (2014) en el cual realizan un análisis exhaustivo de las diferentes características identificadas en los procedimientos que identificaron y que permiten gestionar procesos en las IES (ver Anexo 3). Estos autores analizaron un total de 22 procedimientos y a partir de un análisis estadístico descriptivo teniendo en cuenta la media y la moda identificaron que las características más trabajadas en estos procedimientos son: representación visual, utilización de indicadores, aplicación práctica, alineación con la estrategia e interrelación entre procesos sustantivos.

En contraposición, el comportamiento inferior es para la utilización de los patrones de calidad, la utilización del ciclo PHVA como alternativa para la mejora continua del proceso, la delimitación de las responsabilidades individuales, la evaluación de la calidad y el aseguramiento normalizativo. De igual forma, el tratamiento de las partes interesadas presenta limitaciones en la exposición de los autores estudiados.

Según criterio de los autores mencionados anteriormente las características con menor puntuación (las mencionadas en el párrafo anterior), inciden en limitaciones en el mejoramiento del proceso, la falta de compromiso de los actores involucrados, procesos de autoevaluación traumáticos, insatisfacción de las partes interesadas con el desempeño de la IES y resultados insatisfactorios en acciones de control. En cambio, las características mejor evaluadas contribuyen a la comprensión de la necesidad de la calidad, el perfeccionamiento de la información, la comunicación y de los mecanismos de supervisión y monitoreo, así como el alineamiento estratégico y la integración.

En la investigación desarrollada por Hernández y González, (2014) se hace alusión a varios autores para referir modelos o procedimientos basados en la gestión con enfoque a procesos en las IES. Entre los autores mencionados se encuentra (Pons y Villa, 2006) con un Procedimiento para la Gestión por Procesos, organizado en cuatro etapas básicas dirigidas a la identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso, cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución, estas son descritas brevemente a continuación:

Etapa I. Identificación del proceso: En esta etapa se definen todos los procesos de la organización, delimitando a su vez los procesos claves.

Etapa II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se definen el contexto y el alcance y se determinan los requisitos del proceso objeto de estudio.

Etapa III. Evaluación del proceso: En esta etapa se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza el levantamiento de las posibles soluciones.

Etapa IV. Mejoramiento del Proceso: En esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se procede a implementar los cambios, y se monitorean los resultados obtenidos.

En el análisis realizado por Hernández y González (2014), el procedimiento alcanza puntuación baja solo en cuanto a dos características: Utilización de patrones de calidad y Evaluación de la calidad, manteniendo en las otras características evaluadas puntuaciones altas de manera sostenida. Ténganse en cuenta que el objetivo de la presente tesis de grado es desarrollar el enfoque a procesos en las IES, elementos en los cuales el procedimiento alcanza puntuaciones altas con respecto al resto de los analizados. El resto de los procedimientos alcanzan puntuaciones bajas en los aspectos relativos al desarrollo de la Gestión por procesos en las IES.

A su vez, este procedimiento fue aplicado en el año 2006 como parte de una Tesis Doctoral desarrollada en la Universidad de Cienfuegos, en las investigaciones relativas al tema de gestión de procesos universitarios es referenciado y es tomado como referencia, al comprar etapas y herramientas expresadas en este procedimiento y los desarrollados en la actualidad no presenta diferencias, estas son asumidas por los procedimientos actuales desarrollados en las IES cubanas como parte del perfeccionamiento que deben ser realizados en los procesos de gestión universitarios para responder a los retos actuales.

Por lo expresado anteriormente y teniendo en cuenta que este procedimiento ya ha sido probado factiblemente en Instituciones de la Educación Superior en Cuba, particularmente en la propia Universidad de Cienfuegos, resulta escogido para aplicar en la presente investigación.

Conclusiones Parciales:

1. El enfoque a procesos para la gestión universitaria contribuye decisivamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y establece las bases para la calidad de la gestión. Debe siempre asociarse este enfoque al cumplimiento de la estrategia universitaria, cumplimentándose de esta manera uno de los requerimientos establecidos en la NC-ISO 9000:2015.
2. El análisis bibliográfico relativo al estado de la práctica realizado en esta investigación, permite plantear que las universidades cubanas están preparadas para asumir el cambio organizacional que impone la gestión por procesos. A su vez, permite visualizar las ventajas que trae consigo introducir la calidad en su gestión, buscando la innovación que presupone asumir los retos de la calidad total en la gestión universitaria. Filosofía que permitirá que estas instituciones sobrevivan a los retos actuales impuestos por el entorno.
3. El análisis de las fuentes bibliográficas permite afirmar que los sistemas, modelos y procedimientos estudiados, en la literatura nacional e internacional han aportado para la gestión en las IES, sirven de antecedentes de la investigación; logra identificar la no existencia de diferencias en los criterios emitidos respecto al estado de arte y de la práctica, es por ello selecciona aquel procedimiento que tiene como antecedente el diseño y validación en la propia Universidad de Cienfuegos (desarrollado por Villa y Pons, 2006).
4. Se identifican investigaciones que realizan estudios relativos al enfoque a proceso en la Universidad de Cienfuegos, las cuales dotan a los procesos de gestión universitaria de criterios propios relativos a esta filosofía de gestión. Las investigaciones analizadas carecen de un análisis exhaustivo de un conjunto de aspectos relacionados con la representación de procesos (mapas y diagramas de flujo) y procedimientos. En el caso específico de los indicadores y en los aspectos mencionados anteriormente se requiere de una actualización que esté acorde a las nuevas exigencias establecidas en la nueva universidad cubana, a lo cual tributa la presente tesis de grado.
5. La aplicación del procedimiento para la Gestión de Procesos seleccionado en esta investigación, requiere que la universidad sea concebida como un sistema

constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la Metodología de Solución de Problemas, las herramientas de gestión de la calidad y el ciclo PHVA que asegura la filosofía de mejora continua.



Capítulo II

Capítulo II



Capítulo II: Procedimiento para la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos

El presente capítulo tiene como objetivos demostrar la necesidad de la implementación de un procedimiento para gestionar procesos en la Universidad de Cienfuegos y describir de modo general aquel que se escogió anteriormente como parte del análisis del estado de la práctica en cuanto al tema de la gestión por procesos en la IES. De este modo se pretende gestionar de manera adecuada las diferentes actividades que se desarrollan en procesos pertenecientes a estas instituciones, posibilitando que las mismas sean constantemente examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos universitarios; lo que contribuye significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico, incrementar la satisfacción de los clientes en particular y de la sociedad en general, además de lograr mejores resultados como institución educacional.

2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En el curso 1994-1995 comienza a trabajar con el enfoque de planeación estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes. Esto lo compromete con el territorio y el país. En el año 1998 adopta el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”. En enero del 2011 se aprueba una nueva estructura institucional que ocasiona modificaciones en las facultades de Informática y Mecánica, las cuales fueron fusionadas, por lo que a partir de septiembre de ese mismo año se comienza el curso con cuatro facultades y sus 12 carreras.

En septiembre de 2014 comienza el curso con la fusión entre las Universidades “Carlos Rafael Rodríguez” y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, acorde con la actualización del modelo económico cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, agregando a las carreras existentes las de perfil pedagógico, como se muestra a Anexo 4.

Capítulo II

Hoy la universidad cuenta con una matrícula de más de 3 200 estudiantes, divididos en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM), que poseen 37 carreras de pregrado. El postgrado académico actualmente tiene una matrícula de aproximadamente 1200 estudiantes, en 13 programas de maestría, 1 programas de especialidad y 2 programas de doctorado tutelar.

La Universidad de Cienfuegos tiene un gran reto que la ubica en un momento trascendental y de cambios cualitativamente superiores, esto se pone de manifiesto en la apertura de nuevas carreras universitarias que garantizan la continuidad de estudios a los jóvenes egresados de las Escuelas de Trabajadores Sociales, Maestros Emergentes y Curso Integral para Jóvenes. Su misión y visión han sido modificadas en los últimos años debido a la evolución de su objeto social.

Misión

La Universidad de Cienfuegos, dedicada a la formación integral y continua de profesionales competentes y comprometidos con la Patria Socialista, contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.

Visión

UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA que:

- Promueve una cultura general integral acorde con los valores de la sociedad cubana.
- Ofrece profesionales líderes comprometidos con la transformación para el desarrollo sostenible de la sociedad cubana.
- Exhibe una alta visibilidad de sus resultados científicos y de innovación.
- Impacta en el desarrollo económico y social del territorio y la sociedad, satisfaciendo las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.

La estructura organizativa de la universidad está concebida según establece el MES y el principio de que la organización significa claridad de responsabilidades y autoridad, pudiéndose delegar la autoridad, pero no así la responsabilidad, de forma tal que todas las áreas están estrechamente relacionadas entre si como se muestra en su organigrama (ver Anexo 5).

La estructura organizativa de la Universidad está conformada de manera general por:

- Rector de la Universidad

- 3 Vicerrectores
- 2 Direcciones Generales
- 7 Decanos
- 14 Vicedecanos
- 28 Directores
- 22 Subdirectores
- 17 Jefes de Departamentos
- 1 Jefe de Sección
- 29 Jefes de Departamentos o Cátedras
- 10 “2do Jefes de Departamentos”
- 1 Secretario General
- 7 Secretarios de Facultad
- 8 Secretarios de Filial
- 2 Secretarios

2.2 Estado actual de la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar estándares de calidad y el desarrollo del enfoque a procesos como principio fundamental y factor clave para el éxito en la aplicación de este estándar (cuestiones tratadas en el Capítulo 1 de esta investigación), se han desarrollado investigaciones que demuestran la necesidad de desarrollar estudios relativos a este tema en la Universidad de Cienfuegos.

A partir del año 2010 el Ministerio de Educación Superior en Cuba (MES) se ha propuesto como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para: promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones extender las ideas sobre gestión de la calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de la calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, y por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados (MES, 2010).

Según González (2014) en los talleres regionales organizados por el MES, celebrados en los años 2012 y 2013 para el chequeo del diseño e implementación de los sistemas de calidad, y las visitas realizadas a distintas universidades cubanas, se pudo constatar que la gestión universitaria en Cuba se caracteriza por:

- Procesos de autoevaluación no sistematizados que tienen lugar solo antes de las evaluaciones externas.
- Poca utilización de los criterios de medida, indicadores y variables establecidos en los patrones de la Junta de Acreditación Nacional (JAN).
- Desbalance en la utilización de indicadores en las IES; mientras algunas utilizan un número considerable, otras solo manejan los relacionados con las áreas de resultado clave establecidas en la planeación estratégica.
- Una débil integración entre los sistemas que se gestionan en las IES desde el criterio de la gestión de sus procesos.

La autora mencionada anteriormente, con el propósito de identificar el estado de cumplimiento de la implementación del sistema de gestión, los enfoques de la orientación a la calidad predominante, sus factores impulsores y los beneficios de la calidad para la organización, realizó en junio de 2013 un diagnóstico a todas la IES de la región centro-oriental del país, donde identifica:

1. En la mayoría de las IES cubanas hay una tendencia a asociar el concepto de calidad con mejora continua, calidad de los procesos, satisfacer a las partes interesadas en la gestión universitaria y calidad total, y en menor medida crear valor para la universidad, solo una IES identificó la calidad reducida a los procesos de evaluación y acreditación de sus programas académicos
2. Referido a la evaluación de los factores que pueden influir más en el papel que desempeña la calidad en las IES, resultaron mejor tratados la necesidad de la mejora continua y de impulsarla en la gestión, así como las exigencias de los servicios y de las partes interesadas y el desarrollo de nuevos enfoques y técnicas de gestión para la excelencia; en cambio resultaron menos apreciados la insatisfacción de la dirección con el desempeño de la universidad, la necesidad de nuevos esquemas de prevención y el desarrollo de normas, en ese orden. Estos últimos factores merecían mejor evaluación cuando las IES trabajan obligatoriamente con el sistema de control interno (Contraloría General de la República, 2011) que sin dudas es una alternativa para la integración
3. Relacionado con las formas en que la calidad ayuda a la dirección y otras funciones de las organizaciones resultaron mejor tratadas, en orden ascendente: formar para fomentar el aprendizaje interno, aportar información para mejorar los servicios universitarios, orientar la mejora estratégica, ayudar los procesos de cambio y aportar información sobre las áreas de mejora. De

igual forma, los factores mejor tratados resultaron, por su orden: aportar información sobre las necesidades y satisfacción de las partes interesadas y para mejorar los procesos.

Recientemente en diciembre de 2016, la Universidad de Cienfuegos fue objeto de una evaluación institucional, se detectaron un grupo de debilidades, las cuales son:

- Carencia de un soporte estructural que dirija de forma integrada y sistemática la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Insuficientes programas de carreras con categoría superior de acreditación (50%).
- Dos carreras presentadas a evaluación externa en el período no alcanzaron categoría superior de acreditación.
- Es inadecuada la composición de categoría docente de los Profesores Principales de año académico de acuerdo a las potencialidades. El 44% es profesor asistente o instructor.
- Inestabilidad de los jefes de departamento docentes. Se produjo un 54% de movimientos en el período analizado.
- El 40% de los cuadros docentes están nombrados por excepción.
- No hay homogeneidad en la aplicación de indicadores para la realización de los controles a clases en las carreras.

Todas las debilidades reflejan insuficiencias en la gestión de la Universidad de Cienfuegos. Véase que una de las debilidades detectadas está relacionada con la infraestructura necesaria para lograr éxitos en la gestión de la calidad y los procedimientos asociados a esta gestión.

Por otro lado el MES, visualizando los retos impuestos a la educación superior por el entorno enunciados en el Capítulo 1 de esta tesis de grado, desde el año 2010 y hasta la fecha actual (planeación estratégica establecida en el ciclo 2013-2016 y 2017-2021) se propuso como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para: promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, y por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados (MES, 2010; González y Hernández, 2010; Pérez et al., 2015).

Capítulo II

El plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos, cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo dedicados al tema relativo de Gestión de la Calidad, Gestión por procesos y su vínculo con la Gestión Estratégica. Específicamente en los planes estratégicos dedicados a los ciclos 2013-2016 y 2017-2021 se realizan con un enfoque a procesos partiendo de las prioridades establecidas por el MES y los resultados del diagnóstico de la institución. Particularmente en el último de los ciclos mencionados se logra el vínculo entre la filosofía de gestión por procesos y gestión estratégica, pero aún se necesita del diseño de un sistema de gestión de la calidad que vincule estas filosofías (debilidad mencionada en la evaluación institucional), se suma además que aún existen procesos que no cuentan con documentación requerida.

Como parte de las acciones realizadas en el primer ciclo de los mencionados Villa y Pons (2006); Padrón *et al.* (2012); Martínez (2015), realizan investigaciones respecto al tema. Estas tributan a la elaboración del Mapas de procesos y al diseño de indicadores para cada uno de estos.

Como parte del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2015 hasta la fecha actual en la Universidad de Cienfuegos se inicia una nueva etapa para emprender la gestión por procesos como vía para la gestión de la calidad en la educación superior; se parte del análisis documental y evaluación de los resultados de investigaciones que anteceden, identificándose en esta nueva etapa la carencia de documentación y al mismo tiempo escasamente socializada en los procesos identificados. Otra insuficiencia encontrada es el desconocimiento con relación al uso de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso. La tercera insuficiencia radica, en no contar con una estandarización de los procedimientos de trabajo. Además, fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva, y la última insuficiencia es la relativa a que no han existido vínculos en la documentación elaborada (relativa a procesos) y la Dirección Estratégica de la institución, incluso no se ha llegado a visualizar esta gestión como procesos.

Respondiendo a un cronograma elaborado por el grupo de Dirección de Planificación de la Universidad de Cienfuegos, se procede a realizar investigaciones que permiten documentar, evaluar y mejorar los procesos y a su vez lograr la socialización de la documentación entre los diferentes actores que recorren todos los niveles de estructura organizativa, al mismo tiempo se pretende lograr un diseño estratégico que vincule el enfoque a proceso. Como parte de este perfeccionamiento en el año 2016 se desarrollan 4 investigaciones desarrolladas por León (2016), Ravelo (2016), de la

Rosa (2016) y Alba (2016) en procesos estratégicos y claves, logrando trabajar sobre las deficiencias mencionadas anteriormente a saber: Proceso de Dirección Estratégica, Proceso de Gestión del Conocimiento y la Información, Proceso de Formación en Pregrado, Proceso de Formación en Posgrado, Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica y el Proceso de Extensión Universitaria, en estas investigaciones se hace ver la necesidad de realizar transformaciones en el mapa de proceso definido en el año 2012 al no corresponderse con el actual proceder realizado en la IES, al mismo tiempo quedó evidenciada la necesidad de continuar trabajando en el resto de los procesos mostrados en el mapa de la IES. Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de continuar con el perfeccionamiento en la Gestión Institucional de la Universidad de Cienfuegos con vistas a lograr una gestión de la calidad adecuada y acorde las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector.

Demostrada la necesidad de realizar un estudio que posibilite gestionar procesos en la Universidad de Cienfuegos, se hace necesario abordar el procedimiento a utilizar que posibilitará la mejora continua de estos procesos. Este fue seleccionado en el Capítulo 1 de la presente tesis de grado, por lo que se procederá a mostrar un resumen de las principales características del mismo. A pesar de que este procedimiento fue aplicado años atrás en la universidad objeto de estudio, es socializado y aprobado en el consejo de dirección de la Universidad, lo cual prueba la aptitud para su uso en esta investigación.

2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos. Principios, características y ventajas

Previo a la selección del procedimiento a utilizar en la investigación, se realizó un detallado análisis de las propuestas de diversos autores que estudian el tema (Capítulo 1 de esta investigación). Se pudo constatar que todos ellos buscan desde su perspectiva, formalizar y demostrar un proceder que asegure alcanzar los resultados deseados con mayor eficiencia, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como procesos.

Otro elemento que justifica su selección es que este procedimiento permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el proceso en cuestión. Implica por tanto, **intervenciones** en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se despliegan por sus diferentes fases influyendo y orientando el comportamiento de los involucrados.

A partir de estas observaciones se selecciona para la presente investigación la propuesta presentada por Villa y Pons (2006); dicha selección se realiza teniendo en cuenta además que ya ha sido probada la factibilidad de este procedimiento en Instituciones de la Educación Superior tanto en Cuba, en este caso en la propia Universidad de Cienfuegos, como en una universidad colombiana.

El procedimiento ha sido concebido tomando como base el Ciclo Gerencial Básico de Deming mejorado (ver Figura 2.1), puntualizando de forma genérica los siguientes aspectos:



Figura 2.1: Ciclo de la Gestión por Procesos (Ciclo de Deming). Fuente: Martínez, (2015)

- Naturaleza de la actividad: ¿Brinda valor añadido?
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad? ¿Cómo se realiza la actividad? ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad? ¿Qué tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?

La Figura 2.2 presenta el procedimiento de Villa y Pons (2006), adaptado a esta investigación. El mismo se articula con una secuencia de cuatro etapas, doce pasos y sugiere un conjunto de herramientas que facilita el desarrollo de cada uno de los pasos, con un enfoque a la mejora continua.

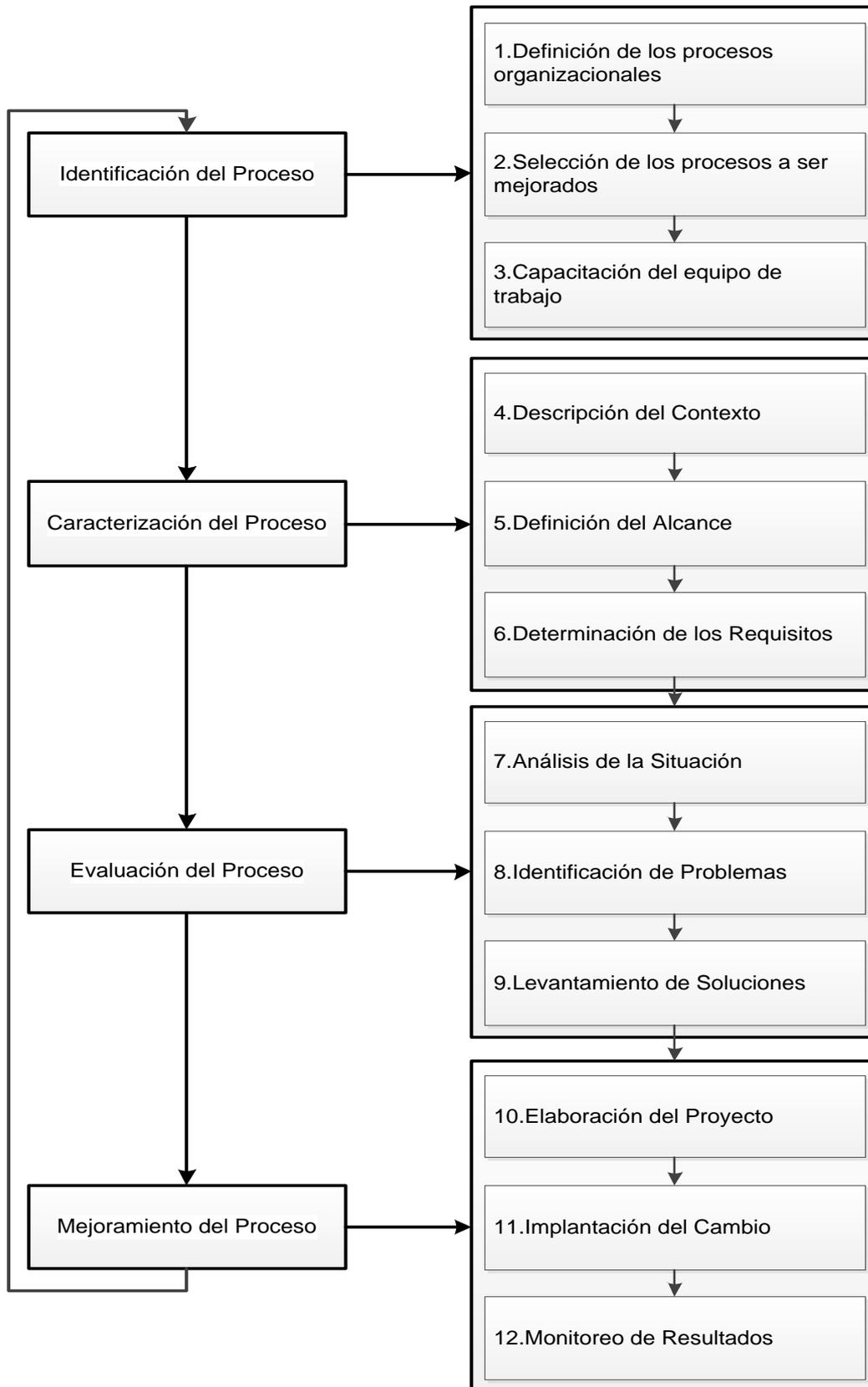


Figura 2.2: Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Villa y Pons (2006) adaptado por González Roque (2017).

En la investigación actual es desarrollada una adaptación al procedimiento centrada en la inserción de dos cuestiones. La primera de ellas está relacionada con que en el procedimiento original en su Etapa I Paso No.2 se denominaba Seleccionar procesos claves, en la investigación actual, se modificó y se colocó Selección de procesos a ser mejorados, debido a que en las investigaciones desarrolladas en la Tesis Doctoral que sustenta el procedimiento y por León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016) se realizó esta labor sobre los procesos claves. Para la investigación mostrada en este informe existe un cronograma que establece que procesos deben incluirse en el perfeccionamiento, esto encierra procesos estratégicos y de apoyo, razón por la cual fue modificado debido a que esta tesis responde al perfeccionamiento del proceso de Gestión de Capital Humano. Al mismo tiempo y como segunda inserción en la Etapa I Paso No.3, se hace necesario desarrollar acciones de capacitación debido a que al comenzar el trabajo con el responsable y el equipo de trabajo del proceso a ser mejorado, no se tienen conocimientos de las herramientas propias del enfoque a proceso, debiendo desarrollarse talleres que permitan visualizar herramientas y ventajas de este enfoque para asegurar el desarrollo exitoso de la investigación a desarrollar y el posterior trabajo que implica este enfoque. Para esta última modificación se consultó el criterio emitido por Pérez *et al.* (2014). Todo lo dicho anteriormente se visualiza en la Figura 2.2.

Para la aplicación del procedimiento sus autores, exigen la observación de las tres condiciones básicas siguientes:

1. Utilización de herramientas empleadas frecuentemente en el campo de la calidad

Se requiere el empleo de recursos y técnicas que faciliten la recopilación y el análisis de los datos sobre toda actividad, con vista a identificar las áreas problemáticas que merecen un tratamiento diferenciado.

2. Registro documental del proceso

El registro documental está constituido por datos e informaciones sobre el trabajo, de forma descriptiva, estadística y gráfica con el fin de documentar las actividades, así como las conclusiones de la evaluación y las propuestas de recomendación.

3. Ejecución del trabajo en equipo

La aplicación correcta de este procedimiento permite controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades así

como prevenir, reducir o eliminar las deficiencias de calidad. Se busca con ello que las organizaciones, tanto orientadas a las funciones, como a los procesos, sean capaces de superar la complejidad derivada del crecimiento y del aislamiento de los grupos de interés.

El empleo del procedimiento para la Gestión por Procesos requiere que la Universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan mejorar su desempeño, lo que constituye el punto de partida necesario para todo tipo de acción que al respecto de su gestión y el Control de Gestión se emprenda. Tal es el caso del análisis del *valor añadido* (V.A.) y de sus sistemas de costeo.

Los principios en los que se sustenta el procedimiento general son:

Adaptabilidad: Asume de forma tal la integración Estrategia/ C.G./ Soporte de la Estrategia, que facilita en gran medida el desarrollo permanente de la capacidad de reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto externo como interno de las IES, dado el efecto que a partir de los procesos y sobre ellos se ejerce de forma permanente. Además, su enfoque flexible y dinámico, integrado por fases bien delimitadas en interacción constante, permite ser valorado para su aplicación a otros sistemas similares de gestión.

Mejoramiento permanente: El enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos, desde la administración diaria a la estratégica. El diagnóstico permanente se fundamenta en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados, en el enfoque al cliente y el estímulo constante al compromiso.

Pertinencia: Dada su actualidad y adaptabilidad, el procedimiento posee la condiciones necesarias para ser aplicado en toda su concepción en la gestión universitaria, y previo estudio de sus bases y fundamentos, en el tipo de actividad que permita recibir sus beneficios, sea lucrativa o no. Su consistencia lógica facilita la comprensión y aplicación del mismo.

Proacción: Su carácter proactivo es el efecto del enfoque de mejoramiento permanente que lo sustenta, quedando demostrado en cada fase la integración estrategia/gestión que quedó fundamentada en el modelo conceptual que le

sirve de base. De este modo, sirve de manera eficaz a la función de alineamiento y a la toma de decisiones estratégicas.

Parsimonia: La integración de procedimientos y herramientas de apoyo claramente diseñados, presentados de manera sencilla y que tributan al procedimiento general, con enfoque de sistema abierto, permite que un proceso complejo, pueda ser comprendido y aplicado con relativa facilidad.

Integración: El carácter sistémico del procedimiento, en cada una de sus etapas y en su totalidad, hace posible concebir y operar sistemas de C.G. de manera integrada, contribuyendo en mayor medida cada vez a la efectividad del proceso de toma de decisiones en todos los niveles, de manera más directa o menos directa, en dependencia del nivel de dirección de que se trate. La gestión por procesos es el recurso que facilita este resultado en todo momento, durante el diseño e implantación del procedimiento.

Renovación: El diagnóstico permanente, sobre las bases que crea el mejoramiento continuo va dirigido, tanto al perfeccionamiento de la gestión, como del propio procedimiento y los sistemas de C.G. que en su aplicación genere.

Las características fundamentales del procedimiento son las siguientes:

La claridad de su objetivo final, que es lograr el alineamiento estratégico mediante la interacción de las dos fases y etapas que lo componen, de forma dialéctica, teniendo en cuenta la integración de métodos, formas y tipos de control existentes a través del propio C.G.

Adaptabilidad, por la estabilidad y la flexibilidad que resultan de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema de sus procedimientos y herramientas de apoyo.

Carácter sistémico, por la metodología empleada que permite la respuesta integral a la problemática del alineamiento estratégico, como cualidad resultante del conjunto de procedimientos y herramientas que interactúan entre sí, en su diseño y puesta en práctica.

Aprendizaje continuo mediante un proceso ininterrumpido de *investigación-acción*, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente, permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, con respecto a la gestión y al propio sistema de control. Esto es facilitado por el carácter proactivo del control concebido.

Integración de áreas del conocimiento en su concepción general que lo enriquecen haciendo posible la efectividad de su puesta en práctica. Los procedimientos y herramientas de apoyo, requieren en su interacción de aportes teóricos pertenecientes a diversas áreas del conocimiento tales como las matemáticas, la psicología, la sociología, las ciencias sociales, la administración, económicas y la ingeniería industrial.

Ventajas del procedimiento para la mejora de la Gestión por Procesos

Como toda herramienta de control de gestión este procedimiento tienen como objetivo general disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones, racionalización de los recursos del proceso y la mejora en la calidad de los resultados.

Por tal razón se muestra un listado general de las ventajas asociadas a la implementación de herramientas como el procedimiento seleccionado y descrito anteriormente (Quesada, 2013 ápuđ Martínez, 2015):

- Presentar cuánto falta para alcanzar metas del proceso y motivar la competencia entre equipos de trabajo.
- Incentivar la innovación y aprendizaje de la organización.
- Conocer cuánto falta para tener eficiencia, eficacia y productividad en cada uno de los procesos identificados.
- Proponer una herramienta de información sobre la gestión del proceso para determinar qué objetivos y metas propuestas se están logrando y tomar medidas con aquellas que no.
- Facilitar la identificación de posibles mejoras en los procesos que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Muestra las fortalezas y debilidades de los procesos, así como sus actividades que puedan ser utilizadas para mejorar comportamientos proactivos.
- Propone establecer un control de la gestión basada en datos y hechos generados por sus procesos.
- Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos y sus actividades, así como sus relaciones de causa-efecto internas y externas.
- Propone los datos necesarios para reorientar la planeación estratégica, de los procesos individuales y de la organización en general.

2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES

La adecuada implantación del procedimiento propuesto para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento de los procesos. En el Anexo 6, se muestran las principales herramientas que se emplean en la Gestión de Procesos, considerando las etapas y actividades en que deben ser utilizadas las mismas.

Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos

Etapa I: Identificación de procesos

Tiene esta etapa como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Está dirigida fundamentalmente a aquellos procesos claves o críticos de los cuales depende la efectividad en el cumplimiento de su propósito estratégico.

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales, de los cuales se seleccionan unos pocos procesos claves o críticos.

Identificación de los Procesos Claves (Críticos) de la organización

Son aquellos procesos que son necesarios para dirigirla. En una organización coexisten dos tipos de procesos:

- Procesos Simples (organizados a lo largo de las líneas funcionales; son subprocesos)
- Procesos Interfuncionales (son los que fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos)

Las Organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales; de estos de seleccionan unos pocos procesos claves. Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para seleccionar procesos claves o críticos se encuentran: su impacto en el cliente, su rendimiento, el impacto sobre la empresa, así como sobre el trabajo propiamente.

Básicamente se puede asegurar que existen variados métodos para la identificación de procesos (Harrington, 1993). Los enfoques empleados para la selección de Procesos Críticos son:

- Total

Capítulo II

- De Selección Gerencial
- Ponderado de Selección
- Con Información

No obstante se pueden resumir en dos grandes grupos:

Método "ESTRUCTURADO": En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados, y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Ventajas del método:

- Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y "plantillas". Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que son ineficientes o que simplemente no se abordan. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados
- Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos y la continuidad de la gestión

Inconvenientes:

- El exceso de documentación, en algunos casos, que excede los requerimientos de información de los propios procesos, a lo cual es necesario añadir la complejidad de su mantenimiento y el dominio del mismo por parte del personal.
- En el caso de los métodos informáticos, muchos se hacen complejos de entender por el personal no especializado en esta área del saber.
- Otro de los problemas asociados con este tipo de sistemas es que normalmente no se suele saber cómo integrar la gestión por procesos con otros sistemas relacionados y enfoques de gestión en función de la organización como un todo. De esta forma una empresa se encuentra con un enfoque de procesos que no siempre se encuentra acompañado del sentido que debe tener para ser verdaderamente útil a la gestión de la organización.

Capítulo II

Método "CREATIVO": En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas.

Ventajas del método:

- El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.
- La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen o se "convierten" e incorporan en los procesos relacionados.

Inconvenientes:

- Se requiere de personas expertas en todos los campos citados, bien documentadas y actualizadas al respecto.
- Se debe hacer más énfasis en la formación de los nuevos trabajadores ya que buena parte del conocimiento no queda registrado como se requiere.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma, tanto como del grado de autonomía con que se cuenta para decidir.

Etapa II: Caracterización del Proceso

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su *contexto*, *alcance* y *requisitos*.

El primer elemento (*descripción del contexto*), pretende dar respuesta a la pregunta, *¿cuál es la naturaleza del proceso?*

Para llegar a conocer un proceso en su totalidad es preciso especificar:

- La esencia (asunto) de la actividad.
- El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.
- Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).
- Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).

- Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

El segundo elemento (*definición del alcance*), trata de responder la pregunta, *¿para qué sirve el proceso?*, esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr. La idea consiste en destacar la intención y la importancia de la actividad, permitiéndose inclusive cuestionarla en cuanto a su necesidad.

En el tercer elemento (*determinación de requisitos*) es necesario analizar cuáles son:

- Los requisitos del cliente (exigencias de salida).
- Las demandas de los clientes de la actividad, esclareciendo adecuadamente el producto final que estos esperan.
- Los requisitos para los proveedores (exigencias de entrada).
- Las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

Sin duda alguna, es fundamental que se establezca una comunicación directa, positiva y efectiva entre los responsables de la actividad (gerente y ejecutores), los clientes y los proveedores.

El producto final esperado de esta etapa de *caracterización del proceso*, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo.

El *mapeo del proceso* permitirá visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado dejará clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

Etapa III: Evaluación del proceso

En ella se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su *situación actual*, los *problemas existentes* y las *alternativas de solución*.

En el cuarto componente (*Análisis de la situación*), se necesita responder la pregunta, *¿cómo está funcionando actualmente la actividad?*

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

- Conversar con los clientes.

Capítulo II

- Recopilar datos y obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso.
- Obtener una visión global de la actividad.

En el quinto componente (*identificación de problemas*), la pregunta a responder es, *¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes?* Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando:

- ¿Qué está bien? (éxito)
- ¿Qué está mal? (fracaso)
- ¿Por qué ocurren estas situaciones?

Dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

En el sexto componente (*levantamiento de soluciones*) debe darse respuesta a la pregunta, *¿dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?* lo que abarca:

- El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema.
- La discusión con lo(s) proveedor(es) y lo(s) cliente(s) con la presentación de las diferentes propuestas.
- El logro del consenso entre todos los comprometidos, sobre el mejor curso de acción posible.

El producto final esperado de esta etapa de evaluación del proceso es un documento que permita entender y visualizar, de manera adecuada, tanto el funcionamiento del proceso como sus puntos críticos y las soluciones indicadas para resolverlos.

Etapa IV: Mejoramiento del proceso

En esta etapa se pretende *planear (elaborar), implantar y monitorear*, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad.

El séptimo componente (*elaboración del proyecto*), busca responder la pregunta, *¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?* Se realiza para hacer efectivo el cambio, poniendo en acción una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

Capítulo II

El octavo componente (*implantación del cambio*), se encamina a responder la pregunta, *¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?*

En los casos que se considere conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consiste en:

- Realizar un proyecto piloto
- Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada
- Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos

El noveno componente (*monitoreo de resultados*), se dirige a responder la pregunta, *¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones?* Éste consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas, así como la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participan en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca algunas tareas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes:

- Preparación y utilización de esquemas/instrumentos adecuados para medir el desempeño de la actividad, tales como: Planes de Control, la evaluación de la capacidad del proceso y las Matrices Causa-Efecto.
- La recopilación permanente de las informaciones sobre el desempeño del proceso.
- La identificación de posibles fuentes de problemas, caracterizando las causas raíces de inestabilidad, mediante el empleo del FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos)
- La ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan las disfunciones del proceso y afectan su correcto y normal funcionamiento.

El producto esperado de esta etapa de *mejora del Proceso* es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo.

2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento

La adecuada implantación del procedimiento para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades, con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento de los procesos. En particular, por la importancia que reviste su empleo en la mejora de los procesos, se describe en el Anexo 7 la Metodología de Solución de Problemas utilizando un enfoque que describe las actividades que deben desarrollarse mediante el trabajo en equipo.

Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta dentro de la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita al equipo a considerar a los suministradores ("S" en el SIPOC) del proceso, de las entradas (la "I" en el SIPOC), del proceso (la "P" en el SIPOC) que su equipo está mejorando, de las salidas (la "O" del SIPOC) y de los clientes (la "C" en el SIPOC) que reciben las salidas del proceso. Los requerimientos de los clientes, se sugiere añadir al final del SIPOC con la letra "R" para un mejor conocimiento del proceso. En la Figura 2.3 se ilustra un diagrama SIPOC, obsérvese que debe ubicarse en cada apartado lo que/quien corresponde, por tanto se requiere de la aplicación de la entrevista, observación, revisión de documentos, por mencionar algunas herramientas para que pueda realizarse de una mejor manera, lo más cercano posible a lo que sucede verdaderamente en el proceso.

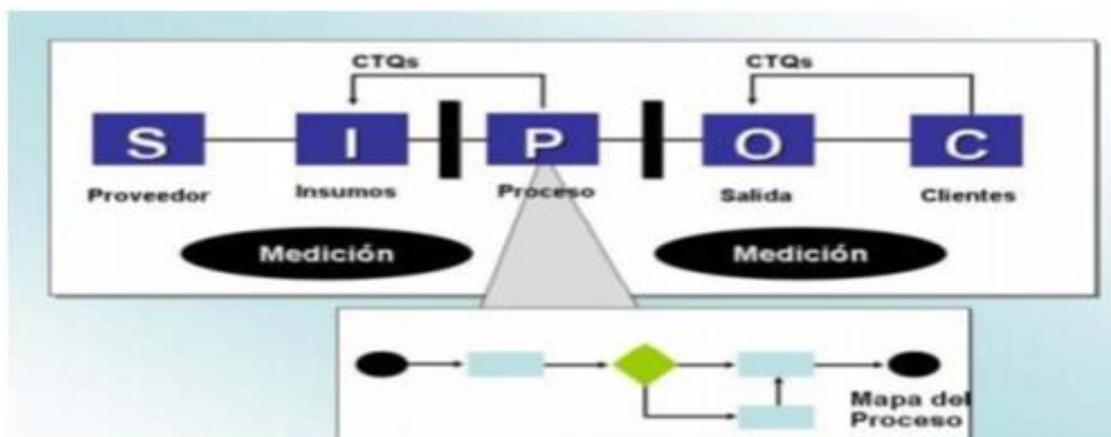


Figura 2.3: Mapa de proceso (SIPOC). Fuente: Villa y Pons (2006)

La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando, por ejemplo, no se tiene claridad suficiente acerca de aspectos tales como:

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se plantean a las entradas?
- ¿Qué actividades conforman el proceso?
- ¿Cómo se interrelacionan estas actividades?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?, entre otros

Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Habilite un área que permita que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso.
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán las salidas de este proceso.
5. Identifique los requisitos preliminares de los clientes.
6. Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.
7. Identifique a los proveedores de las entradas que son requeridas por el proceso.
8. Elabore el diagrama.
9. Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos implicados, con fines de verificación.

Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo permiten la descripción de las actividades de un proceso y sus relaciones (Beltrán *et al.*, 2003). Para la representación de este tipo de diagramas se requiere de información que se codifica empleando los símbolos que aparecen en la Figura 2.4.

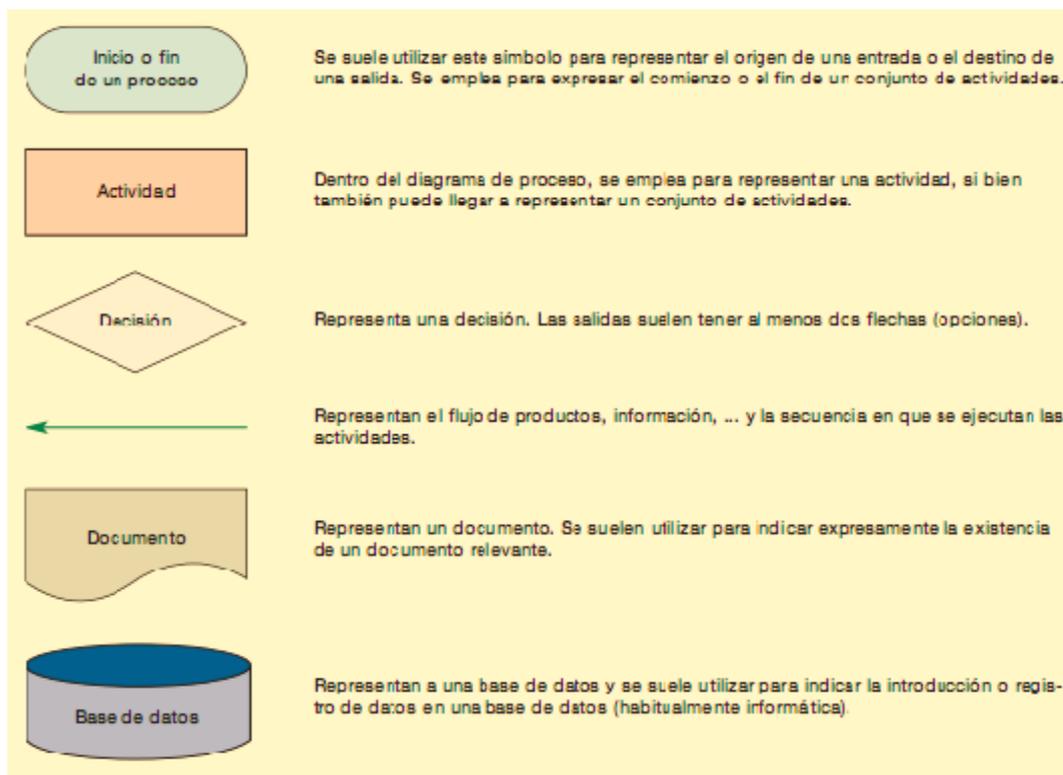


Figura 2.4: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo. Fuente: (Beltrán et al., 2003).

El investigador, empleando herramientas propias para la captación de información, puede llegar a conocer el proceso para registrar su flujo básico con el mayor nivel de precisión que permita entender este lenguaje común al analizar procesos.

Ficha de proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como el 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 et al., 2003).

En la literatura se encuentran diferentes tipos de fichas de procesos en cuanto a la información que incluyen pero son elementos comunes: nombre, responsable, objetivos (misión), descripción del proceso, recursos necesarios, documentación normativa, alcance, procesos del sistema con que se relaciona, cadena proveedor-cliente, inspecciones, registros, variables de control e indicadores para medir el proceso.

La ficha permite entender, como documento que acompaña el proceso, desde su descripción hasta su evaluación.

Revisión y análisis de documentos

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura.

En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández et al., 1998):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano.
- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias.

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

Entrevista

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández et al., 1998).

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar. Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández et al., 1998).

Los autores Cortés e Iglesias (2005) proponen un conjunto de consideraciones a tener en cuenta en la concepción y realización de entrevistas:

- a) Adecuada selección del contenido y estructuración apropiada de las preguntas.

- b) Crear un clima favorable y hacer que los entrevistados se sientan cómodos.
- c) Realizar una adecuada orientación, lo que depende en gran medida de la planificación de la entrevista.
- d) Propiciar una adecuada comunicación: La conversación no sigue un esquema rígido de desarrollo, razón por la cual, es posible retroceder, retomar temas ya tratados. Mantener la conversación con incentivos que garanticen e incrementen la motivación, el interés y la participación espontánea. Se debe propiciar una relación amistosa entre entrevistador y entrevistado.
- e) En algunos momentos se hace necesario cambiar de actividad, para luego retomar la misma.
- f) Concretar progresivamente la conversación para obtener datos cada vez más reveladores, más significativos.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de las causas y su solución. La tormenta de ideas (Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son: 1) utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y, 2) la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio del tema de una sola o unas pocas personas para la presentación de ideas, o por la incapacidad del grupo para juzgar y analizar hasta que la lista de ideas se termine. Es muy recomendable seguir las siguientes reglas prácticas:

- Los participantes harán sus aportaciones por turno.
- Sólo se aporta una idea por turno.
- Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
- No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

Cómo realizar una tormenta de ideas:

1. Redactar el objetivo.
2. Preparación (comunicación del objetivo, material, etc.).
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos ("calentamiento").
5. Realizar la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que van surgiendo escritas en lugar visible, finalizando antes de que se note cansancio.
6. Procesar los datos.

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

La UTI se usa para definir prioridades de mejora. La definición de prioridades es la identificación de los asuntos más importantes de una lista de pendientes, para definir con cuál comenzar. Una prioridad debe atenderse en términos de la urgencia, la tendencia y el impacto asociados con ésta.

Urgencia: Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia: Describe los efectos de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente, se hallan las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se deben considerar como principales, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se clasificará con un valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, con el valor 5; y a las que continúan idénticas si no se hace algo, con el valor 1.

Impacto: Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Técnica 5Ws y 1H

Esta técnica es la que se utiliza al diseñar planes de mejora y planes de control, también puede emplearse en las sesiones de Tormenta de Ideas, la misma a partir de la respuesta a 6 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. En la Tabla 2.1 se presentan dichas interrogantes.

Tabla 2.1: Resumen de la Técnica 5W y 1H. Fuente: Curbelo (2013).

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué?	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta actividad es necesaria? ¿Cuál es su propósito?	
Lugar	¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo?	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea

Conclusiones Parciales

1. Las nuevas tendencias en la gestión universitaria, normativas e indicaciones y la situación actual en la cual se encuentra la Universidad de Cienfuegos, demuestran la necesidad de desarrollar en esta institución un procedimiento que permita gestionar los procesos de manera adecuada y orientada al Plan estratégico del MES y de la institución.
2. El procedimiento de Gestión de Procesos escogido en esta investigación y mostrado en este capítulo fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la filosofía DMAIC, de los Programas de Mejora, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas. Al mismo tiempo en la investigación actual se le realiza una adaptación, con el objetivo de lograr plena correspondencia con la situación actual en la cual se encuentra la Universidad de Cienfuegos.
3. El procedimiento al ser desarrollado permitirá que los procesos universitarios sean constantemente examinados, evaluados y mejorados; por lo que el mismo

Capítulo II

constituye un valioso documento para enfocar la universidad hacia la satisfacción de los clientes y al cumplimiento de regulaciones establecidas por los entes reguladores de la Educación Superior en Cuba, lo que posibilitará sin dudas el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización.



Capítulo III

Capítulo III



Capítulo III: Perfeccionamiento del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos

En el presente capítulo se implementa el procedimiento para la Gestión de Procesos descrito en el capítulo anterior, específicamente en el proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos. Se aplica el procedimiento en este proceso, tomando en consideración que es el fundamental en la proceso de formación de los profesionales.

3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Capital Humano

Etapas I: Identificación del proceso

Se precisa en la investigación contar con el criterio de un grupo de personas con vasta experiencia en la gestión universitaria, por lo que para la aplicación del procedimiento se tuvo en cuenta el grupo de expertos identificado en las investigaciones desarrolladas por Martínez (2015), León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa Godoy (2016) y Alba (2016). En la primera de estas investigaciones se calculó el número de expertos a partir de una lista de dieciocho expertos potenciales (ver Anexo 8). Luego teniendo en cuenta el segundo de los criterios mencionados anteriormente se procedió a la selección de los expertos a partir del cálculo del coeficiente de competencia según se muestra en el Anexo 9. A partir de estos resultados son escogidas 12 personas, las cuales integran el equipo de trabajo. Estos, en la investigación actual, por decisión del consejo de dirección de la Universidad de Cienfuegos, se mantienen como equipo de trabajo. Al grupo de expertos se le consultarán criterios y serán aquellos que avalarán los resultados obtenidos al aplicar cada herramienta utilizada en esta investigación. Este equipo es asesorado por especialistas en gestión estratégica y en procesos, pertenecientes a la Dirección General de Organización, Planificación e Informatización de la Universidad de Cienfuegos en lo adelante DGPOI.

Paso 1. Definición de los procesos organizacionales

Como se explica con anterioridad en el Capítulo 2 de la presente investigación se han logrado avances en la aplicación del enfoque de la gestión por procesos y su vínculo con la Dirección Estratégica en la organización. Con la intención de continuar con el perfeccionamiento de la documentación (relativa a procesos) existente en la Universidad, se realizan sesiones de trabajo con el equipo de expertos y el Consejo de Dirección con el objetivo de determinar el cambio del Mapa de procesos organizacionales.

En estas sesiones de trabajo desarrolladas, en la que en algunas se suma el Consejo de Dirección en su totalidad para lograr la aprobación, el Mapa de procesos en esta investigación se adapta a las condiciones actuales del entorno y de la organización. Para su elaboración fueron analizados otros mapas de procesos de IES de reconocido prestigio en el país tales como: Universidad de la Habana, Centro Universitario “José Antonio Echeverría” y la Universidad Central de las Villas. Luego se procedió a analizar todos los procesos de la Universidad de Cienfuegos actualmente vigentes y su relación con todas las actividades que en ella se desarrollan en función de cumplir con su misión, visión y objeto social, en esta etapa se obtuvo como resultado el mapa de procesos definido en el Anexo10.

Paso 2. Selección de los procesos a ser mejorados

A solicitud del Consejo de Dirección de la Universidad de Cienfuegos, es elaborado por los especialistas de DGOPI un cronograma que muestra el orden de prioridad en que deben ser mejorados los procesos que aún no han sido objeto de investigación en la IES. Este se muestra en el Anexo 11.

A partir de la elaboración del cronograma se comienza a trabajar en cada proceso en función de lo establecido en el resto de las etapas del procedimiento expuesto en el Capítulo 2 de esta investigación. En sesión de trabajo con el Consejo de Dirección, se definen los líderes de cada proceso escogido (Directores) y el equipo de trabajo que participará en cada proceso, escogiéndose a los especialistas de cada área que poseen experiencia en la gestión universitaria.

Unos de los procesos que debe ser perfeccionado según el cronograma es el de Relaciones Internacionales (a ser aprobado en Consejo de Dirección en el mes de abril) y el segundo de ellos es el de Gestión de Capital Humano (a ser aprobado en el Consejo de Dirección en el mes de junio). En lo adelante se procederá a mostrar los resultados de la aplicación del procedimiento en el último de los procesos mencionados anteriormente.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo.

Se llevó a cabo un proceso de capacitación mediante talleres y se elaboró un informativo sobre Gestión de la Calidad, Gestión de procesos y normativas al respecto (ver Anexo 12), este fue socializado con el uso del blog al cual tienen acceso el Consejo de Dirección, directivos y trabajadores.

Etapa II: Caracterización del proceso.

La caracterización del proceso de Gestión de Capital Humano se realiza teniendo en cuenta un conjunto de herramientas. Los resultados se muestran en los Anexos del 13

al 15, observándose el diagrama SIPOC y la ficha del proceso que incluye los diagramas de flujos de cada subproceso. Durante la investigación se realiza un análisis exhaustivo y riguroso en la elaboración de la documentación, se tuvo como antecedente la revisión de algunos documentos primarios sobre la descripción de actividades desarrolladas en este proceso, así como las regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior en cuanto al tema de la Gestión de Capital Humano en las IES. A través de los anexos señalados con anterioridad se puede visualizar con un mayor número de detalles las entradas de los procesos, así como, las interrelaciones, normativas, clientes internos y externos del proceso, lo cual puede ser utilizado como herramienta en el trabajo cotidiano.

Como resultado además de la documentación mostrada en los anexos mencionados con anterioridad, se proponen indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento del proceso, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y establecer estados comparativos (se elaboran fichas técnicas para cada uno). Al mismo tiempo se organiza y perfecciona el Manual de Normas y Procedimientos existente en la Dirección de Capital Humano (Anexo 16), aportándose en esta investigación procedimientos para los procesos de: Competencias Laborales (Anexo 17) y Autocontrol (Anexo 18) que no estaban registrados en dicho manual.

Paso 4: Descripción del Contexto.

La Gestión de Capital Humano es el proceso mediante el cual la organización garantiza la determinación, selección y capacitación del recurso más importante para toda organización, el factor humano. Al mismo tiempo es aquel proceso dedicado a evaluar el desempeño de cada trabajador, a la atención y al cumplimiento de aspectos legales en cuanto a la seguridad social de los trabajadores, ya sean docentes o no docentes, para que estos se sientan motivados y valorados pues, irreversiblemente, son quienes mueven y quienes dan valor a la Universidad, es por ellos que es posible cumplir con los objetivos y la misión establecida. Todo lo cual favorece el cambio positivo e implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno.

Paso 5: Definición del alcance.

El proceso de Gestión de Capital Humano es sumamente diverso y complejo. Comienza con la selección y capacitación del grupo de expertos, el cual se encarga de realizar estudios de Organización del Trabajo. Incluye la Selección e Integración de los trabajadores, las Competencias Laborales, la Capacitación de los trabajadores, la

Evaluación del Desempeño de estos, los Recursos Laborales, la Seguridad y Salud del Trabajo, la Estimulación moral y material de los trabajadores y concluye con el proceso de Autocontrol. El proceso de Gestión de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos tiene como característica distintiva del resto de otros procesos similares en otros sectores, la presencia de procedimientos y legislaciones específicas para los docentes y no docentes, siendo la documentación establecida para el proceder del docente complejo y extenso. Además es aquel proceso que se visualiza en cada Facultad y Departamento, pudiendo destacarse acciones dedicadas a la emisión de indicaciones, la etapa de organización, ejecución, supervisión y control. Fundamentalmente la ejecución es la realizada a nivel de Facultad y departamento. Se realizó la representación de todas las actividades en diversos niveles, llegando a obtener un total de 13 diagramas. Por sus características el proceso atravieza toda la estructura organizacional.

Paso 5: Determinación de requisitos.

Para la determinación de los requisitos se realiza una revisión bibliográfica, se consulta a los especialistas en el proceso de Gestión de Capital Humano y al responsable del mismo.

Requerimientos de los clientes

- Capacidad de respuesta inmediata.
- Mantener una comunicación efectiva.
- Responsabilidad.
- Empatía.
- Cumplimiento cabal de la Legislación.
- Cero errores.
- Realización de actividades en aras de lograr la satisfacción del cliente.
- Desarrollo de actividades en apoyo a los procesos claves y estratégicos de manera clara y efectiva.

Requerimientos de los proveedores

- Entrega de Legislación actualizada.
- Agilidad en los trámites.
- Capacidad de respuesta inmediata.
- Documentación que acredita el trámite acorde a la Legislación.

Etapa III: Evaluación del proceso.

Paso 7: Análisis de la situación actual.

Para el análisis de la situación actual del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades detectadas y plasmadas en los Informes de evaluación de objetivos en el Área de Resultado Clave 2 que responde a la Gestión de Capital Humano de 5 años precedentes al 2017 (Balances de Objetivos). Se consideran además, la evaluación de los indicadores y los resultados obtenidos luego de aplicar la Lista de Chequeo diseñada por González *et al.*, 2010 y adaptada en esta investigación, debido a que el proceso de Gestión de Capital Humano en las IES, tiene características distintivas diferentes a otros sectores empresariales. La misma se muestra en el Anexo 19.

Para el análisis relacionado con el nivel de cumplimiento de los objetivos de trabajo, en el Área de Resultado Clave 2 se efectúa una comparación de cinco años anteriores al presente. Se revisa el Balance anual de objetivos al término de cada año, donde se evalúan (a través de categorías de: cumplido, sobre cumplido, excelente, bien, regular y mal) y se obtiene una valoración del cumplimiento de cada objetivo. Los mismos muestran la evaluación de Bien en todos los años excepto el año 2014 que está evaluado de Regular como se muestra en la Figura 3.1.

Para la evaluación de estos objetivos de trabajo, en años anteriores al 2015 se utilizaban las categorías de evaluación de Excelente, Bien, Regular y Mal, a partir del año citado se empieza a utilizar Sobrecumplido, Cumplido, Cumplido con señalamientos e Incumplido, siendo prácticamente la misma escala donde Sobrecumplido es Excelente y Mal es Incumplido.

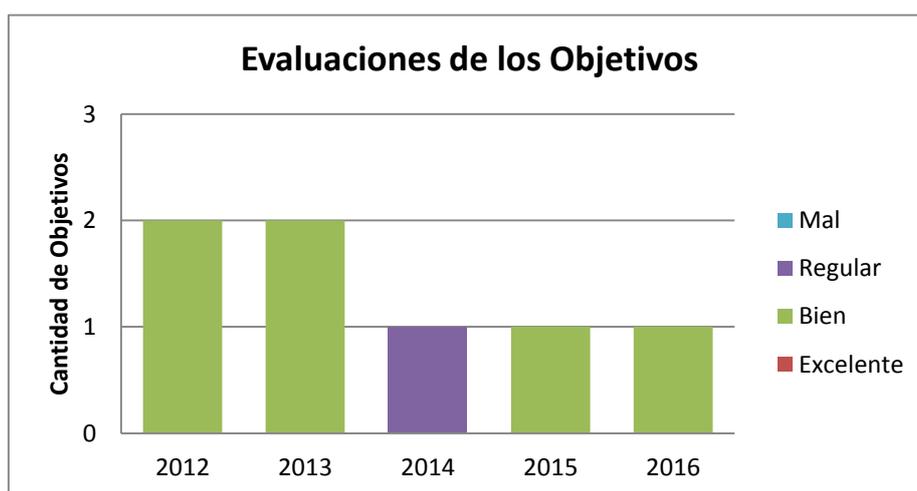


Figura 3.1: Evaluaciones del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que, a pesar que solo en el año 2014 existen objetivos valorados de Regular, no existe en ningún año precedente evaluaciones de objetivos

de Excelente. Esto se debe principalmente a las variadas evaluaciones de los Criterios de Medidas que en todos los años, excepto en el 2012, constan algunos evaluados de MAL como se refleja en la Figura 3.2.

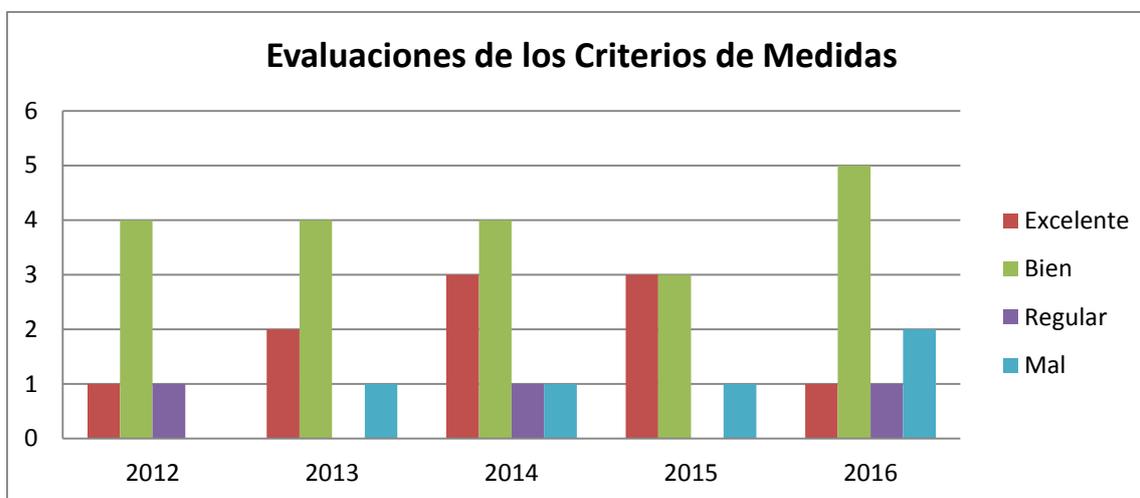


Figura 3.2: Evaluaciones del cumplimiento de los Criterios de Medidas. Fuente: Elaboración propia.

Los Criterios de Medidas evaluados en la categoría de Mal por años son:

2013 y 2014

Incrementa en no menos de 7 la cantidad neta de doctores en el claustro de profesores a tiempo completo. Evaluación: Mal.

2015

El 80 % de los profesores principales del año académico reúnen los requisitos establecidos para el cargo. Evaluación: Mal

Está evaluado de mal debido a que de los 75 profesores principales de año, 17 ostentan la categoría de Instructor (22.6 %); 49 son Asistentes (65.33 %) y 11 son profesores Auxiliares (14.66 %). Del total 59 son máster en ciencias (78.66 %) y 5 doctores en ciencias (6.66 %).

2016

- Se incrementa en 12 la cantidad neta de doctores y 40 máster formados por la Universidad. Evaluación: Mal.

Este criterio de medida se incumple solamente debido a la formación de doctores.

- El 85% de los doctores del claustro participa en proyectos de investigación y son tutores de tesis doctorales.

La Universidad cuenta con una estructura de proyectos nucleada alrededor de 8 líneas de investigación a los que está vinculado el 83,2% de los doctores del claustro, es decir, 104 de 125, lo que representa el 1,8% por debajo de la cifra comprometida.

De las debilidades identificadas en el Área de Resultado Clave 2 en los años analizados (Balance de objetivos), existen algunas que se mantienen de un año a otro, las cuales se muestran a continuación:

- En los años 2012, 2013 y 2016 el ritmo de formación de doctores no satisface un incremento sustancial del porcentaje de doctores del claustro.
- En los años 2012 y 2013 no se logra medir el impacto de la superación del claustro, sobre todo en el desempeño de los profesores y en su labor con los estudiantes.
- En los años 2014, 2015 y 2016 el ritmo de formación de doctores no satisface el equilibrio necesario respecto a la jubilación de los existentes y debe estar dirigida al área de las ciencias puras.
- En los años 2014 y 2015 la estructura de categorías docentes en los CUMs no crece al ritmo previsto.

Puede verse que las debilidades que se conservan con mayor incidencia están relacionadas con el porcentaje de doctores existentes y la formación de docentes con las categorías principales (Profesor Titular y Profesor Auxiliar).

Para continuar con el análisis de la situación actual del proceso se examinan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Lista de Chequeo aplicada a los expertos, Director de Recursos Humanos y Jefes de departamentos docentes y no docentes. La misma está compuesta por un conjunto de preguntas referidas a cada subproceso que abarca la Gestión de Capital Humano. Es preciso destacar que una respuesta de Si representa una fortaleza y un No representa una debilidad.



Figura 3.3: Resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 3.3 el 77% de las preguntas valoradas se cumplen de forma satisfactoria por tanto, constituyen fortalezas alcanzadas en la gestión de capital humano. De la misma forma, se puede apreciar la existencia del 23% de las preguntas consideradas como debilidades, cifra alarmante para un proceso que se vincula estrechamente con el logro de la misión de la organización. Es válido aclarar que, según esta lista de chequeo, todos los subprocesos que forman parte de la Gestión de Capital Humano presentan debilidades en su gestión excepto: Estimulación moral y material y Recursos Laborales.

En el Anexo 20 se identifican las debilidades por cada subproceso determinadas a partir de la aplicación de la lista de chequeo.

Análisis de indicadores para medir el desempeño del proceso.

Al revisar los indicadores más importantes para medir el desempeño del proceso de Gestión de Capital Humano se encuentra el referido a la cantidad de Doctores en la plantilla de la Universidad. Estos son indispensables para elevar la evaluación y la formación integral del claustro y lograr una calificación de excelencia.

Durante los años anteriores al 2016 el crecimiento de Doctores se mantuvo de forma muy irregular, existiendo años (2012 y 2015) en que no se formaron ni se incorporaron nuevos Doctores a la plantilla como se observa en la Figura 3.4.

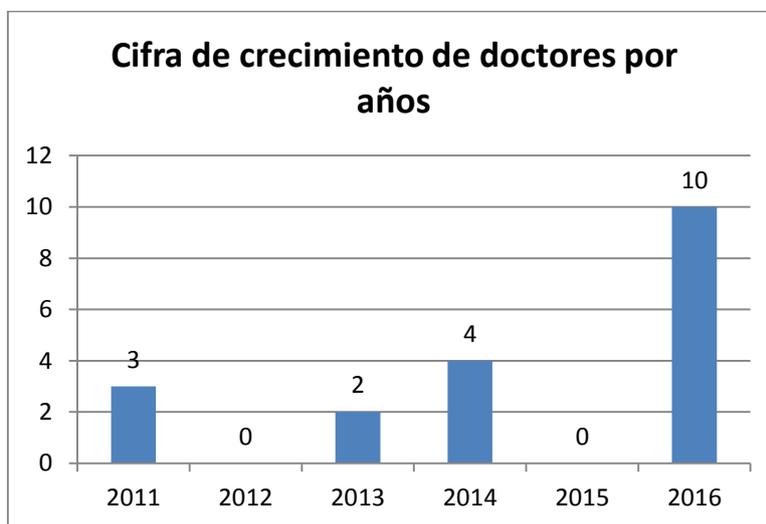


Figura 3.4: Crecimiento de Doctores por años en la Universidad de Cienfuegos.
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior deja ver que la cifra neta de doctores incorporados al claustro durante el año 2016 no tiene precedentes en la última etapa de la historia de la Universidad, sobre todo si se nota que es, incluso, superior a la resultante de la suma

de los últimos 5 años. Esto no significa que sea suficiente el aumento manifestado pues, hay que resaltar que no se logra cumplir con la meta propuesta de 12 Doctores formados para este año.

En las universidades los docentes que poseen las categorías de Profesor Titular y Profesor Auxiliar asumen la dirección de las principales tareas, fundamentalmente asociadas al proceso docente educativo y a la actividad científica, participan en tribunales para cambios de categoría docente, tribunales para defensas de tesis doctorales y de maestría. Por tanto, aumentar las cifras de profesores que ostenten estas categorías constituye un objetivo importante a cumplir en los Centros de Altos Estudios, pero en los últimos años en la Universidad de Cienfuegos se evidencia una diferencia considerable entre los profesores con Categoría Docente Superior y los profesores Asistentes e Instructores.

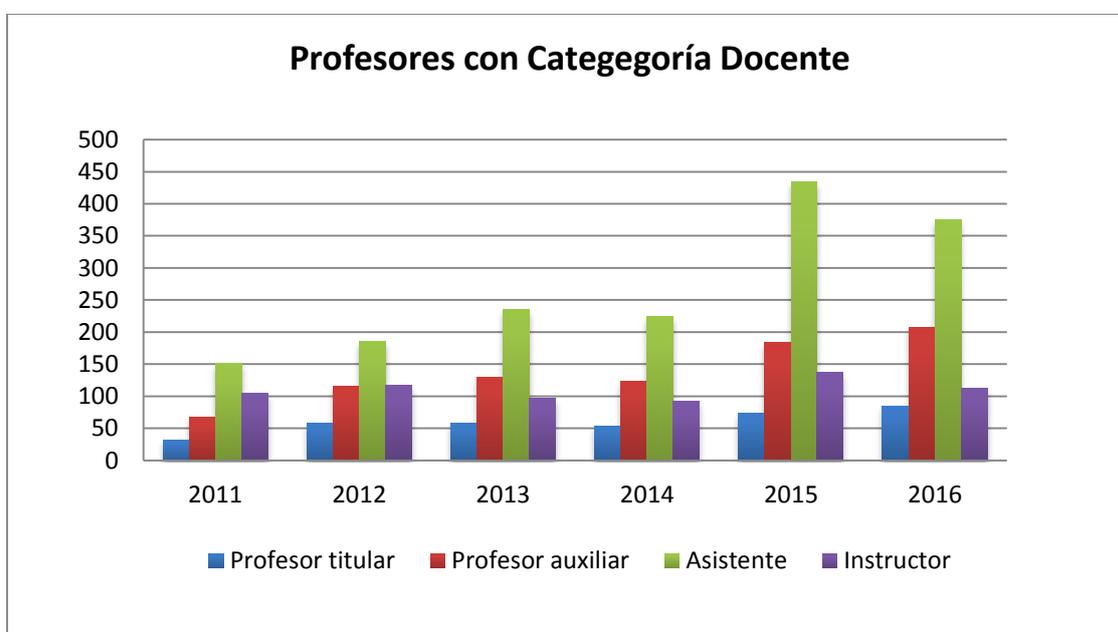


Figura 3.5: Profesores con Categorías Docentes en la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Informe de Autoevaluación (2016).

La Figura 3.5 permite observar que durante el período 2011 al 2016 la cantidad de profesores con Categoría Docente Superior se mantuvo en ascenso, sobre todo los profesores auxiliares que en el año 2011 solo eran 64 y ya para el año 2016 la cifra ascendió a 207. Pero se debe prestar atención ante el asombroso crecimiento del número de profesores asistentes que para el año 2015 ya era de 434 aunque en el 2016 descendió a los 375, monto muy superior a las categorías superiores.

Es importante conocer que, pese a los esfuerzos de la organización para contribuir a la estabilidad del claustro y las estrategias para la atención y estimulación a los trabajadores que incluye los premios del Rector; distinciones y condecoraciones a los

profesores con destacada participación en las tareas, durante los últimos cinco años en la Universidad se muestra una tendencia creciente con respecto al éxodo de los docentes. Entre las causas que destacan se encuentran la jubilación y las salidas del país, como se muestra en la Figura 3.6.

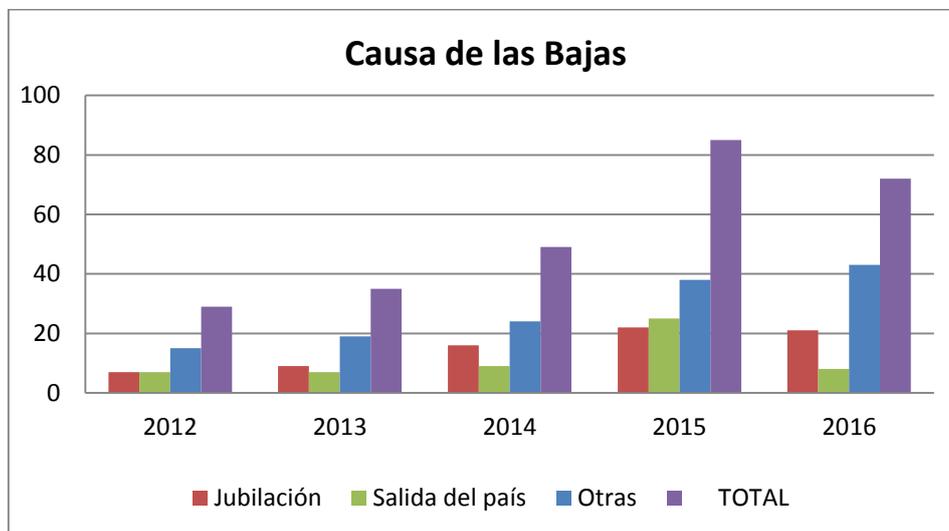


Figura 3.6: Causas de las Bajas de los profesores de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Informe de Autoevaluación (2016).

Por la importancia que significa para la organización tener el claustro conformado por una alta cifra de educadores con Categoría Docente Superior, se toman medidas para contrarrestar el éxodo de profesores. En la Figura 3.7 se muestra la diferencia entre las bajas y las altas, estas últimas a pesar de ser en cantidades considerablemente mayores no satisfacen las necesidades de profesores con Categoría docente Superior. Las altas incluyen la reincorporación de jubilados, los contratos a tiempo parcial de profesionales de la producción y los debidamente formados en la academia.

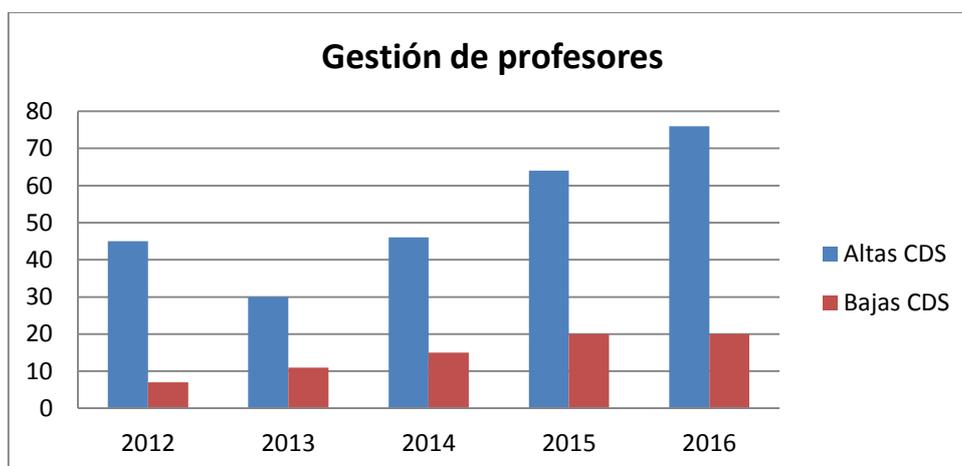


Figura 3.7: Resultados de la Gestión de profesores con Categorías Docentes Superiores de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Informe de Autoevaluación (2016).

Otro de los indicadores que permiten regular el proceso de Gestión de Capital Humano es el que respecta a las evaluaciones del desempeño de los docentes. En tal sentido se puede observar en la Figura 3.8 que existe una tendencia decreciente en la obtención de evaluaciones de Excelente lo que ocasiona el incremento de las evaluaciones de Bien de los docentes, sobre todo en el año 2015. Se percibe además, que la cantidad de profesores no evaluados permanece en ascenso hasta el año 2014.

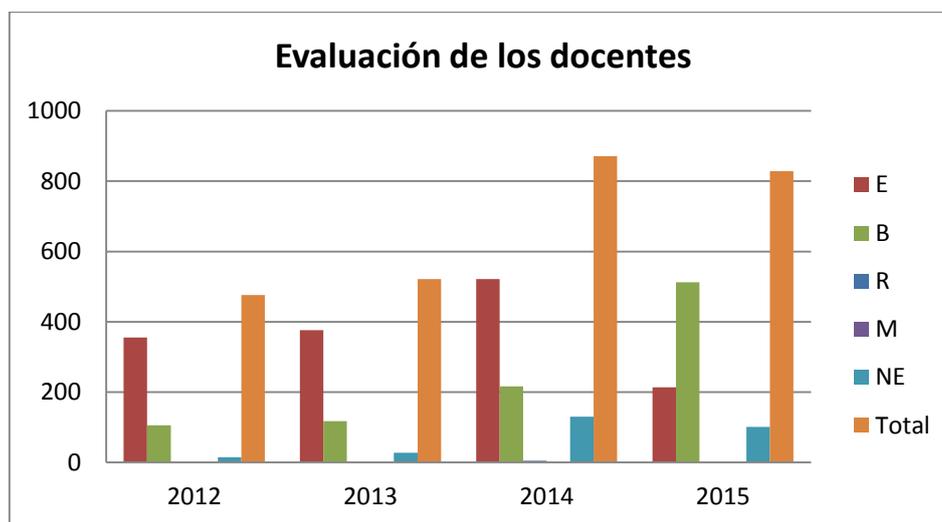


Figura 3.8: Evaluaciones del desempeño de los docentes de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Informe de Autoevaluación (2016).

Otro de los subprocesos que encierra la Gestión de Capital Humano es la Estimulación moral y material. La estrategia para la atención y estimulación a los trabajadores, aspecto de gran importancia, contribuye a la estabilidad del claustro y que se comprometa de una manera positiva con la Revolución, materializando su contribución a la solución de problemas económicos, sociales y medioambientales. Esta estrategia incluye los premios del Rector; distinciones, condecoraciones, se realizan actividades conmemorativas y de estimulación a colectivos y profesionales destacados y se organizan planes vacacionales.

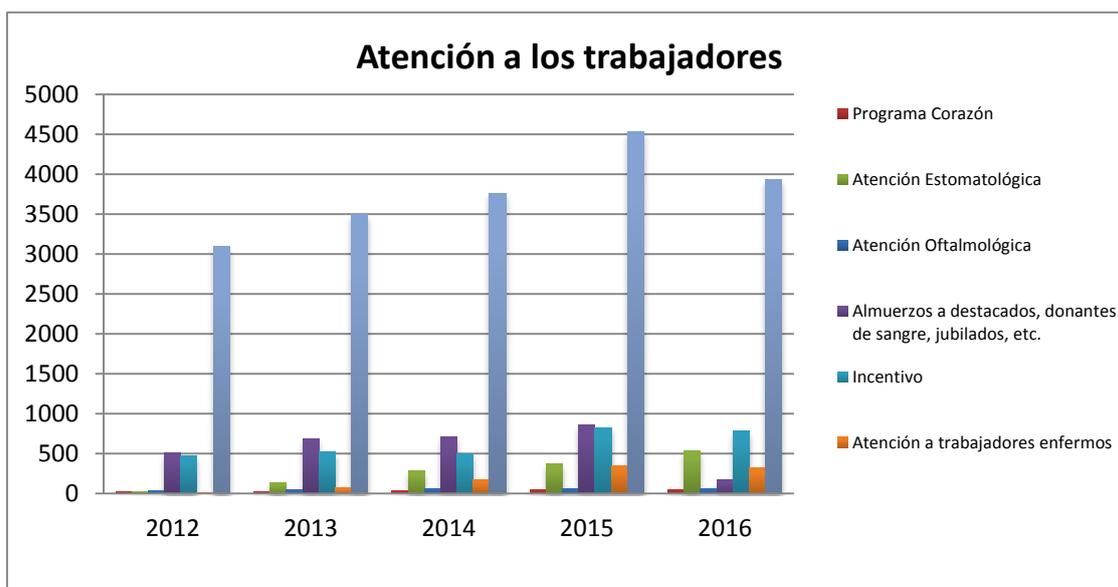


Figura 3.9: Cumplimiento del programa de Atención a los trabajadores de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Informe de Autoevaluación (2016).

Como se aprecia en la Figura 3.9 la cantidad de beneficiados con las estrategias de atención al hombre se ha mantenido de forma irregular durante todo el período analizado, aunque se debe resaltar que para el año 2016 asciende a los 3939 trabajadores. Igualmente se observa que el resto de los programas atienden a muy pocos trabajadores por año, solo aumentan un limitado número de trabajadores que recibieron incentivos y almuerzos por lo que se debe continuar perfeccionando la gestión de la atención a los trabajadores.

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente relacionado con: la presencia de objetivos y criterios de medidas declarados en la planificación estratégica evaluados de regular, debilidades que se mantienen de un año a otro (en los años analizados), debilidades en todos los procesos de gestión de capital humano desde el punto de vista técnico, comportamiento irregular de indicadores tales como: el crecimiento de Doctores, profesores con categorías docentes y la atención a los trabajadores, se puede plantear que la evaluación actual del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos es insatisfactoria.

Validación de los resultados de la investigación

La documentación propuesta o sea el diagrama SIPOC, diagrama de flujo, la ficha de procesos y la ficha técnica de los indicadores, son divulgados en el blog de la universidad y presentados en el Consejo de Dirección de la Universidad y Facultades.

Algunas facultades y dependencias centrales enviaron respuesta, validando la documentación y otras presentaron observaciones que fueron analizadas por el equipo técnico, haciendo las modificaciones pertinentes al documento.

Habiendo transcurrido el tiempo establecido para remitir las observaciones al documento, el equipo considera que las dependencias que no remitieron observaciones, están de acuerdo con el mismo.

Método de expertos

Del equipo de trabajo que participa en la elaboración de la documentación, se seleccionaron 12 expertos que dan su juicio individualmente, entre los cuales se encuentran especialistas (directivos y docentes) con vasta experiencia, con el objetivo de validar estadísticamente la documentación del proceso.

Para esto se decide realizar un método de expertos para comprobar la consistencia del criterio y la comunidad de preferencia entre estos.

De la documentación presentada se validaron criterios tales como:

- Cumplimiento de la legislación (MES y JAN)
- Aplicabilidad a la institución
- Claro y legible
- Integración con otros procesos
- Que brinden oportunidades de mejora
- Cumplimiento de los requisitos de diagramas de proceso
- Posibilidad de generalización a otras IES
- Delimitación de variables de entrada, variables de salida, requerimientos y responsables de actividades

Para verificar si el juicio de los expertos es consistente o no, se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 20.0, cuyos resultados muestran que significación asintótica (0.000) es menor que el nivel de confianza (0.05), además se utiliza la prueba de hipótesis X^2 , en la cual se cumple la región crítica ($X^2_{\text{Calculado}}=46,001 > X^2_{\text{Tabulado}} = 15.20$). Por lo que se concluye que el juicio de los expertos es consistente, por tanto, se puede decir que todos los expertos concuerdan en que la documentación de cada proceso elaborada posee las características requeridas por los mismos y están acorde a las actividades actuales desarrolladas en cada uno de ellos.

Aprobación de la documentación

Una vez que fue validado por las autoridades en las Facultades y Departamentos, la documentación del proceso elaborada se aprueba de manera definitiva en el Consejo de Dirección de la Universidad.

Publicación y divulgación en la Intranet de la Universidad

Aprobado el documento por el Consejo de Dirección de la Universidad, se divulgará la documentación al respecto a través de distintos medios de comunicación institucional.

Paso 8: Identificación del problema.

En este paso se procede a la identificación de problemas existentes en el proceso de Gestión de Capital Humano. Para ello se tiene en cuenta el análisis realizado en el paso anterior, se consultan a su vez, el Informe de la Evaluación Externa emitido en diciembre de 2016 y a especialistas en la materia los cuales cuentan con información actualizada del proceso, permitiendo identificar un conjunto de fortalezas o principales logros. A su vez se identifican los principales problemas. El resultado es mostrado a continuación:

Fortalezas

1. Cultura Organizacional de la universidad caracterizada por la cooperación y estilo participativo de dirección, que garantiza espacios de intercambio entre cuadros, profesores, trabajadores y estudiantes, logrando una articulación coherente con las organizaciones políticas y de masas en la planificación, organización y ejecución de acciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de la organización en alguna medida.
2. La atención y estimulación de cuadros, profesores y trabajadores a partir del sistema de incentivos y premiaciones, la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, unido a la aplicación del sistema de condecoraciones, el otorgamiento de las categorías docentes especiales, la condición docente especial de profesor consultante, así como otras acciones de reconocimiento y enaltecimiento que permite alcanzar resultados importantes y el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria.
3. Existe una proyección y avances en la formación–desarrollo integral del claustro y trabajadores, que articula con las estrategias de la educación superior, la misión y objetivos de la Universidad.
4. Adecuada proyección hacia la sostenibilidad del claustro, garantizada por el programa de atención al movimientos de alumnos ayudantes, los recién

- graduados en preparación, la política de capacitación de jubilados del sector y de profesionales de la producción y los servicios.
5. La estructura y plantilla de cargos aprobadas responden a los objetivos de la institución. Esta trabajó intensamente en una ordenación que logra dar respuestas a las necesidades del modelo de universidad integrada para la articulación de la gestión de la Educación Superior en el territorio, lo cual favorece la pertinencia de la entidad.
 6. Los cargos de dirección se encuentran cubiertos por personal calificado, con experiencia en dirección y comprometidos con la Revolución. El 79% de los cargos están asegurados hasta la segunda reserva y el 21% hasta la primera reserva.
 7. El Proceso de Gestión de Capital Humano contribuye a la profesionalización del claustro.
 8. Crecimiento favorable en la estructura de categorías docentes con carácter proyectivo hasta 2021.
 9. La composición del claustro muestra un equilibrio entre los docentes de mayor experiencia y los principiantes, lo que asegura la continuidad en la formación posgraduada.
 10. Equilibrio entre la cantidad de docentes con categoría superior que solicitan baja y docentes de estas categorías que se incluyen en el sistema de educación superior. (Yo creo q se debe quitar por lo que se explica en el gráfico)
 11. La calidad del claustro se eleva desde la formación integral de los adiestrados.

Debilidades

1. Es inadecuada la composición de categoría docente de los Profesores principales de año académico de acuerdo a las potencialidades. El 44,1% es profesor asistente o instructor.
2. Insuficiente ritmo de crecimiento neto de doctores en el claustro.
3. La inestabilidad de los jefes de departamentos docentes es del 54%.
4. No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales.
5. Carencia de un sistema de indicadores que permita medir el nivel de desempeño de las acciones desarrolladas en cada subproceso de la Gestión de Capital Humano.
6. Necesidad de establecer un procedimiento para el Autocontrol.

7. Es necesario perfeccionar y aplicar el Manual de Normas y Procedimientos existente en la Dirección de Capital Humano.
8. Tendencia decreciente de las evaluaciones del desempeño de Excelente.
9. Mayor cantidad de docentes con categoría docente de Asistente e Instructor que con Categoría Docente Superior.
10. En el programa de estimulación moral y material a los trabajadores quedan algunas esferas de estimulación que han sido escasamente trabajadas.
11. Existencia de debilidades en el proceso de Selección e Integración (3).
12. Existencia de debilidades en el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (5).
13. Incumplimiento en el porcentaje de doctores (según meta establecida en el criterio de medida para el año 2016) vinculados a proyectos de investigación.

Las debilidades relativas a los aspectos relacionados desde el punto 11 al 13 están descritas de manera detallada en el Anexo 20.

Nótese que estas debilidades están en congruencia con el análisis del estado actual desarrollado anteriormente en el proceso.

Paso 9: Levantamiento de soluciones.

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplica la Matriz UTI para definir las prioridades de mejora del proceso. De igual manera se realiza la priorización teniendo en cuenta cada fase del proceso de Gestión de Capital Humano. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso, se muestran en la Tabla 3.1 donde se definen las debilidades que tienen mayor prioridad luego de ser analizados por el grupo de expertos definidos con anterioridad para la presente investigación. La técnica se realizó con el concurso de los Jefes de departamento. Se acordó fundamentalmente la priorización de aquellas debilidades no detectadas en la evaluación externa realizada como parte de la Evaluación Institucional, debido a que para estas ya cuentan con un plan de mejoras elaborado por la Dirección de Capital Humano de la Universidad. Las debilidades mencionadas anteriormente están contenidas en los aspectos: 1, 2, 3 y 13.

Tabla 3.1: Matriz UTI para el establecimiento de las oportunidades de mejora en el proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

Debilidades de la Fase de Planificación Estratégica	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
Es inadecuada la composición de categoría docente de los Profesores principales de año académico de acuerdo a las potencialidades. El 44,1% es profesor asistente o instructor.					
Insuficiente ritmo de crecimiento neto de doctores en el claustro.					
La inestabilidad de los jefes de departamentos docentes es del 54%.					
No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias laborales	10	8	10	28	2
Carencia de un sistema de indicadores que permita medir el nivel de desempeño de las acciones desarrolladas en cada subproceso de la Gestión de Capital Humano.	10	10	10	30	1
Necesidad de establecer un procedimiento para el Autocontrol.	10	5	8	23	3
Es necesario perfeccionar y aplicar el Manual de Normas y Procedimientos existente en la Dirección de Capital Humano.	10	5	4	19	6
Tendencia decreciente de las evaluaciones del desempeño de Excelente.	5	3	10	18	7
Mayor cantidad de docentes con categoría docente de Asistente e Instructor que con Categoría Docente Superior.	10	10	10	30	1

Capítulo III

En el programa de estimulación moral y material a los trabajadores quedan algunas esferas de estimulación que han sido escasamente trabajadas.	5	5	10	20	5
Existencia de debilidades en el proceso de Selección e Integración (3).	5	7	10	22	4
Existencia de debilidades en el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (5).	3	3	2	8	8
Incumplimiento en el porcentaje de doctores (según meta establecida en el criterio de medida para el año 2016) vinculados a proyectos de investigación.					

Se decide a través del trabajo con los expertos, proponer un plan de mejoras a las debilidades detectadas en cada fase que tengan prioridad 1, 2 y 3 a los efectos de la presente investigación.

Se identifican las propuestas de mejora para el proceso de Gestión de Capital Humano, las cuales se muestran a continuación:

- 1) Mayor cantidad de docentes con categoría docente de Asistente e Instructor que con Categoría Docente Superior.

Propuesta de mejora: Diseñar estrategias que permitan lograr la proyección de cambios de categorías en aquellos docentes que cumplan con los requerimientos establecidos por la legislación al respecto.

- 2) Carencia de un sistema de indicadores que permitan medir el nivel de desempeño de las acciones desarrolladas en cada subproceso de la Gestión de Capital Humano.

Propuesta de mejora: Diseñar un sistema de indicadores de desempeño (teniendo en cuenta el desarrollo del enfoque a procesos) para cada subproceso de la Gestión de Capital Humano.

- 3) No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales.

Propuesta de mejora: Implementar el procedimiento diseñado por Padrón *et al.*, 2013. Debe realizarse estudios específicamente para los trabajadores no docentes.

- 4) Necesidad de establecer un procedimiento para el Autocontrol.

Propuesta de mejora: Diseñar un procedimiento que estandarice las acciones y los responsables del cumplimiento de cada actividad de autocontrol (este procedimiento se propone en esta investigación)

Paso 10: Elaboración del proyecto.

El proyecto fue organizado mediante planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How). Estos planes de acción (mejora) para las cuatro oportunidades de mejora priorizadas del proceso de Gestión de Capital Humano, se muestran en la Tabla 3.2 a modo de ejemplo y el resto se muestra en el Anexo 21.

Tabla 3.2: Plan de acción para la oportunidad de mejora 1. Fuente: Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora 1: Disminuir la cantidad de profesores con categoría docente de Asistente e Instructor con el objetivo de lograr un incremento de docentes que ostenten Categorías Docentes Superiores.					
Meta: Lograr el porcentaje establecido de profesores con Categoría Docente Superior					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Lograr el incremento de profesores con Categoría Docente Superior.	Decano/Jefe de Departamento.	Establecer una proyección de cambio de categoría en cada Plan de Trabajo Individual. Incluir acciones en el Plan de Trabajo Individual de cada docente que tributen al cumplimiento de la proyección del cambio de categoría docente. Supervisar y evaluar el	Mayor cantidad de docentes con categoría docente de Asistente e Instructor que con Categoría Docente Superior.	Departamentos Docentes y Centros de Estudios de la Universidad de Cienfuegos.	Julio 2017

		desempeño del docente teniendo como base el cumplimiento de la proyección de cambio de categoría y las acciones para dar cumplimiento a esta proyección.			
--	--	--	--	--	--

Paso 11: Implantación del cambio.

En la implantación del cambio no es posible prever con antelación el comportamiento exacto que tendrán los elementos que en él intervienen y menos aún en un cambio donde se involucran personas de disímiles estratos, hay que considerar que hasta el momento solo algunos miembros de la organización se encuentran involucrados en este proceso.

Durante todo el proceso en la organización se van produciendo transformaciones, pero no todas lo harán al mismo ritmo; algunos son más receptivos y poseen la capacidad de realizarlo, mientras que otros pueden ser más lentos para aceptarlo y ejecutarlo.

A partir del análisis realizado en los pasos anteriores de la presente investigación se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas. Lo cual debe ser desarrollado por los directivos y jefes de departamentos implicados en cada una de las acciones propuestas en el programa de mejora.

Paso 12: Monitoreo de Resultados.

El Monitoreo de los resultados se realiza con la frecuencia que se establece en las fichas teniendo en cuenta todos los elementos fijados en la misma con un énfasis esencial en el valor actual del indicador comparadas con el histórico y la meta.

Así se analiza el índice de latencia que es la diferencia potencial que existe entre el valor de actualidad y su valor máximo o de excelencia y que debe tener una tendencia a cero.

En este momento se deben analizar las causas del comportamiento desglosándolas hasta la mínima expresión. En este análisis se pueden emplear varios instrumentos como la encuesta, entre otros instrumentos.

Un factor fundamental en el proceso de monitoreo del indicador de control es la comprensión de la variación, pues es necesario que las acciones de mejoramiento que se emprendan como consecuencia del comportamiento de los indicadores se basen por un lado, en el conocimiento preciso de la tendencia que el indicador muestra y el conocimiento específico de las condiciones y factores que afectan el comportamiento de la variable objeto de análisis. El Anexo 22 muestra una tabla resumen que establece los indicadores del proceso, los cuales fueron objeto de adaptación en esta tesis de grado. En el Anexo 23 se muestra la ficha técnica diseñada para cada uno de ellos, como se refiere anteriormente en la Etapa II: Caracterización del proceso.

Conclusiones Parciales

1. Al aplicar el procedimiento escogido se logra elaborar la documentación del proceso de Gestión de Capital Humano (sustentada en: diagrama SIPOC, diagramas de flujo, ficha de proceso y ficha técnica de indicadores) y perfeccionar el Manual de Normas y Procedimientos existente en la Dirección de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos. Esta documentación es validada teniendo como soporte la infraestructura tecnológica existente en la Universidad de Cienfuegos (blog UCF) y desde una perspectiva estadística. El aporte de la presente investigación es eminentemente práctico.
2. Se desarrolla un diagnóstico del proceso que permite realizar una evaluación del comportamiento actual del mismo. A su vez, se identifican fortalezas y debilidades, estas últimas se someten a técnicas de priorización en conjunto con los expertos, Director de Recursos Humanos y Jefes de departamentos para proponer acciones de mejora a las de mayor prioridad.
3. Se proponen indicadores que permiten medir el desempeño del proceso de una manera adecuada, debido a que responden al contexto actual en función de las acciones desarrolladas en el proceso, plan estratégico y a la legislación vigente establecida.
4. Se proponen dos procedimientos que deben ser implementados en el proceso, los cuales son tomados del análisis de investigaciones que anteceden a esta tesis de grado. Los procedimientos son para los procesos de: Competencias Laborales y Autocontrol, este último diseñado para cargos académicos de la universidad objeto de estudio.



Conclusiones

Conclusiones



Conclusiones generales

1. El enfoque a procesos para la gestión universitaria contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y establece las bases para la calidad de la gestión. Debe siempre asociarse este enfoque al cumplimiento de la estrategia universitaria, cumplimentándose de esta manera uno de los requerimientos establecidos en la NC-ISO 9000:2015.
2. El análisis de las fuentes bibliográficas permite afirmar que los sistemas, modelos y procedimientos estudiados, en la literatura nacional e internacional han aportado para la gestión en las IES, sirven de antecedentes de la investigación; logra identificar la no existencia de diferencias en los criterios emitidos respecto al estado del arte y de la práctica, es por ello que se selecciona aquel procedimiento que tiene como antecedente el diseño y validación en la propia Universidad de Cienfuegos.
3. Se identifican investigaciones que realizan estudios relativos al enfoque a proceso en la Universidad de Cienfuegos, las cuales dotan a los procesos de gestión universitaria de criterios propios relativos a esta filosofía de gestión. Las investigaciones analizadas carecen de un análisis exhaustivo de un conjunto de aspectos relacionados con la representación de procesos y procedimientos. En el caso específico de los indicadores y en los aspectos mencionados anteriormente se requiere de una actualización que esté acorde a las nuevas exigencias establecidas en la nueva universidad cubana, a lo cual tributa la presente tesis de grado.
4. La implementación del procedimiento constituye un aporte eminentemente práctico para la gestión de procesos en la Universidad de Cienfuegos, específicamente en el proceso de Gestión de Capital Humano puesto que no se identifica con anterioridad la gestión de procesos en este ámbito, teniendo en cuenta que se dispone de un cúmulo de herramientas para sistematizar el análisis y evaluación del desempeño de este proceso, permitiendo el seguimiento y control de sus actividades y mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los actores.
5. Se realiza un análisis del proceso de Gestión de Capital Humano, llegándose a identificar un grupo de debilidades y la evaluación insatisfactoria de este proceso. A partir de las debilidades identificadas se realizan propuestas de acciones al proceso de Gestión de Capital Humano con el objetivo de mejorar

Conclusiones Generales

su desempeño y el de la Universidad de Cienfuegos para el logro de los objetivos definidos.

6. Como aportes significativos de la investigación se destacan para el proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos: la estandarización de las actividades a ser desarrolladas, la propuesta de dos procedimientos de los cuales existía una carencia, el perfeccionamiento del manual de procedimientos y la propuesta de indicadores para medir el desempeño de este proceso.



Recomendaciones

Recomendaciones



Recomendaciones

- Continuar con la aplicación del procedimiento para la gestión de procesos, desarrollado en la presente investigación, al resto de los procesos identificados en el mapa de procesos de la Universidad que no le haya sido aplicado.
- Utilizar y aplicar la documentación y los indicadores propuestos en la investigación.
- Aplicar otras herramientas tales como los planes de control para que las variables de los procesos se mantengan en los valores deseados.



Bibliografía

Bibliografía



Bibliografía

- Alfonso, A., Villazón, A., Milanés, P., Rodríguez, A., & Espín, R. (2011). Procedimiento General de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial, XXXII*, pp. 238–248.
- Aluiso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (s.f). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. *Revista FCE*.
- Barrero, L. (2015). *Actualización del manual de la calidad del sgc para una central de esterilización industrial* (Tesis de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14876/5/BarreroRomeroJennyLisbet2015.pdf>
- Barros, P. (2016). *Propuesta de una metodología para el cumplimiento de estándares de calidad y servicio en el gimnasio Body Care Spa & gym de la ciudad de Cuenca 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cuenca, Ecuador. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24456/1/tesis.pdf>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos* (2002). Instituto Andaluz de Tecnología.
- Boxwel, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*.
- Brull, H. (2007). El proceso A112: Implantar la Gestión de Procesos. “Global”: *Un Modelo de Gestión de Procesos*, 14.
- Cantero, N., Cruz, I., Dominguez, D., & Trejo, E. (2012). “*Base conceptual de un sistema de gestión de calidad y análisis del manual de calidad de la Universidad Politécnica Mesoamericana*” (Tesis de Maestría). Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás, México. Retrieved from

Bibliografía

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/16379/LRC2012%20C366n.pdf?sequence=1>

Cárdenas, L. (2016). *Manual de calidad para una papelería basada en la norma ISO 9001:2015* (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Retrieved from

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14872/3/CardenasBarretoLizethViviana2016.pdf>

Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa, *10*, 20.

Castro, B., & García, Y. (2015). *Manual de calidad para la mejora del servicio aplicado a la empresa hotelera Gran Ssipán. Chiclayo.* (Tesis de Maestría). Universidad Privada Juan Mejía Baca, Perú. Retrieved from

http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/41624/1/Castro_%20Brenda_y_Garc%C3%A1_Yrma.pdf

Chanaluisa, A. (2015a). “*Desarrollo de la metodología para la implementación de la norma ISO 9001-2008 en la Empresa Grupo Salem de la ciudad del Tena*” (Tesis de Doctorado). Ecuador. Retrieved from

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/4675/1/85T00384.pdf>

Chanaluisa, A. (2015). “*Desarrollo De La Metodología Para La Implementación de la Norma ISO 9001-2008 en la Empresa Grupo Salem De La Ciudad Del Tena*” (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, Ecuador. Retrieved from

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/4682/1/85T00391.pdf>

Colectivo de autores. (2014). *Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior (Potencialidades para su desarrollo)*. México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Bibliografía

- de Armas, Y. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Elpidio, R. (2012). *Propuesta para la mejora del servicio de envíos en mensajería de la sucursal DHL Express de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Fernández, M. (2014). *La dinámica del capital humano y las interfaces del nuevo entorno*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Mariano_Fernandez-Enguita/publication/273127694_La_dinamica_del_capital_humano_y_las_interfaces_d_el_nuevo_entorno/links/54f83be10cf28d6deca0d334/La-dinamica-del-capital-humano-y-las-interfaces-del-nuevo-entorno.pdf
- Galarza, E. (2015). *Diseño de un Manual de Calidad de la Gestión por Procesos para el Hotel Boutique Orilla Del Rio* (Tesis de Grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Retrieved from http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8667/1/TesisTurismo2015%20_1_%20Eduardo%20Galarza%20_1_.pdf
- García, A. (2016). *Contribución al perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección Territorial SEPSA Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- García, F. (s.f). *Gerencia Industrial Gestión de procesos para el mejoramiento de la productividad*.
- González, F., & Romero, O. (2016). *Estandarización de Procesos en el Colegio Americano Menno La Mesa* (Tesis de Maestría). Universidad libre, Colombia. Retrieved from <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9176/Proyecto%20de%20Grado%20Final.pdf?sequence=1>

Bibliografía

- González, E. (2014). *Despliegue de la Calidad en la Gestión de Procesos Sustantivos de Instituciones de Educación Superior Cubanas* (Tesis de Doctorado). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara.
- González, I. (2006). Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior, *4*, 445–468.
- González, O. (s.f). Modelo conceptual para el diseño e implementación de un sistema de calidad con fines de certificación bajo normas ISO 9000, *77*.
- ISO/DIS 9001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (s.f).
- León, D. (2016). *Procedimiento para la mejora de procesos en la UEB No 16 Servicios Integrales Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- López, Danny, Acuña, D., Romero, C., & López, D. (2016). Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de La Guajira, Colombia, *18*, 474–491.
- Madrigal, B. (2014). Capital humano e intelectual: su evaluación, *2*(3). Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>
- Martínez, K. (2015). *Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2015). Relevancia de la Gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, pp. 65 – 72.
- Morales, A. (2008). *Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Muñoz, E., Rodríguez, L., & Santos, M. (2016). Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001, *276–294*.

Bibliografía

- Ordóñez, L. (2015). Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa Evencol- Bogotá, basado en la norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2008., 7.
- Padrón, Y., & Taillacq, D. (2013). *"Identificación y normalización de competencias laborales de los cargos académicos claves de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez"* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Pareja, M. (2015). *Diseño de un sistema de indicadores para medir el desempeño del proceso de Formación en Educación de Pregrado en la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Pérez, L. (2016). Propuesta de Implementación de Sistema de Gestión de Riesgo para la Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano Uninpahu, 61.
- Rodríguez, A., Leyva, E., & Ochoa, M. (2016). Metodología para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812016000100013
- Shaw, J.C. (1991). *Gestión de servicios*. Madrid.
- Tibocha, A. (2015). *Manual de calidad para una empresa procesadora de alimentos basado en la norma ISO 9001:2008* (Tesis de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Retrieved from <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/7312/1/manual%20de%20calidad%20para%20una%20empresa%20procesadora%20de%20alimentos%20basado%20en%20la%20norma%20iso%209001-2008.pdf>
- Villa. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior* (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cienfuegos.
- Villa, E., & Pons, R. (2006). *Gestión por procesos. Monografía*.

Bibliografía

- Villalobos, G., & Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del Capital Humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. Retrieved from <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/38930/perspectiva%20de%20la%20teor%3%8da%20del%20capital%20humano%20acerca%20de%20la%20relaci%3%93n%20entre%20educaci%3%93n%20y%20desarrollo%20econ%3%93mico.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Villa, S. (s.f). *“Diagnóstico y propuesta de un manual de control de calidad para la microempresa de ropa deportiva y de trabajo Ecuasport del Cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos, para el año 2015”* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Retrieved from <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/16259/1/tesis%20control%20de%20calidad%20informe%20corregido.pdf>
- Yzaguirre. (2005). Calidad educativa e ISO 9001-2000 EN MÉXICO, 3. Retrieved from https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660868/REICE_3_1_39.pdf
- Zaratiegui, J. R. (1990). La gestión por procesos: su papel e importancia en las empresas. *No 330, VI*.



Anexos

Anexos



Anexos

Anexo 1: Definición de proceso dada por diferentes autores. Fuente: Elaboración propia.

Autor (año)	Definición de proceso
Real Academia Española (RAE) (2014)	La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino <i>processus</i> ; este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural, o necesarias para concretar una operación artificial
ISO/ DIS 9001: 2015	Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida.
Harrington, H.J., (1997) ápod (León Gómez, 2016)	“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para generar resultados definitivos”. .
Zaratiegui (1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio — <i>pedidos datos, especificaciones</i> —, más medios materiales — <i>máquinas, equipos, materias primas, consumibles</i>) —, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
Brull Alabart (2007)	“Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (un resultado) que satisfaga los requerimientos del Cliente.”
Villa González del Pino y Pons Murguía (2006)	Cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) puede considerarse como un proceso.

Anexo 2: Procedimientos para gestionar por procesos. Fuente: Medina y Nogueira (2003)

Vellón Martínez (2002)	Metodología ARP	Paneque Sosa (2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave del cliente. 2. Identificación de los factores clave del negocio. 3. Catalogación de todas las actividades/tareas, y evaluación según su impacto en conseguir los anteriores factores clave. 4. Agrupación de actividades en procesos. 5. Definición para cada proceso de cuales son sus entradas (materiales y de información) y cuales son los procesos que las emiten. 6. Definición de cuales son sus salidas y cuales son los procesos que las reciben (clientes internos). 7. Fijación de indicadores en las entradas y salidas mas criticas según los requisitos del cliente interno, que son los requisitos del cliente externo interiorizados en la empresa. 8. Asignación de responsables a los procesos. 9. Implantación de toda esta jerarquía horizontal mediante grupos de clientes- proveedores internos. 	<p>I- Actividades para analizar un proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una unidad operativa de procesos. 2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización. 3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. 4. Delimitar claramente el proceso a estudiar. 5. Definir el punto de partida. 6. Motivar la participación de las áreas implicadas. 7. Descripción del proceso seleccionado. 8. Identificación de documentos. 9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales. 10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos. 11. Evaluación. 12. Diagramación del proceso. <p>II- Actividades orientadas a la racionalización de los procesos.</p>	<p>I- Identificación de los procesos clave.</p> <p>II- Desarrollo de los procesos.</p> <p>1) Definición global del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Definición funcional. 1.2. Límites del proceso. 1.3. Responsable del proceso. <p>2) Destinatarios y objetivos del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Destinatarios del proceso. 2.2. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad. <p>3) Componentes del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Personas que intervienen y recursos del proceso. 3.2. Actividades del proceso. <p>4) Representación gráfica del proceso.</p>

Anexo 2: Procedimientos para gestionar por procesos. Fuente: Medina y Nogueira (2003)

Amozarrain (1999)	Metodología para Gestión y mejora de procesos	Nogueira Rivera (2002).
<p>1. Identificación de los procesos internos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación del equipo y planificación del proyecto. - Formar equipo de trabajo interdisciplinar. - Planificar las reuniones. • Identificación de los procesos de la empresa. • Priorización de los procesos. • Seleccionar los procesos claves. • Nombrar al responsable del proceso. <p>2. Implantación de los procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño o rediseño del proceso. - Constitución del equipo de trabajo - Delimitar el proceso y subprocesos - Establecer los objetivos básicos del proceso - Identificar y resolver los problemas - Establecer indicadores - Implantar el proceso 	<p>1. Gestionar por procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del concepto de organización (Misión y Visión) • Definición de los procesos clave y prioritarios. • Establecimiento de un sistema de indicadores. • Establecimiento de planes de actuación a largo, medio y corto plazo. <p>2. Implantación de la gestión por procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de la dirección. • Participación de los empleados. • Formación. 	<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.

Anexo 2: Procedimientos para gestionar por procesos. Fuente: Medina y Nogueira (2003)

Algunas otras metodologías existentes para la mejora de los procesos empresariales:

- ✓ Método sistemático o científico de mejora de procesos. Ishikawa (1985)
- ✓ Manual de Diseño de Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche (1997)
- ✓ Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones. Empresa STX Arena. (2000)
- ✓ Revisión y Ajuste de los Procesos de Servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, Dirección de Calidad, División Cuba. (2001)
- ✓ Metodología para la Institucionalización del Enfoque y Gestión de procesos en una Organización. González Méndez. (2002).
- ✓ Metodología para el Diagnóstico y la Identificación de Oportunidades de Mejora de Procesos. Ruiz Ugalde.(2002)
- ✓ Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. Negrín Sosa. (2002).

Anexo 3: Tratamiento de diferentes características identificadas en los procedimientos seleccionados de gestión de procesos en IES. Fuente: Hernández y González, (2014).

Características		Autores														
		Utilización del ciclo PHVA	Utilización de patrones de calidad	Definición de responsabilidades individuales	Integración con otros sistemas	Tratamiento de las partes interesadas	Aplicación práctica	Evaluación de la calidad	Representación visual	Utilización de indicadores	Alineación con la estrategia institucional	Interrelación con otros procesos sustantivos	Identificación de puntos o mecanismos de control	Aseguramiento normativo	Mejoramiento del proceso	Total
1	Universidad "Miguel Hernández" (1999)	3	2	4	3	4	5	2	4	5	5	4	4	4	5	54
2	Bermúdez Laguna (2001)	2	2	2	3	3	5	2	2	4	5	5	3	2	3	43
3	Estrabao Pérez (2002)	2	2	2	2	2	5	2	2	4	5	5	3	2	3	41
4	Beltrán Sanz et al. (2003)	5	3	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	59
5	Herrera Fuentes (2003)	2	2	2	2	4	5	3	4	3	4	5	2	2	3	43
6	Valle Bara (2005)	2	2	2	3	3	4	3	4	5	5	4	5	2	3	47
7	Guerra Bretaña (2006)	2	2	3	3	4	4	2	4	5	5	5	2	2	4	47
8	Villa González del Pino (2006)	4	2	4	3	4	5	2	5	5	5	4	4	3	5	55
9	Rivero Aragón (2006)	2	2	2	3	4	5	2	5	5	2	3	5	3	5	48
10	Gómez Mora et al. (2008)	2	2	2	4	3	5	3	4	5	5	5	4	2	3	49
11	Alvarez Delgado et al. (2009)	2	2	3	4	3	5	2	5	3	4	3	4	4	4	48
12	Sánchez (2009)	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	4	3	3	4	50
13	Romero Soldongo (2010)	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	4	4	2	2	37
14	Pesántez Avilés (2010)	2	2	2	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	3	49
15	Gimer Torres et al. (2010)	4	5	4		3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	57
16	Moreno Pino et al. (2010)	2	2	3	2	2	5	3	5	3	5	3	4	3	2	44
17	Álvarez Suárez (2011)	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
18	Domínguez Martínez (2011)	2	2	2	4	2	5	4	5	5	5	4	5	2	4	51
19	Universidad del Rey Juan Carlos (2011)	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	60
20	Universidad Politécnica de Valencia (2011)	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	59
21	Universidad de Alcalá de Henares (2011)	2	3	4	3	3	5	2	5	5	5	3	4	4	3	51
22	Ortiz Pérez (2014)	4	2	4	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	58
Total		62	56	66	68	71	102	66	92	98	105	91	88	67	86	

Leyenda: Tratamiento de las características de calidad en la gestión de procesos sustantivos universitarios

- 5- Ampliamente desarrollado y documentado
- 4- Desarrollado y documentado con limitaciones
- 3- Débilmente tratado
- 2- No está tratado

Anexo 4: Distribución de carreras por facultades en la Universidad de Cienfuegos.

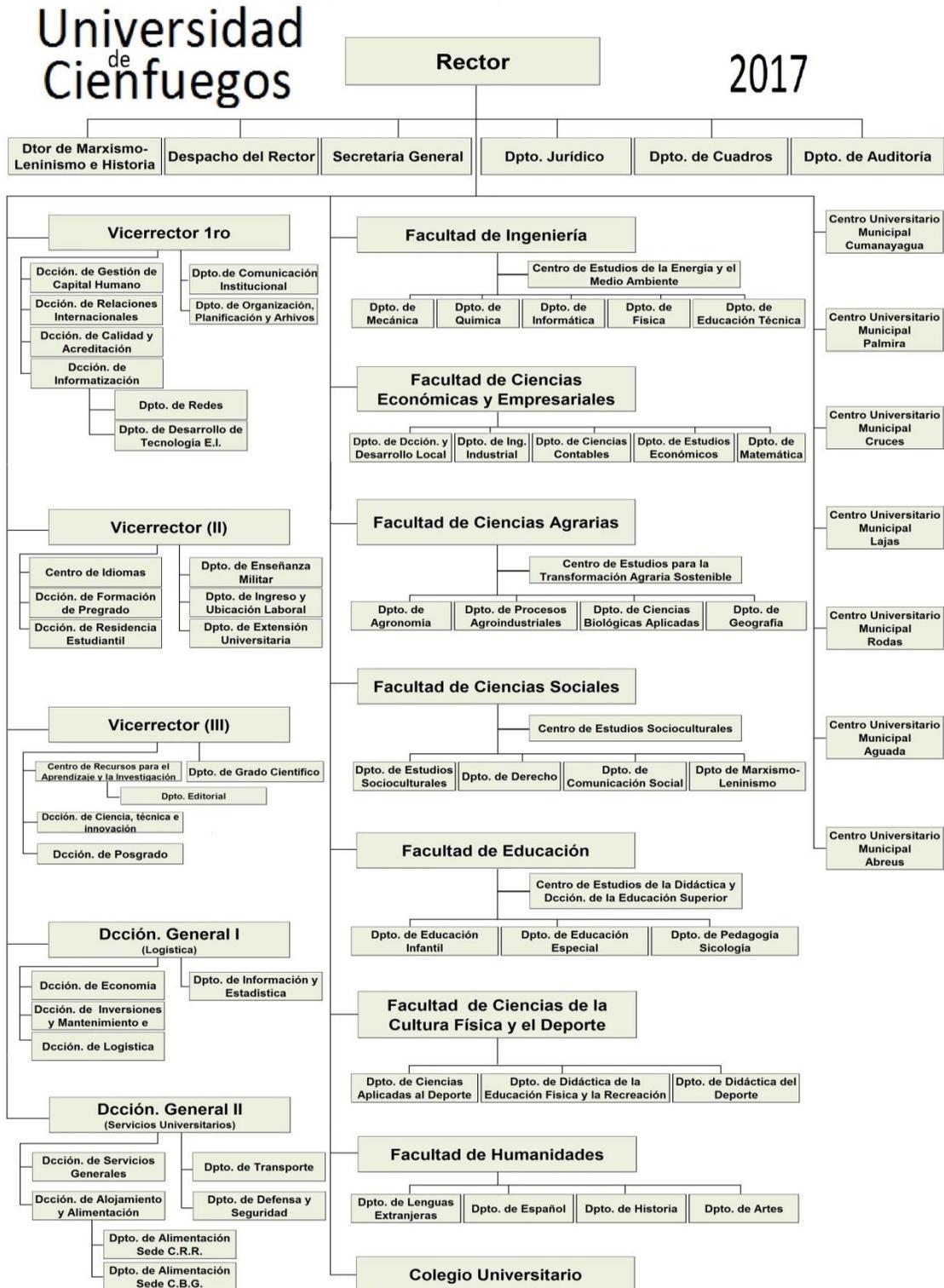
Fuente: Martínez (2015).

Facultades	Carreras
Ciencias Pedagógicas	Lic. en Educación Biología - Química
	Lic. en Educación Biología - Geografía
	Lic. en Educación Pre escolar
	Lic. en Educación Primaria
	Lic. en Educación Especial
	Lic. en Educación Logopedia
	Lic. en Educación Pedagogía -Psicología
	Lic. Psicología*
	Lic. en Educación Matemática - Física
	Lic. en Educación Laboral - Informática
	Lic. en Informática*
Ciencias Humanísticas	Lic. en Historia
	Lic. en Educación Marxismo- Leninismo Historia
	Lic. en Educación Instructores de arte
	Lic. en Lengua Inglesa*
	Lic. en Educación Lengua Ext. Inglés
	Lic. en Educación Español–Literatura
Ciencias Sociales	Lic. Estudios Socioculturales
	Lic. en Derecho
	Lic. Comunicación Social
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Lic. en Economía
	Lic. en Turismo*
	Lic. en Educación Economía
	Lic. en Contabilidad y Finanzas
	Ing. Industrial
Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte	Lic. en Cultura Física
Facultad de Ingeniería	Ing. Mecánica
	Lic. en Educación Mecánica
	Ing. Informática
	Ing. Química
	Lic. en Educación Química Industrial
	Lic. en Educación Eléctrica
	Lic. en Educación Construcción
Facultad de Ciencias Agrarias	Ing. Agrónomo
	Lic. en Educación Agropecuaria
	Medicina Veterinaria*

Anexos

	Ing. Procesos Agroindustriales
	Lic. en Educación Mecanización

Anexo 5: Organigrama de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Dirección de Gestión Capital Humano (2017).



Anexo 6: Aspectos básicos del procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Villa y Pons (2006).

Etapas	Actividad	Pregunta clave	Herramientas
1. Identificar el proceso	1) Definición de los procesos organizacionales	¿Qué procesos sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?	Trabajo de grupo, consulta a expertos, reuniones participativas, documentación descriptiva de procesos (descripción del proceso/Mapa general)
	2) Selección de los procesos claves	¿Cuáles de ellos necesitan salidas directas a los clientes?	
2. Caracterizar el proceso	1) Descripción del contexto.	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, datos históricos, reuniones participativas, trabajo de grupo
	2) Definición del alcance	¿Para qué sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso), documentación del proceso
	3) Determinación de requisitos	¿Cuáles son los requisitos? (Clientes, proveedores, etc.)	Reuniones participativas, documentación de proceso, mapeos de proceso (SIPOC)
3. Evaluar el proceso	1) Análisis de la situación.	¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?	Mapeo de procesos, hojas de verificación, histogramas, documentación del proceso
	2) Identificación de problemas.	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y matrices Causa-Efecto, estratificación, gráficos de control, documentación de procesos, encuestas.
	3) Levantamiento de soluciones	¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?	Brainstorming, GUT, técnicas de grupos nominales, votación grupal, documentación de procesos.
4. Mejorar el proceso	1) Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, documentación de procesos, técnicas de presentación asertiva de proyectos.
	2) Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, histograma, diagrama de Pareto, gráficos de control, 5W y 1H, diagrama causa – efecto, documentación
	3) Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz Causa – Efecto, GUT, FMEA, reuniones participativas, metodología de solución de problemas, documentación de proceso.

Anexo 7: Metodología para la Solución de Problemas. Fuente: Pons (2003) y Villa (2009).

Acción Básica del Equipo	Pregunta a responder	Trabajo en Equipo
Conocer el problema	¿Cuál es el problema?	<p>El conocimiento completo del problema requiere entre otros aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir claramente su naturaleza Identificar los actores involucrados Especificar los estragos causados por el problema. Describir en que situaciones ocurre el problema. <p>La investigación relacionada con el problema exige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Obtener evidencias(recopilar datos) Entrevistar personas que brindan información. Verificar opiniones, sentimientos y valores que están en juego.
Plantear alternativas de solución	¿Cómo se puede resolver el problema?	<p>La consideración de las diferentes maneras, modos y cursos de acción a seguir para resolver el problema exigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Detenerse a pensar Analizar ideas y sugerencias Estudiar y descubrir salidas <p>Esta operación, por su complejidad, exige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creatividad e imaginación Un grupo de personas conocedoras del problema. La utilización de técnicas e instrumentos para generar y organizar ideas. <p>Dos aspectos relacionados merecen ser resaltados:</p> <ul style="list-style-type: none"> La reflexión para evitar resultados indeseados de una conclusión precipitada Dejar las cosas tal como se presentan.
Analizar las alternativas de solución	¿Cuáles son las alternativas de cada solución?	<p>El examen de las repercusiones de cada alternativa de solución, tanto dentro como fuera de la institución, abarcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> El estudio de las relaciones entre los resultados previstos y los costos. La verificación de las afectaciones que provoca cada solución en los diferentes sectores de la institución. <p>Este análisis debe ser realizado con la participación de todos los involucrados: Clientes, Proveedores, Ejecutores y Gerentes</p>
Seleccionar la mejor alternativa de solución	¿Cuál es la mejor solución para el problema?	<p>Una solución final exigirá una ponderación cuidadosa, de la utilización de esquemas y criterios de juicio adecuados.</p> <p>Para aumentar la racionalidad y disminuir riesgos es fundamental que la selección de la mejor alternativa sea una decisión participativa y compartida por los diferentes factores involucrados en el problema.</p>
Divulgación de la	¿Cómo informar a	Una comunicación clara, abierta y transparente a

Anexos

solución final aprobada	todos sobre la solución final?	todas las personas afectadas por la solución escogida requiere una explicación adecuada sobre la solución final y sus posibles consecuencias. Las informaciones pueden ser comunicadas en reuniones o por documentos escritos La divulgación es fundamental para obtener una comprensión y apoyo de todos los involucrados estableciendo las bases necesarias para el éxito de la ejecución.
Implantar la solución final	¿Cómo garantizar la ejecución de la solución final?	Para implantar una solución final es conveniente que se elabore un plan y se ejecute una experiencia inicial. El éxito de la implantación va a depender de la cooperación de todos los involucrados y de la estrategia seleccionada para lograr el funcionamiento de la solución.
Evaluar la implantación de la solución final	¿Cómo se evalúa la implantación de la solución final?	La observación de la marcha de la solución requiere: Observar, controlar y evaluar su efectividad. Identificar problemas imprevistos Buscar nuevas soluciones para corregir las desviaciones detectadas.

Anexo 8: Determinación del Número de expertos. Fuente: Martínez (2015).

Algunas literaturas recomiendan que el número de expertos varíe entre 7 y 12. Para su cálculo se emplea la fórmula siguiente:

$$n = p(1 - p)k / i^2$$

Donde:

k: cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ($i \leq 12\%$)

Tabla de valores de k según el nivel de significación estadística

NC (1-A)	k
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6806

En la presente investigación se utilizan los siguientes valores:

p = 0,05

i = 0,12

k = 3.8416

Con los mismos se obtiene que el número de expertos debe ser n = 12.

Anexo 9: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos. Fuente: León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016).

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016).

Nombre y Apellidos:

1. Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
2. Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta

Anexos

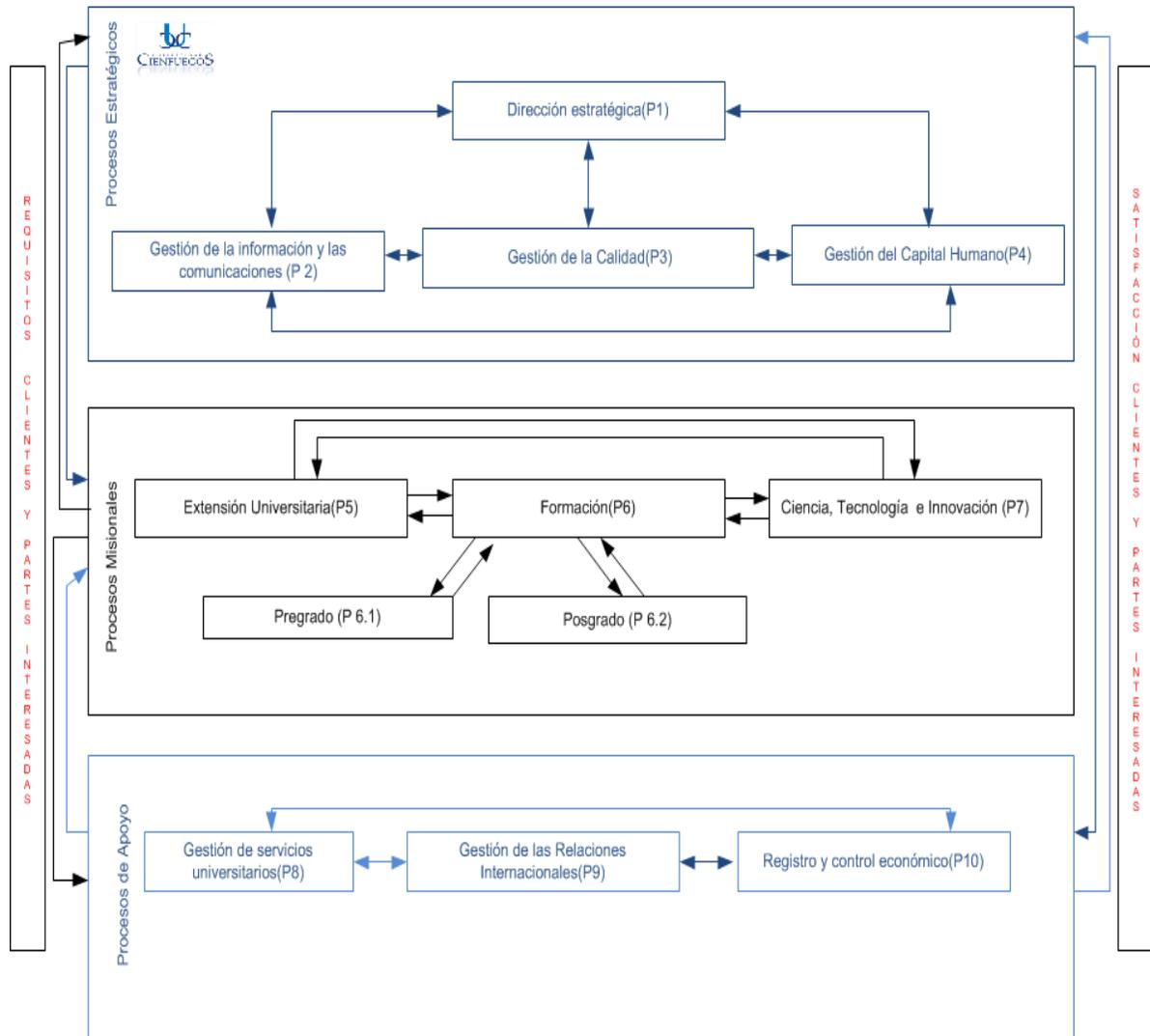
investigación la siguiente tabla:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes K_c y K_a se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K_{comp} siguiendo los criterios siguientes:

- La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$
- La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} < 0,5$

Anexo 10: Mapa de procesos organizacionales. Fuente: Elaboración propia



Anexo 11: Cronograma para presentar al Consejo de Dirección la documentación de procesos. Fuente: Especialistas de DGOPI.

Procesos	Líder del proceso	Fecha de presentación al Consejo de Dirección
Gestión del capital humano	Director de Capital Humano	Julio 2017
Gestión de las Relaciones Internacionales	Director de Relaciones internacionales	Abril 2017
Registro y control económico	Director de Economía	Septiembre 2017
Procedimiento para Gestión del presupuesto	Especialista	Julio 2017
Gestión de servicios universitarios		Noviembre 2017
Extensión Universitaria	Director de Extensión Universitaria	Febrero 2017

Anexo 12: Informativo sobre Gestión de la Calidad y el enfoque a proceso. Fuente: León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016).

¿Qué es la cartera de normas ISO 9000 para la Gestión de la Calidad?



Un conjunto de normas internacionales genéricas que establecen sistemas de gestión de la calidad aplicados por organizaciones de cualquier tipo o tamaño que (ISO 9000, 2015):

Fabrican productos o componentes (hardware)

Fabrican programas (software)

Fabrican materiales procesados

Ofrecen servicios

Desempeñan funciones de administración pública

La cartera de normas ISO 9000 NO:

No son Especificaciones de Calidad de productos.

No son obligatorias.

No es un programa de corta duración.

No es el punto final de la mejora continua

La cartera de normas ISO para los sistemas de gestión de la calidad están compuestas por:

ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario proporciona

una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.

ISO 9001 (esta Norma Internacional) especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a la mejora de la satisfacción del cliente.

ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización. La Incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad

¿Enfoque de Gestión de la Calidad?



El enfoque de gestión de la calidad proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional para tratar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora continua del desempeño global de la organización..

Otras normas que se han desarrollado para apoyar la implementación de un sistema de gestión de la calidad incluyen aquellas en el rango numérico de las ISO 10000.

¿Qué es la calidad?

Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos

¿Qué es un requisito?

Necesidad o expectativa que está establecida, generalmente implícita u obligatoria.

¿Qué es un requisito legal?

Obligatorio especificado por un organismo legislativo.

¿Qué es un sistema de Gestión de la Calidad?



Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan a fin de establecer políticas, objetivos y procesos para lograr propósitos relativos a la Gestión de la calidad.

La Gestión de la Calidad generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y de los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la

calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

¿Porque adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad?:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica para una organización. Un sistema de gestión de la calidad robusto puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global y constituye un componente integral de las iniciativas de desarrollo sostenible. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por el contexto de la organización y por los cambios en ese contexto, particularmente con respecto a:

- a) sus objetivos específicos;
- b) los riesgos asociados a su contexto y sus objetivos;
- c) las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas pertinentes;
- d) los productos y servicios que proporciona;
- e) la complejidad de los procesos que emplea y sus interacciones;

f) la competencia de las personas dentro de la organización o que trabajan en nombre de ella;

g) su tamaño y la estructura de la organización.

¿Cuáles son los principios de Gestión de la Calidad que rigen la Norma ISO 9000:2015?:

Existen siete principios de la gestión de la calidad en los que se basa la cartera ISO de normas del Sistema de Gestión de la Calidad:

Los principios se desarrollaron y actualizaron por expertos internacionales del Comité Técnico ISO/TC 176.

Estos son:

Enfoque al Cliente

Liderazgo

Participación del Personal

Enfoque Basado en Procesos

Mejora

Toma de Decisiones basada en la Evidencia

Gestión de las Relaciones

Una explicación más detallada de estos principios aparece en el documento adjuntado en el blog denominado Norma ISO 9000:2015.

¿Porque es importante el principio denominado Enfoque basado en

procesos?



Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos establecidos por este (cliente).

Los modelos de gestión, se basan en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

El enfoque basado en procesos aplica sistemáticamente la definición y gestión de procesos y sus interacciones a fin de alcanzar los resultados pretendidos de acuerdo

con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

¿Que es un proceso?



Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida.

Otra definición

Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —*pedidos datos, especificaciones*—, más medios materiales —*máquinas, equipos,*

materias primas, consumibles, etcétera)—, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar el enfoque basado en procesos?

1. ° La identificación y secuencia de los procesos (Mapas y diagramas de flujo).
2. ° La descripción de cada uno de los procesos (Ficha del proceso).
3. ° El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen (Establecer indicadores de desempeño).
4. ° La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado (Implantación de acciones que conlleven al logro de objetivos en cada proceso).

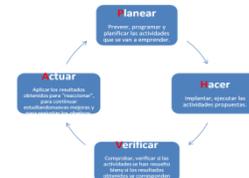
Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, el enfoque basado en procesos asegura:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos a los cuales debe responder el proceso;
- b) la consideración de los procesos en términos que aporten valor;

c) el logro de un desempeño del proceso eficaz;

d) la mejora continua de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

¿La Gestión por procesos y el ciclo PHVA?



La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando una metodología —Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

La metodología conocida como —Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad en su conjunto. El PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y de los procesos que lo componen, y los recursos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar lo que se planificó.

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios

resultantes respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos, e informar sobre los resultados.

Actuar: emprender acciones para mejorar el desempeño de los procesos, cuando sea necesario.

Este ciclo asegura la mejora continua.

¿Qué es mejora continua?



Actividad recurrente para mejorar el desempeño

Es el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora. Puede definirse además como un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva o preventiva.

¿Qué es una corrección?

Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

¿Qué es un indicador del desempeño?

Métrica de desempeño característica que tiene un impacto significativo en la realización del elemento de salida del proceso y la

satisfacción del cliente. Está relacionado con el principio de Gestión de la Calidad relativo a: “Toma de decisiones basada en la evidencia”

¿Qué es un cliente?

Persona u organización que podría o no recibir un producto o un servicio destinado a esta persona u organización o requerido por ella.

Un cliente puede ser interno o externo a la organización

¿Qué es un proveedor?

Persona u organización o persona que proporciona un producto o un servicio o informaciones.

¿Qué técnicas y herramientas se utilizan para desarrollar el enfoque a proceso?:

Mapas de proceso

Diagramas de flujo

Técnicas de recopilación de información.

Trabajo con expertos (personas conocedoras de las actividades desarrolladas en el proceso.

¿Qué es el SIPOC?

Herramienta utilizada para representar un proceso de manera genérica.

Sus siglas provienen del idioma inglés.

Relaciona:

S (Supplier): Proveedores

I (Input): Información, personas, materias primas,

materiales suministrados por los proveedores.

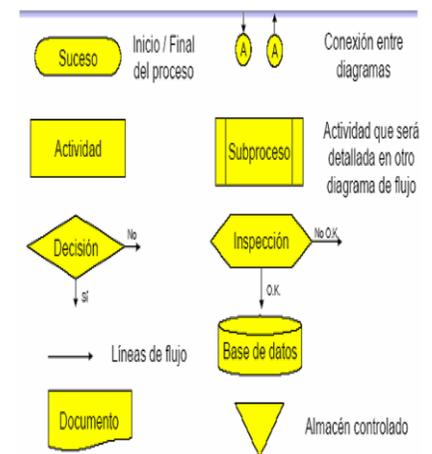
P (Process): Proceso. Secuencia de actividades que transforman las entradas.

O (Output): Salidas del proceso, las cuales tienen un valor añadido

C (Customer): Clientes: Personas y organizaciones que reciben las salidas del proceso.

¿Qué es un Mapa y un diagrama de proceso?

A diferencia de una “descripción literaria clásica” un diagrama facilita el entendimiento del proceso mediante símbolos.



¿Qué es la ficha del Proceso?

La 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.

¿Calidad en la Educación Superior?



En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 1998) se planteó que la calidad en las universidades es un concepto multidimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos, infraestructura y entorno académico.

El reconocimiento de la gestión por proceso se encuentra en el ámbito empresarial y en las más disímiles organizaciones de prestación de servicios, incluyendo las Instituciones de Educación Superior (IES). Estas se enfrentan a grandes retos derivados de las exigencias del contexto externo, que las compromete a dirigir sus esfuerzos de gestión hacia una nueva forma de actuación (González Cruz, 2010).

La Universidad es concebida como una

alianza entre proveedores y clientes, que desarrolla todas sus actividades buscando satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de sus diversos clientes (Calidad) y perfeccionando de manera permanente los servicios educacionales que presta para ofrecer mejores resultados a la comunidad en que está insertada (Pertinencia) (Del Risco, 2004; González Cruz, 2010).

En los marcos de la actualización del modelo económico cubano las instituciones de educación superior han sido convocadas a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios educacionales. En tal sentido, el desarrollo de la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos se convierte en una imperiosa necesidad (González Cruz, 2014).

Por lo que abordar los temas sobre gestión de la calidad en las instituciones de educación superior cada día se hace más imperante. Las universidades asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos, a través de la documentación y evaluación de los mismos,

para perfeccionar su funcionamiento. Este planteamiento permite asegurar la satisfacción de los requerimientos de estudiantes, la sociedad y el sector empresarial. Los procesos y procedimientos, en estos momentos, constituyen el centro de atención en la gestión de calidad en estas organizaciones, pudiendo lograrse de esta manera su normalización y facilitándose la preservación de la memoria organizativa (González Cruz, 2010).

A partir del año 2010 el Ministerio de Educación Superior en Cuba (MES) se ha propuesto como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para (MES, 2010):

Promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones

Extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador;

Facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias;

Fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las

IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, Facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados.

El escenario cubano plantea “[...] *altas exigencias a las instituciones universitarias que requieren de cambios importantes orientados hacia la elevación de la calidad y la pertinencia social de sus resultados*” (Galarza López, 2007). Lo planteado anteriormente fue ratificado también por Díaz-Canel Bermúdez (2010) en ocasión de ocupar el cargo de Ministro de Educación Superior. Más recientemente, Alarcón Ortiz (2014) convocó a: “[...] *una integración por una mayor calidad de la educación superior cubana, [...] construir una nueva y mejor universidad que logre impactar más en la sociedad*”.

Por lo que es prioridad en la Universidad de Cienfuegos la elaboración del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo como principio primordial el enfoque basado en proceso. Es válido destacar que este tema forma parte de los criterios establecidos por

la Junta Nacional de Acreditación para lograr la acreditación de los centros de educación superior cubana.

Las experiencias en la implantación de sistemas de gestión de calidad (SGC) basados en las normas ISO 9000 en IES destacan los beneficios siguientes (González Cruz, 2010):

La normalización de los procesos que facilitan la preservación de la memoria organizativa

El establecimiento de metas, indicadores de resultados y controles para monitorear los efectos y resultados de las acciones de formación

Ambiente de enseñanza/aprendizaje adecuado

Monitoreo sistemático de la satisfacción del cliente/usuario del proceso
Coherencia en todas las fases del proceso de formación, desde la planificación, pasando por el desarrollo y hasta el seguimiento a egresados

Incorporación de la cultura de la calidad en la Organización

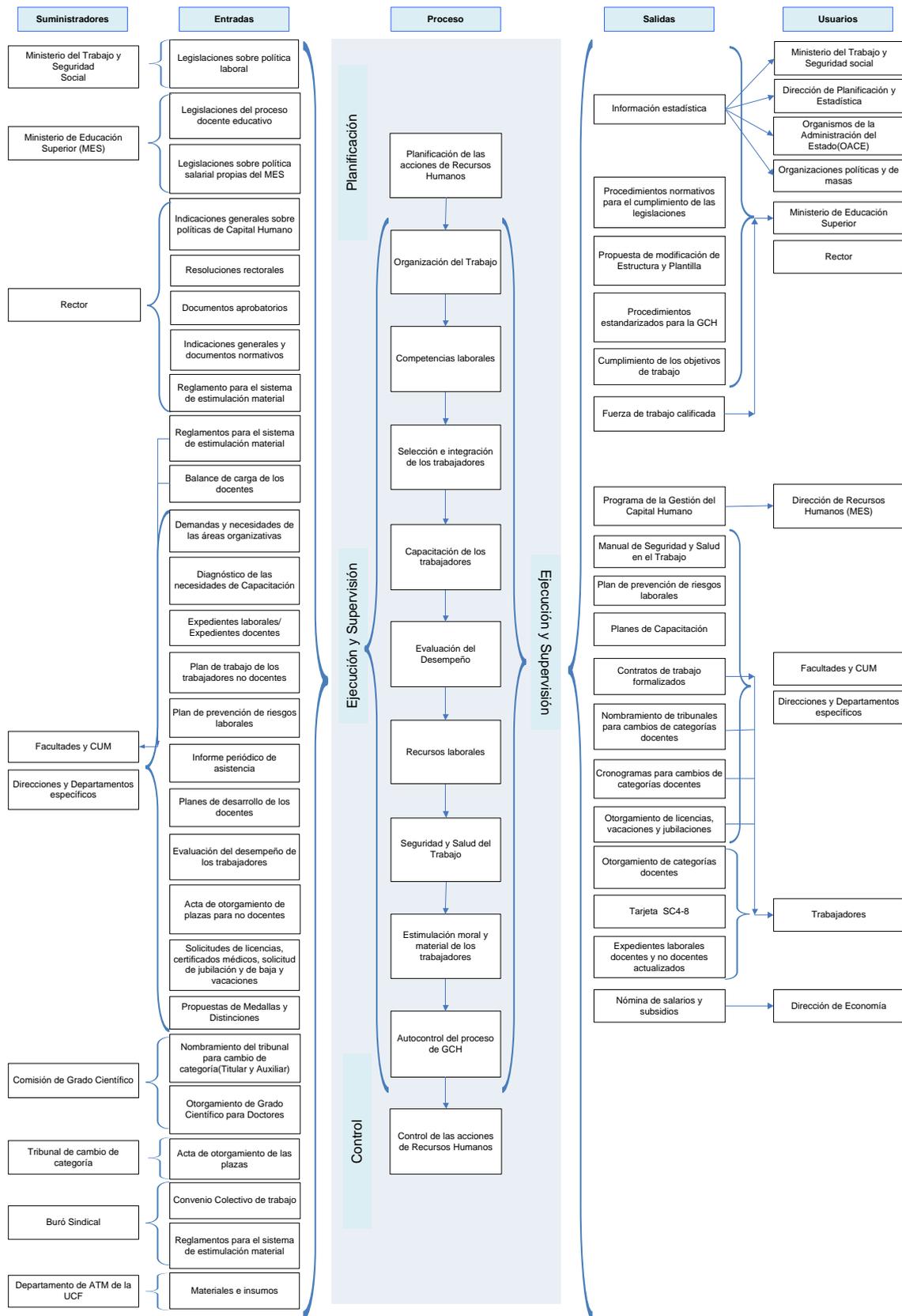
Aseguramiento de los requisitos que permiten cumplir con los programas de acreditación

Bibliografía utilizada para elaborar el material informativo:

1. Alarcón Ortiz, R. (2014/b/). Intervención para dar inicio al proceso de integración de la educación superior en la provincia de Villa Clara. Teatro de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (Octubre). Santa Clara, Cuba.
2. Amozarrain, M (2000) Gestión por procesos. Disponible URL en <http://web.jet.es/amozarrain/procedimientos.htm> [Consultado: 30 de septiembre 2015].
3. Díaz-Canel Bermúdez, M. M. (2010). Conferencia de Prensa. (1 de noviembre). La Habana, Cuba.
4. Feixas, M. (2003) Curso experto en gestión y planificación de la formación continua en organizaciones sociales. Módulo VL: Gestión y control de la

- calidad. Madrid, España
5. González Cruz, E y Hernández Pérez, G (2010) Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado.
6. González Cruz, E(2014) Despliegue de la Calidad en la gestión de los procesos sustantivos de instituciones de la educación superior cubana.
7. Galarza López, Y. (2007). La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de educación superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos. Editorial Universitaria. La Habana, Cuba.
8. ISO (2014). DIS-ISO 9001:2015. Propuesta de modificaciones a la Norma 9001:2008 de Sistemas de gestión de calidad. Requisitos. Ginebra, Suiza.
9. Medina León, A., Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández Pérez, G. (2007) Gestión y mejora de procesos en las empresas. Un método para lograrlo.
10. MES (2010). Bases conceptuales para el Sistema de Gestión de Calidad. La Habana, Cuba. MES (2011/a). Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior (proyecto). La Habana, Cuba.
11. MES (2011/b). Seminario Nacional de Preparación del Curso 2011-2012. Editorial Poligráfica "Felix Varela". La Habana, Cuba.
12. MES (2012). Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016. Editorial Poligráfica "Felix Varela". La Habana, Cuba.
13. Pabón García, A., Urdaneta de Huizzi, M. (2014) Mapa de procesos de la Universidad de los Andes.
14. Padrón, Y. (2012). Procedimiento para la Gestión por Competencias en la Universidad de Cienfuegos. <http://www.ucf.edu.cu>. [Consultado: 15 de Febrero 2015].
15. Pérez Canto, S y Ureña López, A. E (2001) El enfoque basado en procesos. Gestión de la calidad y reingeniería. Conferencia en Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad de Málaga.
16. Villa González, E. y Pons Murguía, R (2006) Un procedimiento para la Gestión por Procesos.
17. Zaratigui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial. Vol.VI. No. 330. N° 330. pp. 81-88

Anexo 13: Diagrama SIPOC del proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 14: Ficha del proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración Propia.

Proceso de Gestión de Capital Humano.

Misión: Desarrollar acciones que permitan una planificación del capital humano, organización del trabajo de manera efectiva y el establecimiento de políticas acertadas para la capacitación evaluación del desempeño laboral, estimulación y atención de los trabajadores teniendo como base el cumplimiento de la legislación vigente emitida por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación Superior.

Proveedores:

- Ministerio de Educación Superior (MES)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Rector
- Facultades
- CUM
- Direcciones y departamentos específicos
- Comisión de Grado Científico
- Tribunal de cambio de Categoría
- Buró Sindical
- Departamento de ATM de la UCF

Entradas

- Legislaciones sobre política laboral
- Legislaciones del Proceso Docente Educativo
- Legislaciones sobre política salarial propias del MES
- Indicaciones generales sobre políticas de Capital Humano
- Resoluciones rectorales
- Documentos aprobatorios
- Indicaciones generales y documentos normativos
- Reglamento para el Sistema de Estimulación Material
- Balance de carga de los docentes
- Demandas y necesidades de las Áreas Organizativas
- Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación
- Expedientes laborales/Expedientes docentes
- Plan de Trabajo de los trabajadores no docentes
- Plan de Prevención de Riesgos laborales

- Informe periódico de asistencia
- Planes de desarrollo de los Docentes
- Evaluación del desempeño de los trabajadores
- Acta de otorgamiento de plazas para no docentes
- Solicitudes de licencias, certificados médicos, solicitud de jubilación y de baja y vacaciones
- Propuestas de Medallas y Distinciones
- Nombramiento del tribunal para cambio de categoría(Titular y Auxiliar)
- Otorgamiento de Grado Científico para Doctores
- Acta de otorgamiento de las plazas
- Convenio Colectivo de trabajo
- Materiales e insumos

Salidas

- Información estadística
- Procedimientos normativos para el cumplimiento de las legislaciones
- Propuesta de modificación de Estructura y Plantilla
- Procedimientos estandarizados para la GCH
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo
- Fuerza de trabajo calificada
- Programa de la Gestión del Capital Humano
- Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan de prevención de riesgos laborales
- Planes de Capacitación
- Contratos de trabajo formalizados
- Nombramiento de tribunales para cambios de categorías docentes
- Cronogramas para cambios de categorías docentes
- Otorgamiento de licencias, vacaciones y jubilaciones
- Otorgamiento de categorías docentes
- Tarjeta SC4-8
- Expedientes laborales docentes y no docentes actualizados
- Nómina de salarios y subsidios

Procesos con que se relaciona: Todos los procesos desarrollados en la Universidad.

Clientes

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

- Dirección de Planificación y Estadística.
- Organismos de la Administración del Estado (OACE).
- Organizaciones políticas y de masas.
- Ministerio de Educación Superior.
- Rector.
- Dirección de Recursos Humanos (MES).
- Facultades y CUM.
- Direcciones y Departamentos específicos.
- Trabajadores.
- Dirección de Economía.

Determinación de los requisitos:

Requerimientos de los clientes

- Capacidad de respuesta inmediata
- Mantener una comunicación efectiva
- Responsabilidad
- Empatía
- Cumplimiento cabal de la Legislación
- Cero errores
- Realización de actividades en aras de lograr la satisfacción del cliente
- Desarrollo de actividades en apoyo a los procesos claves y estratégicos de manera clara y efectiva

Requerimientos de los proveedores

- Entrega de Legislación actualizada
- Agilidad en los trámites
- Capacidad de respuesta inmediata
- Documentación que acredita el trámite acorde a la Legislación

Actividades desarrolladas en el proceso de Gestión de Capital Humano:

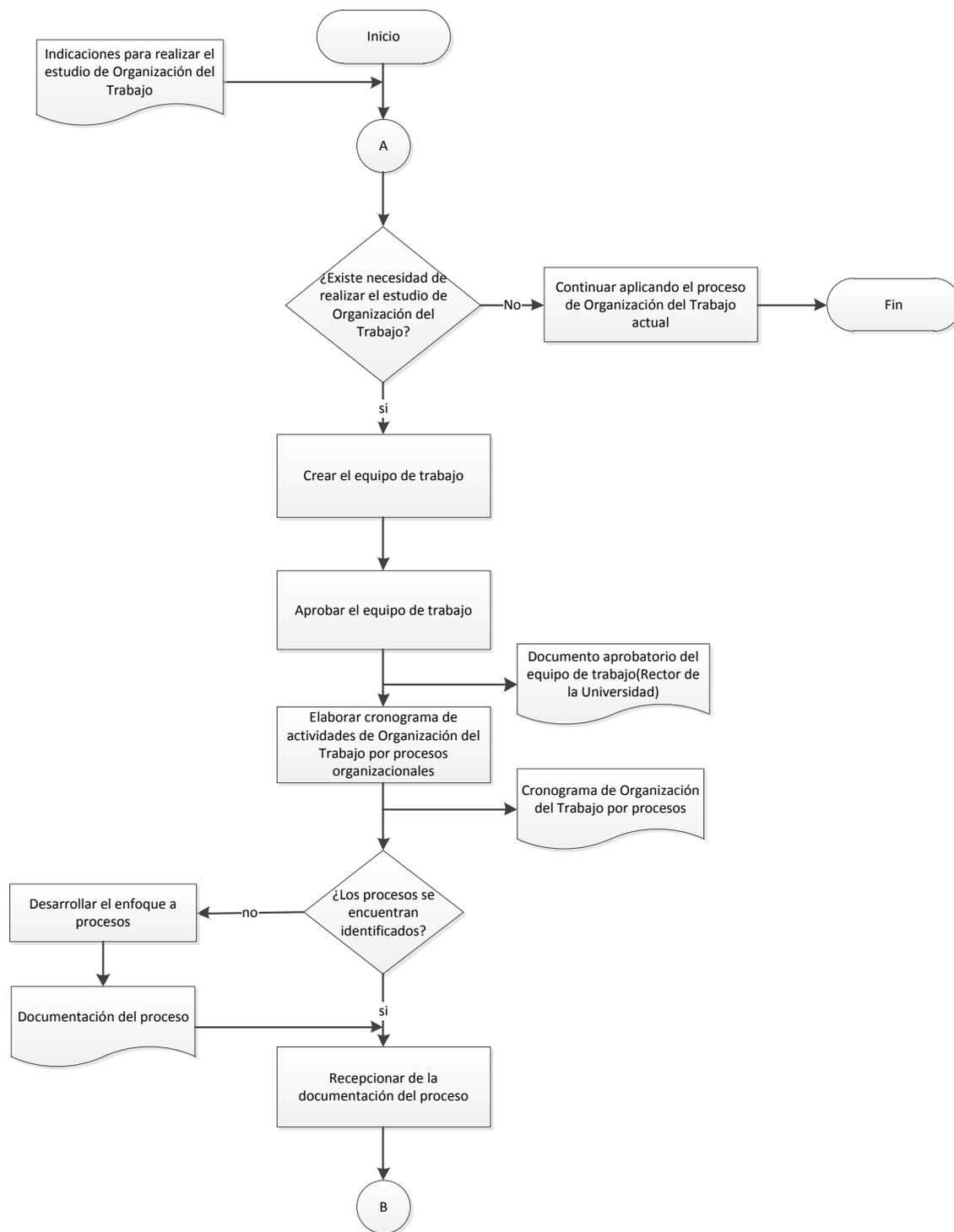
El proceso de Gestión de Capital Humano está centrado en nueve subprocesos que realizan las actividades claves del proceso a saber:

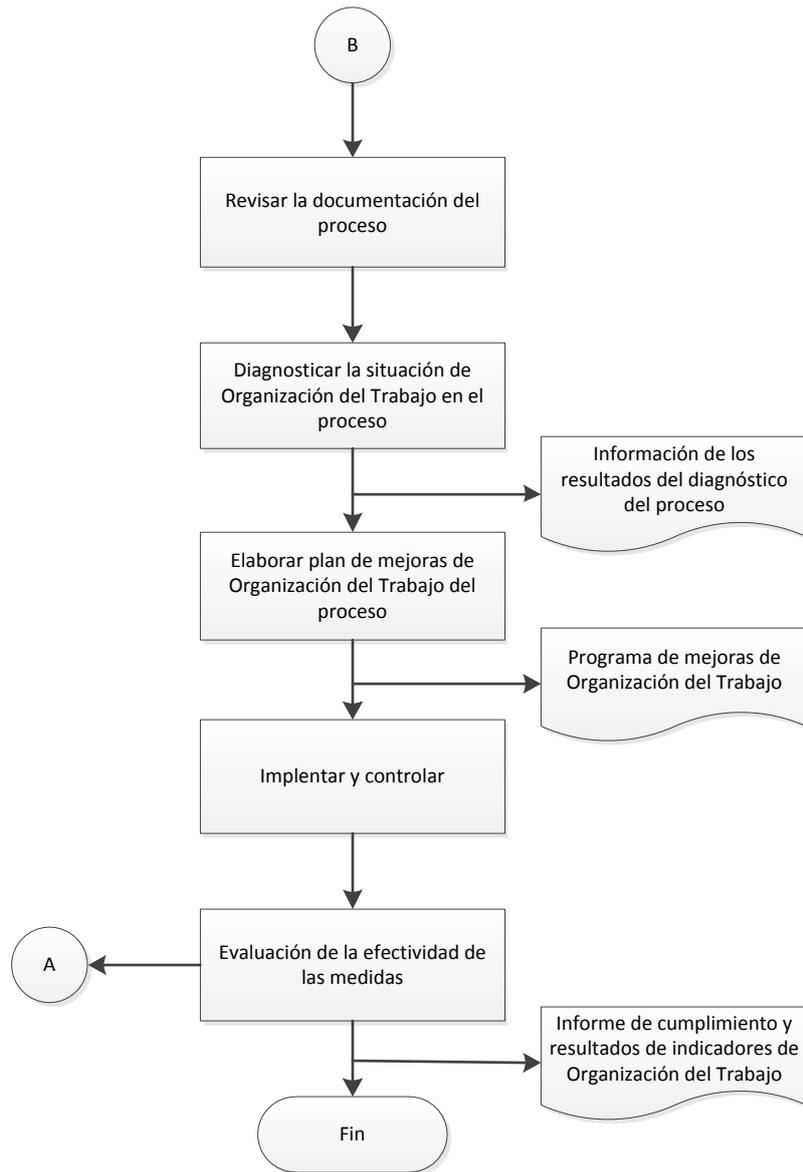
1. Organización del Trabajo
2. Competencias Laborales
3. Selección e integración de los trabajadores
4. Capacitación de los trabajadores
5. Evaluación del desempeño

- 6. Recursos Laborales
- 7. Seguridad y Salud del trabajo
- 8. Estimulación Moral y Material de los trabajadores
- 9. Autocontrol

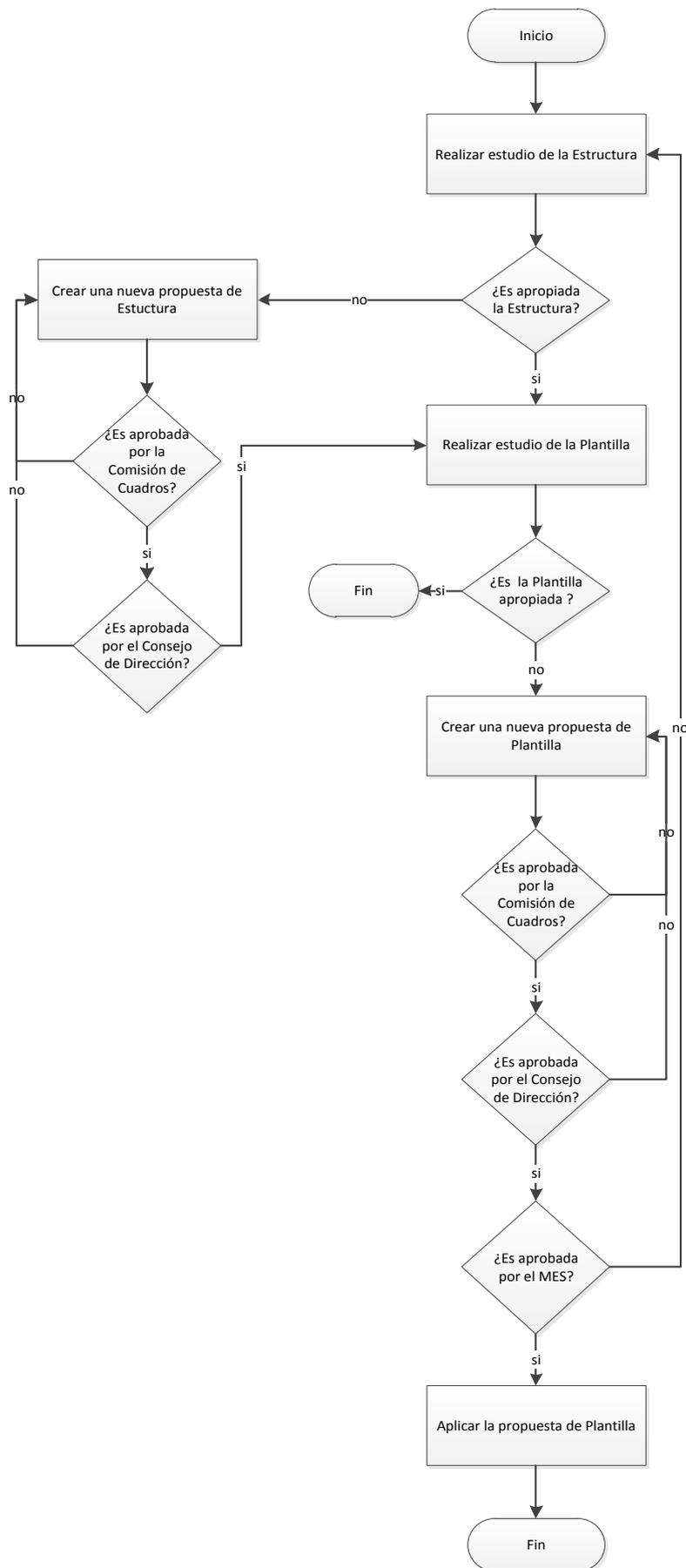
A continuación, se desglosan las actividades de cada subproceso a partir de diagramas de flujo.

Subproceso: Organización del trabajo

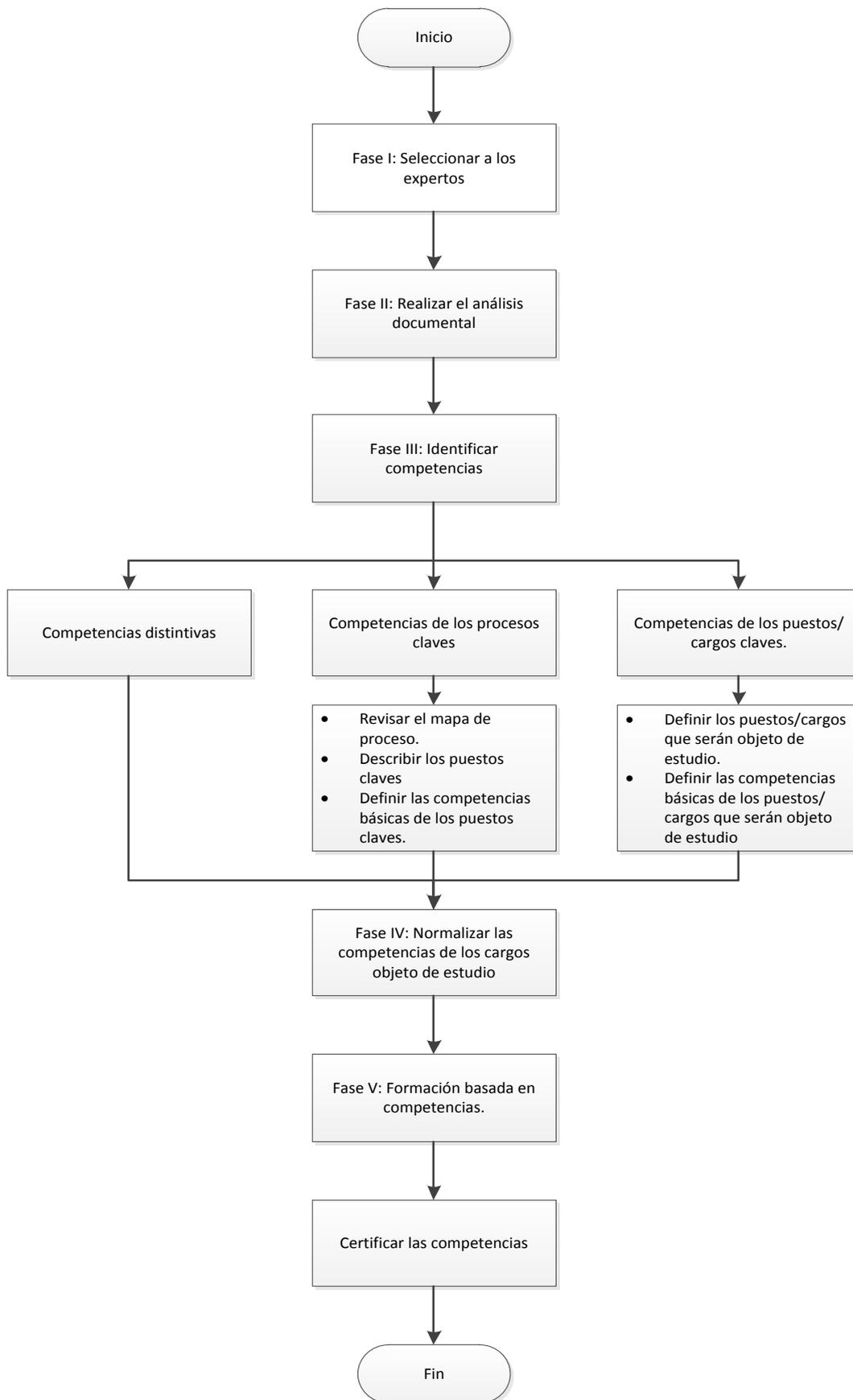




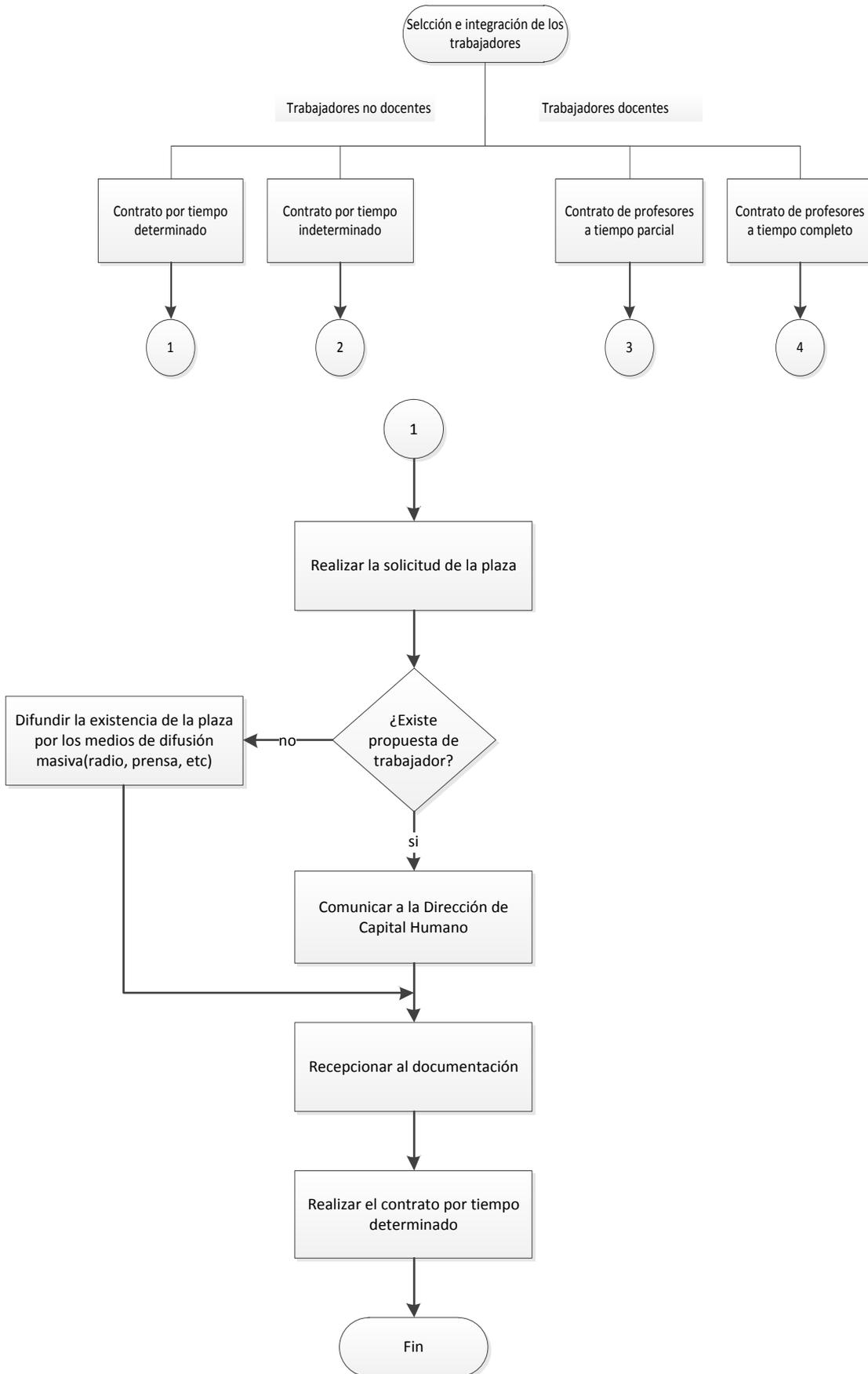
Procedimiento: "Estructura y Plantilla"

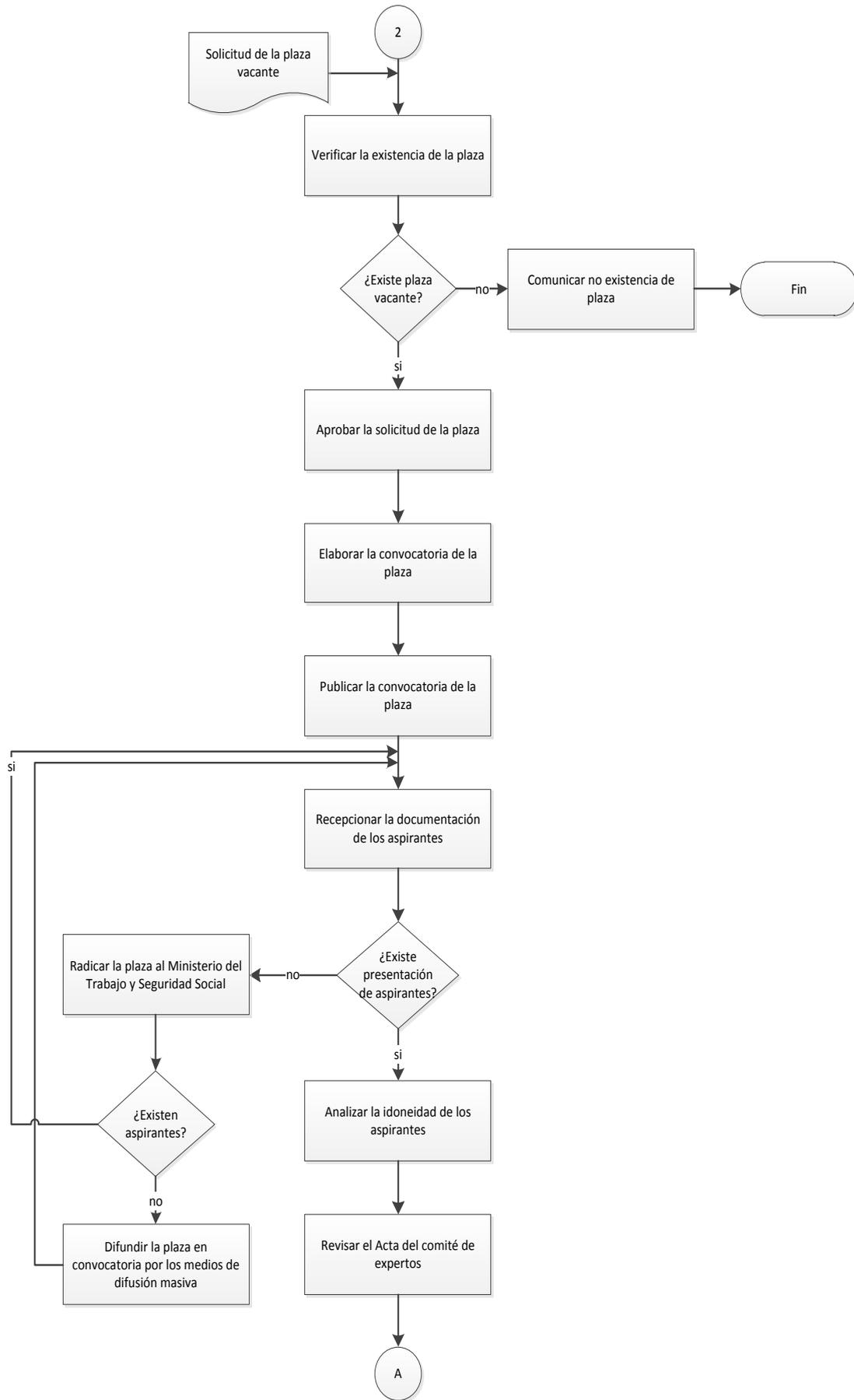


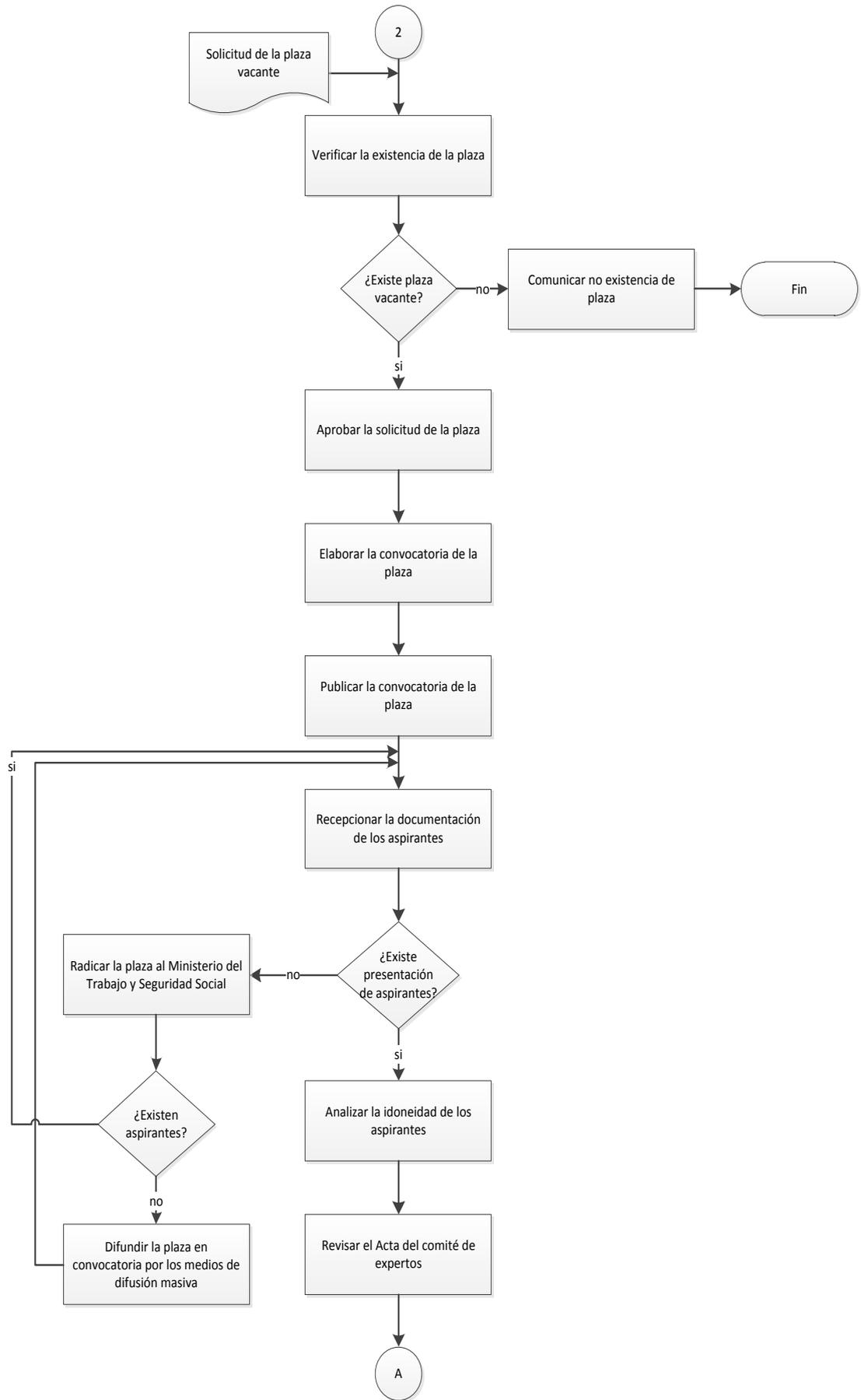
Subproceso: Competencias Laborales

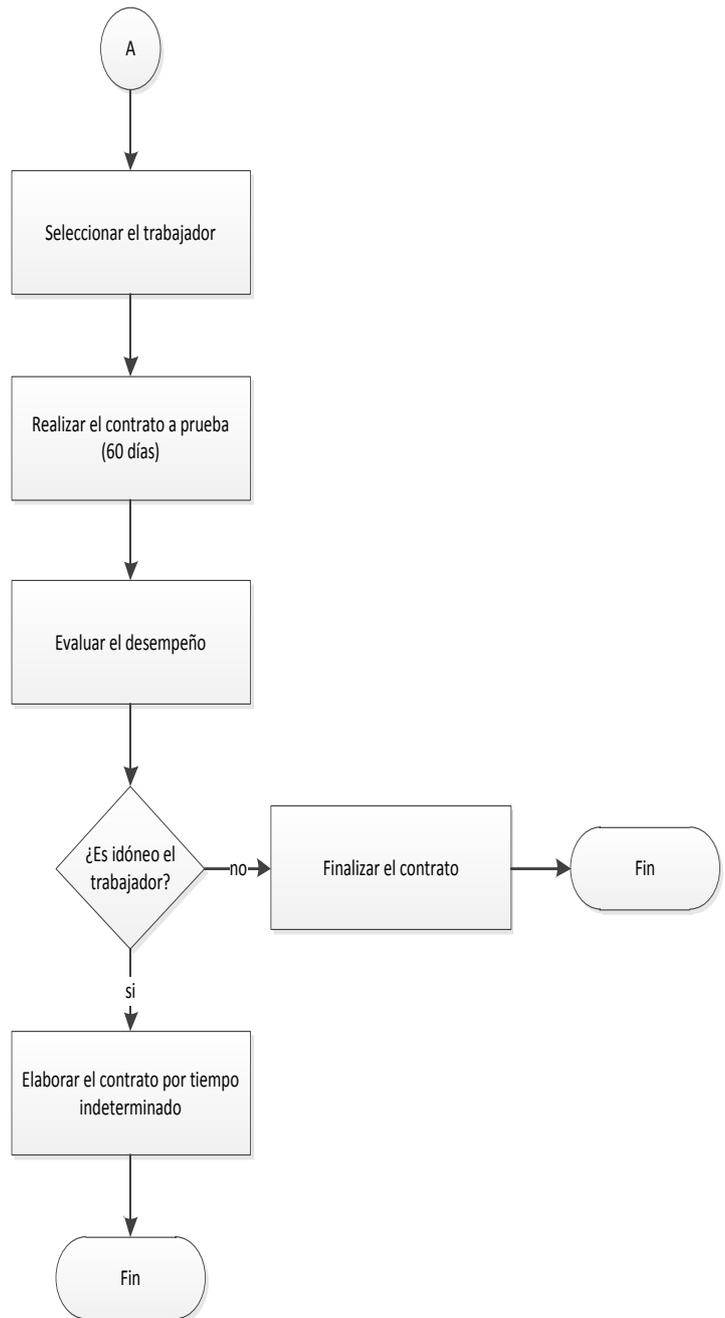


Subproceso: Selección e integración de los trabajadores

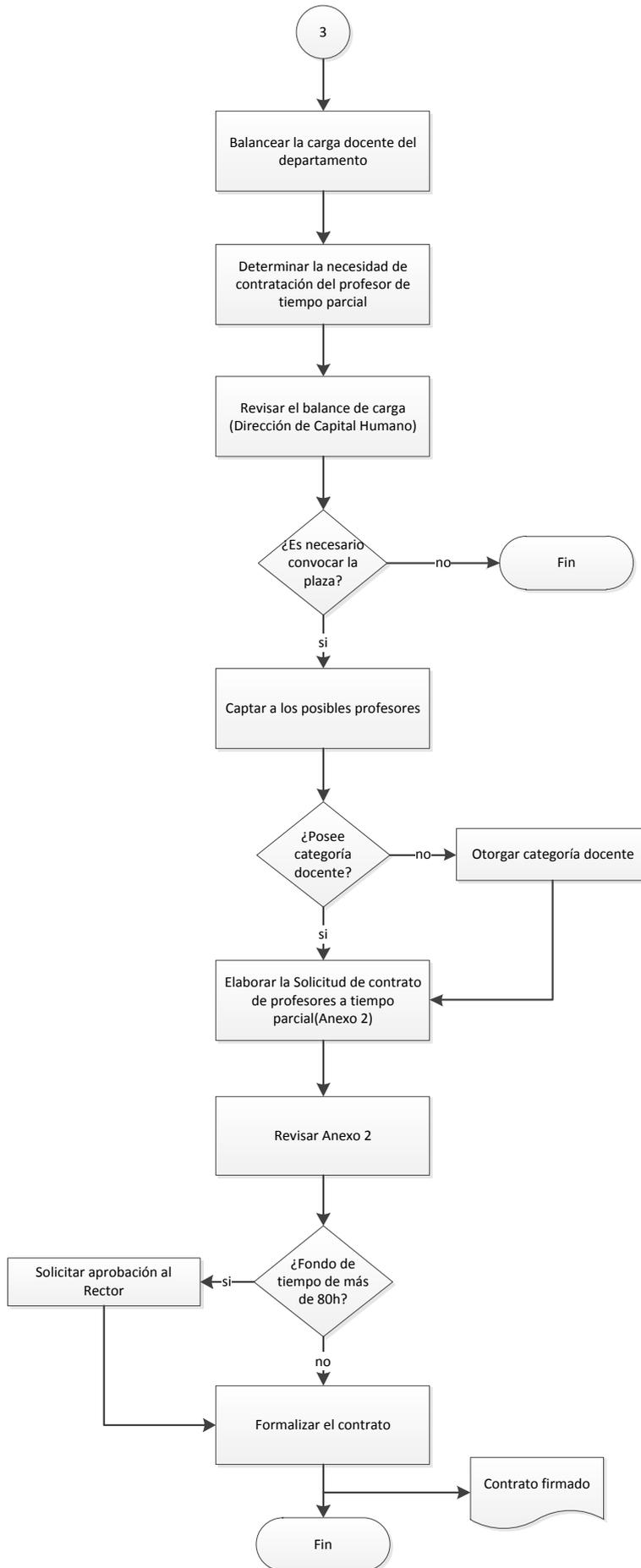


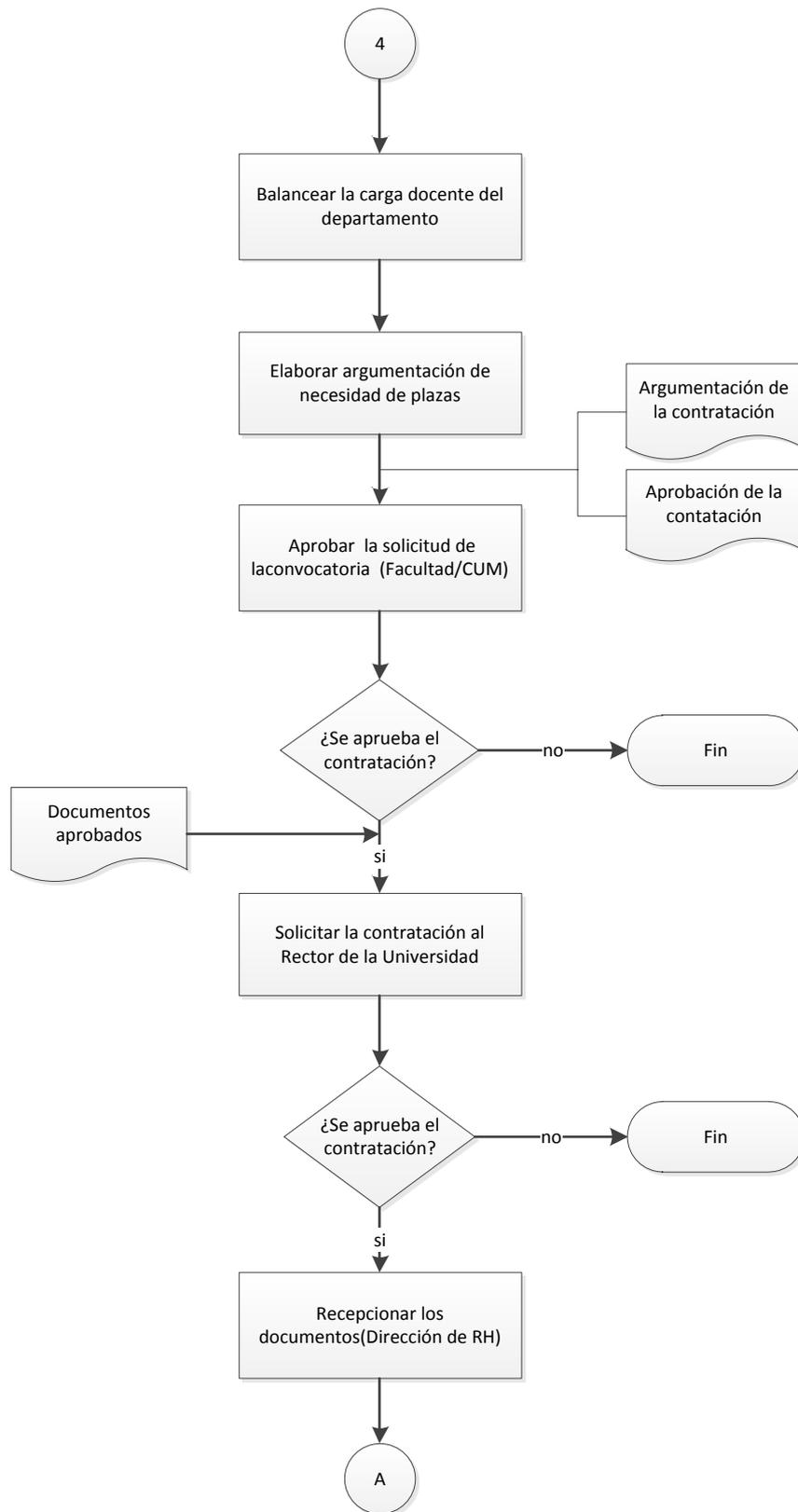


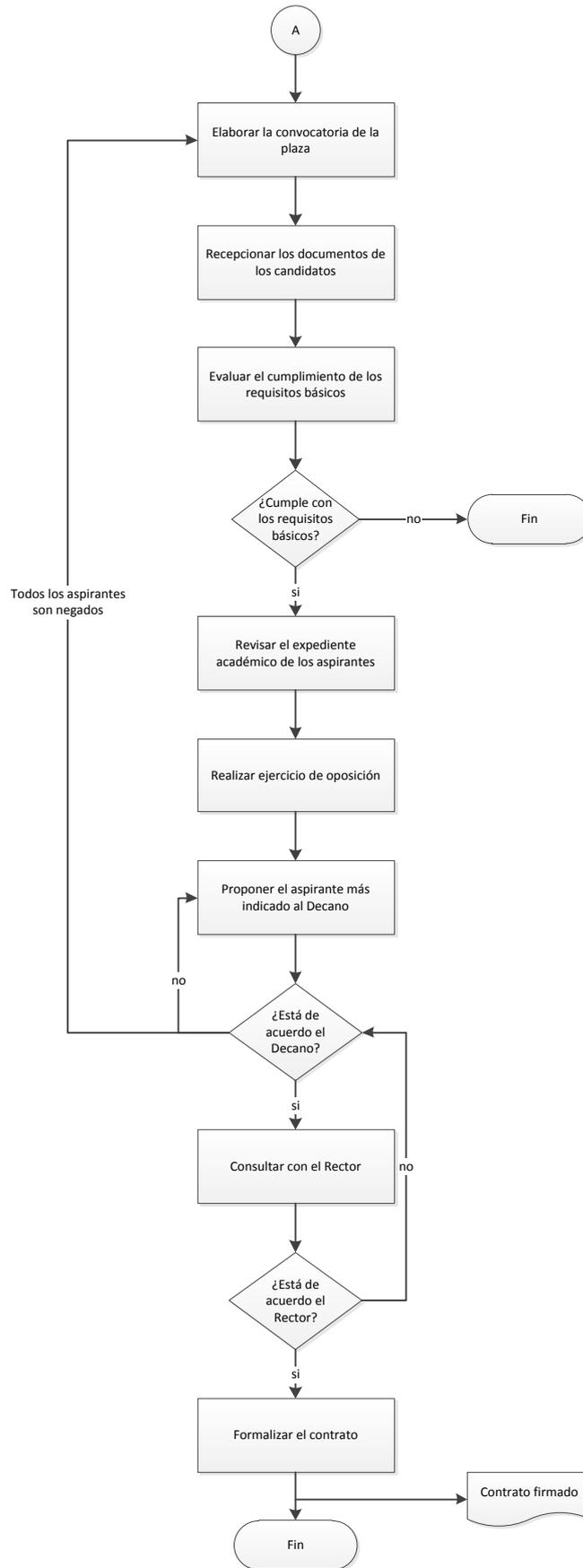




Nota aclaratoria: El análisis de la idoneidad es realizado por un comité de expertos. Para la constitución de este comité existe un procedimiento adjuntado a este diagrama

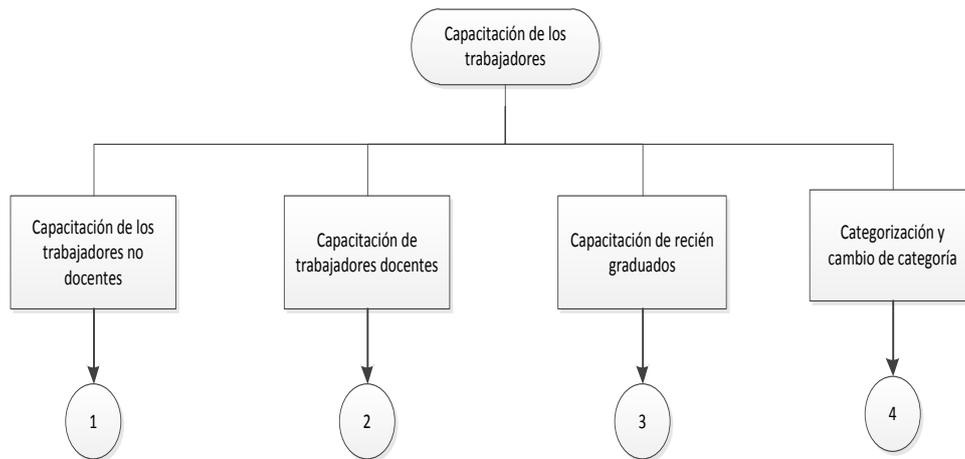


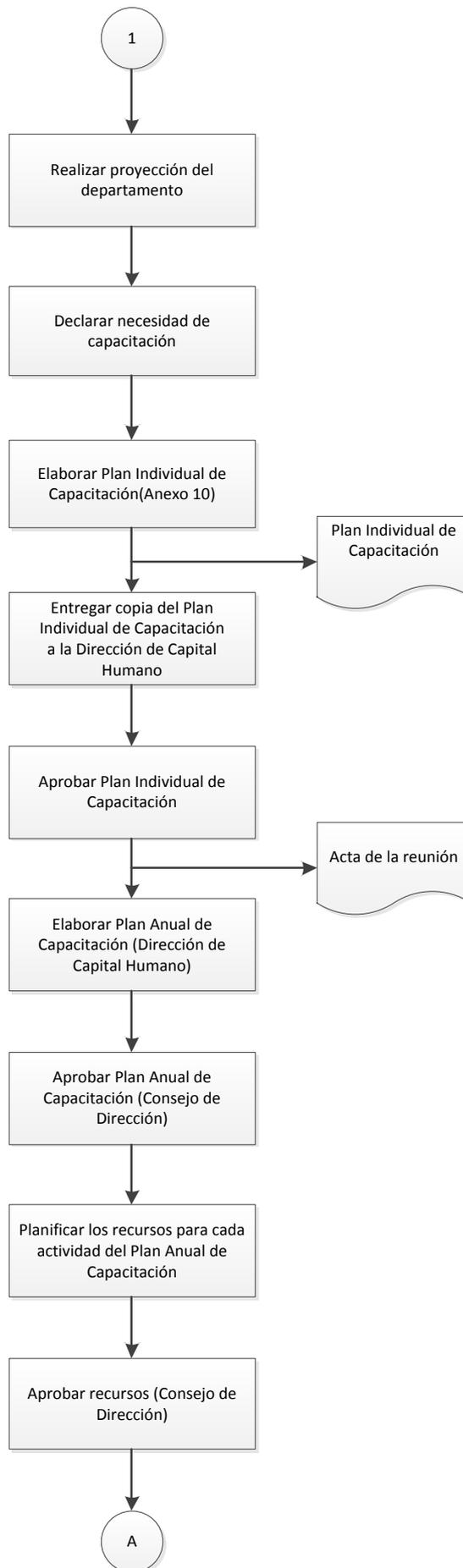


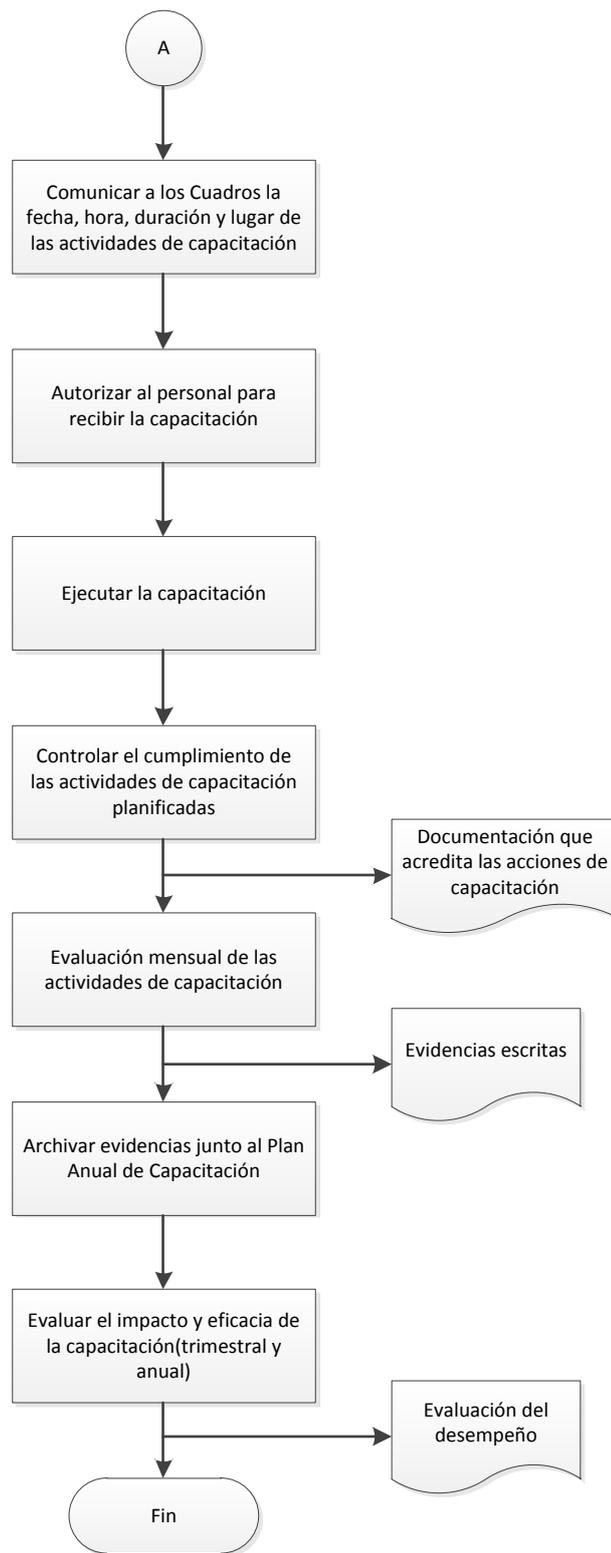


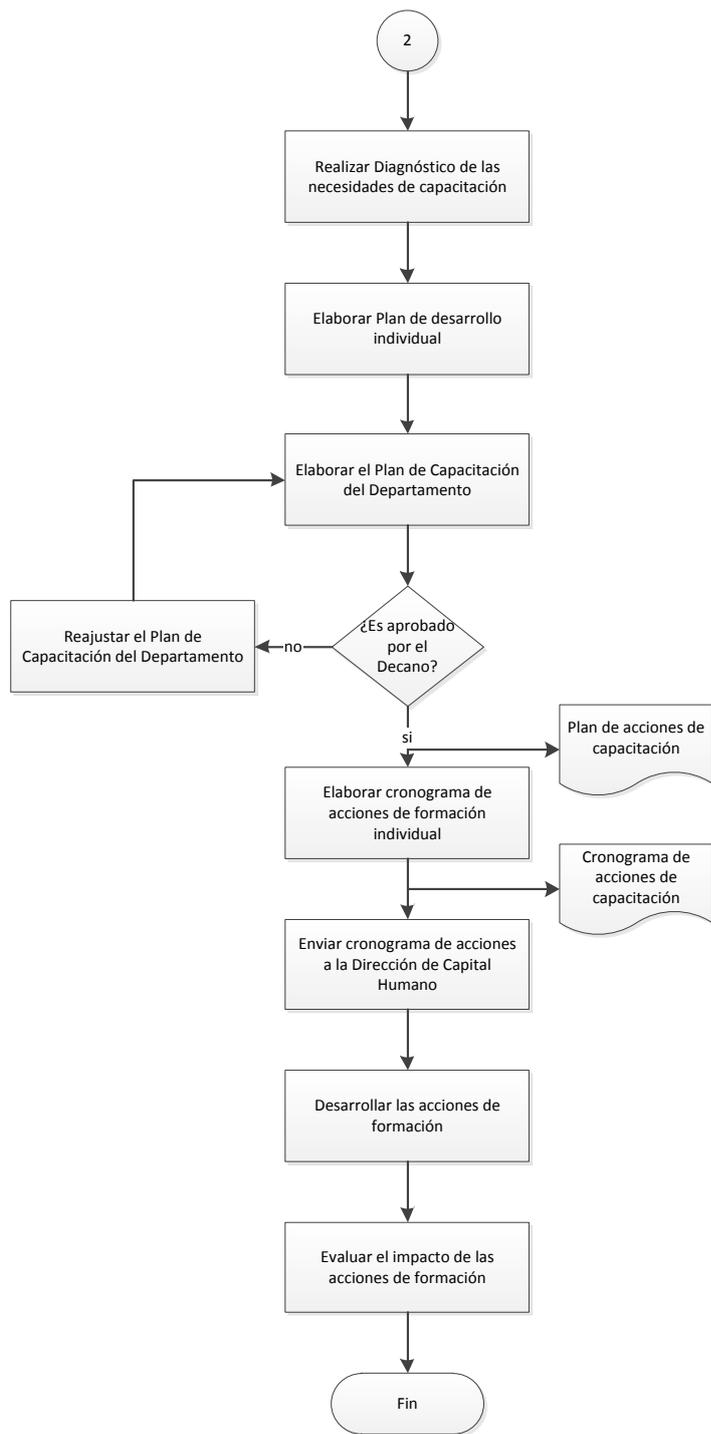
Nota aclaratoria: El ejercicio de oposición es realizado por un tribunal de categoría docente. Para la constitución de este tribunal existe un procedimiento adjuntado a este diagrama

Subproceso: Capacitación de los trabajadores

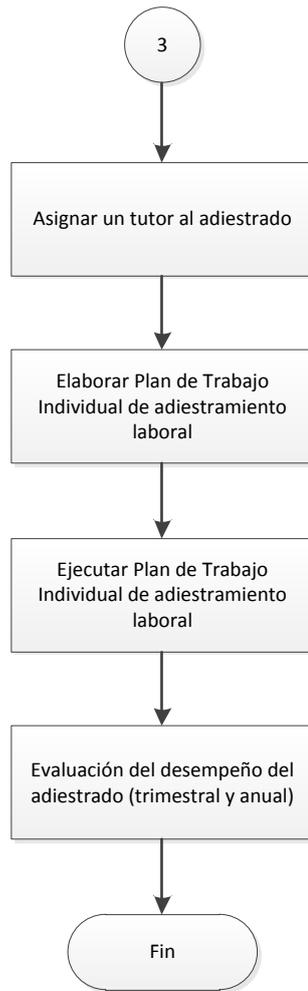


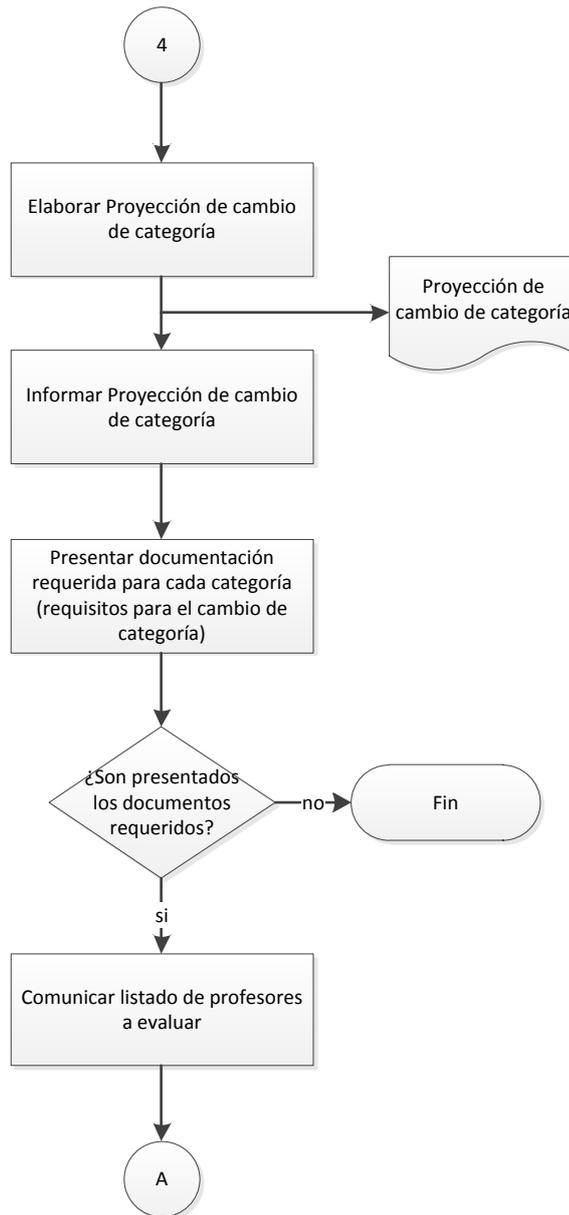


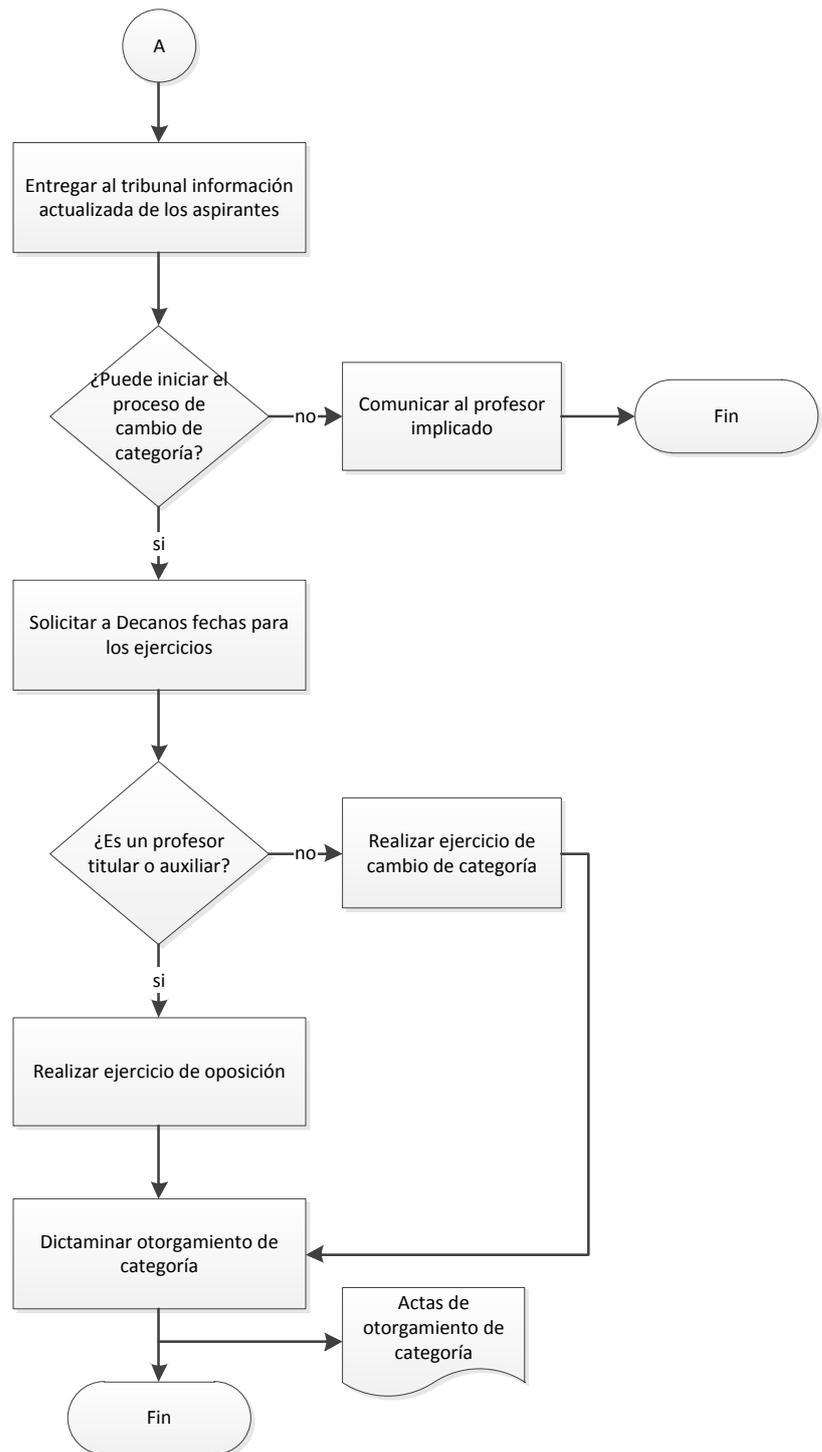




Nota aclaratoria: El cronograma responde a la estrategia de formación del claustro, se realiza de manera individual y debe contener acciones científicas, exámenes de especialidad, diplomados y cursos, predefensas y defensas de maestrías o doctorados. Estas deben estar incluidas en el Plan de Desarrollo Individual del profesor y corresponderse con el Plan de Ciencia y Técnica y la Planificación Estratégica de Departamento y la Facultad.

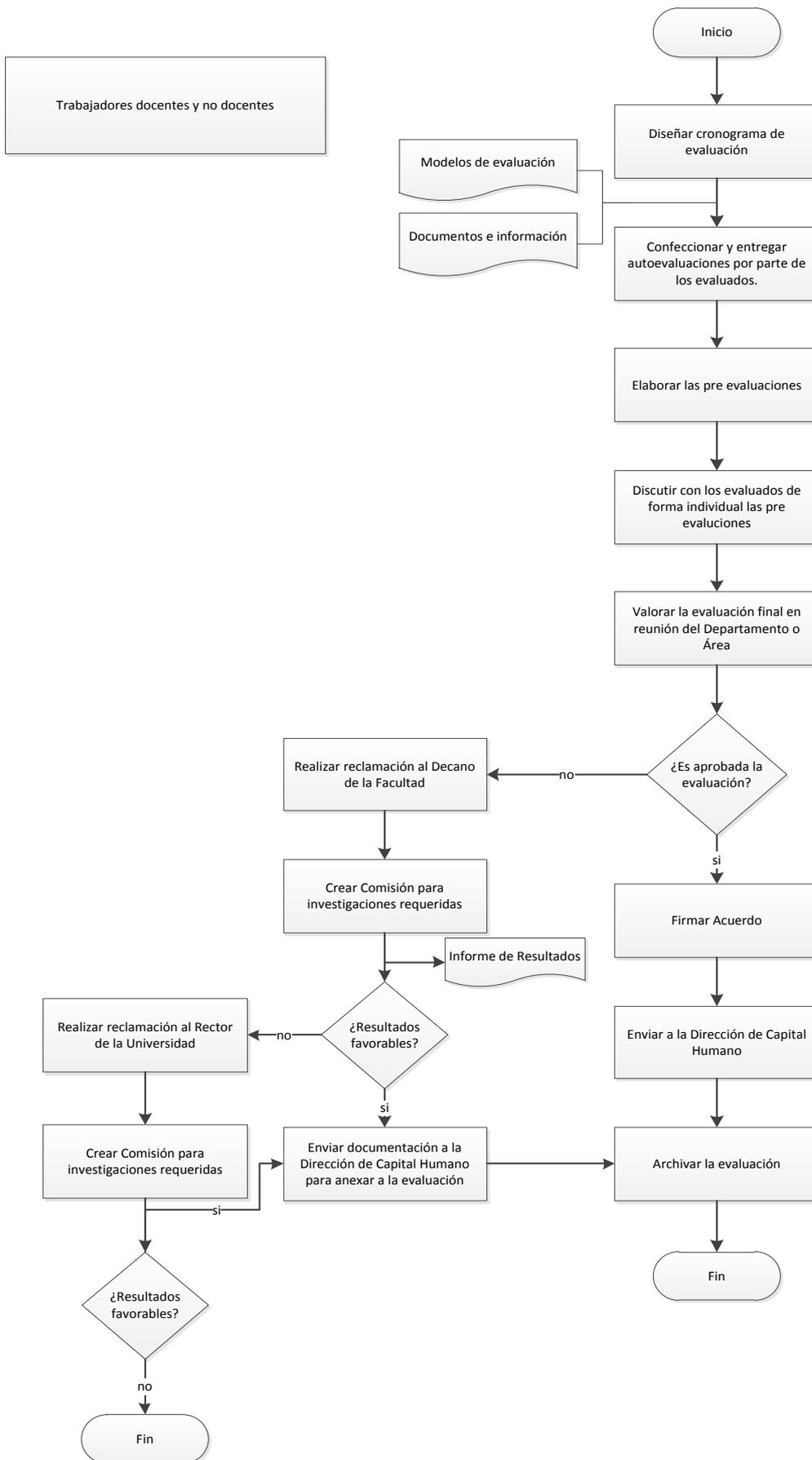




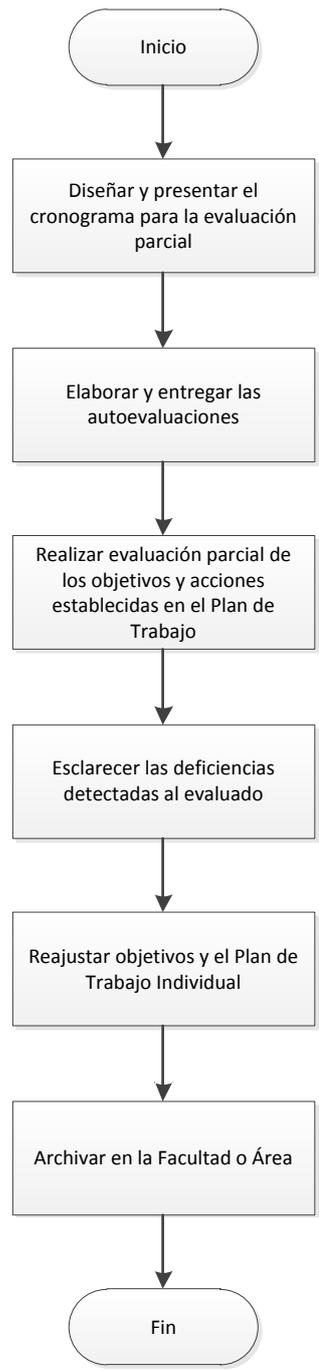


Nota aclaratoria: Existen procedimientos para los ejercicios de cambio de categoría adjuntados a este diagrama.

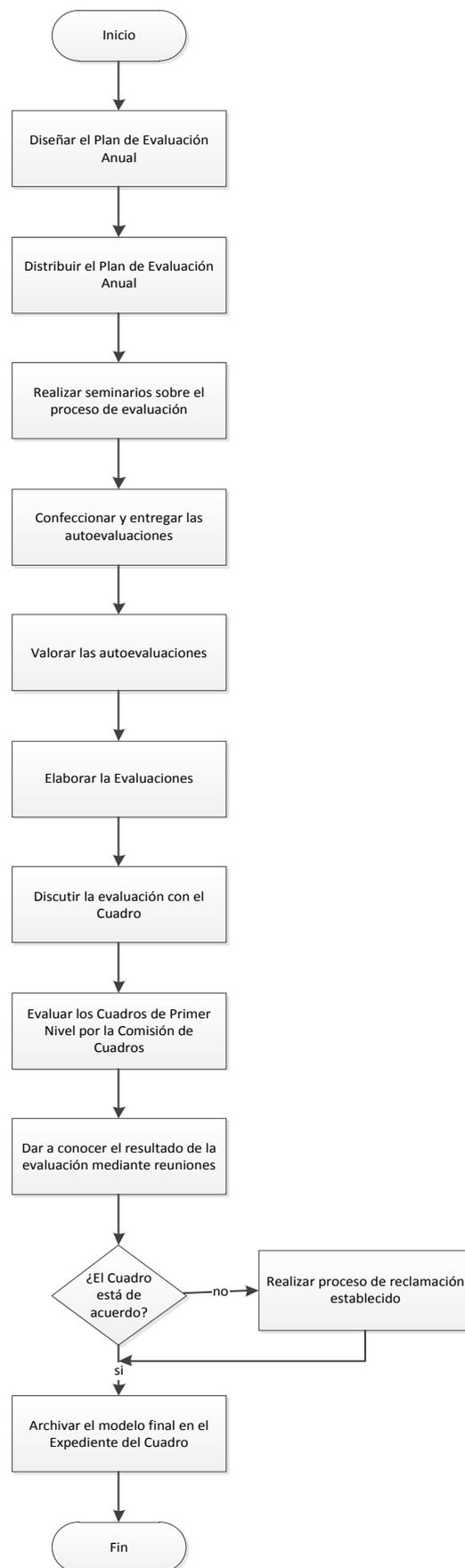
Subproceso: Evaluación del desempeño



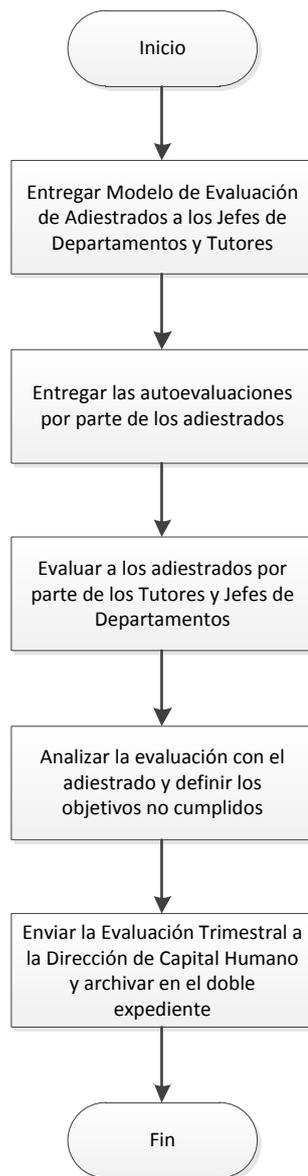
Evaluación del desempeño semestral (Evaluación parcial) Trabajadores docentes y no docentes



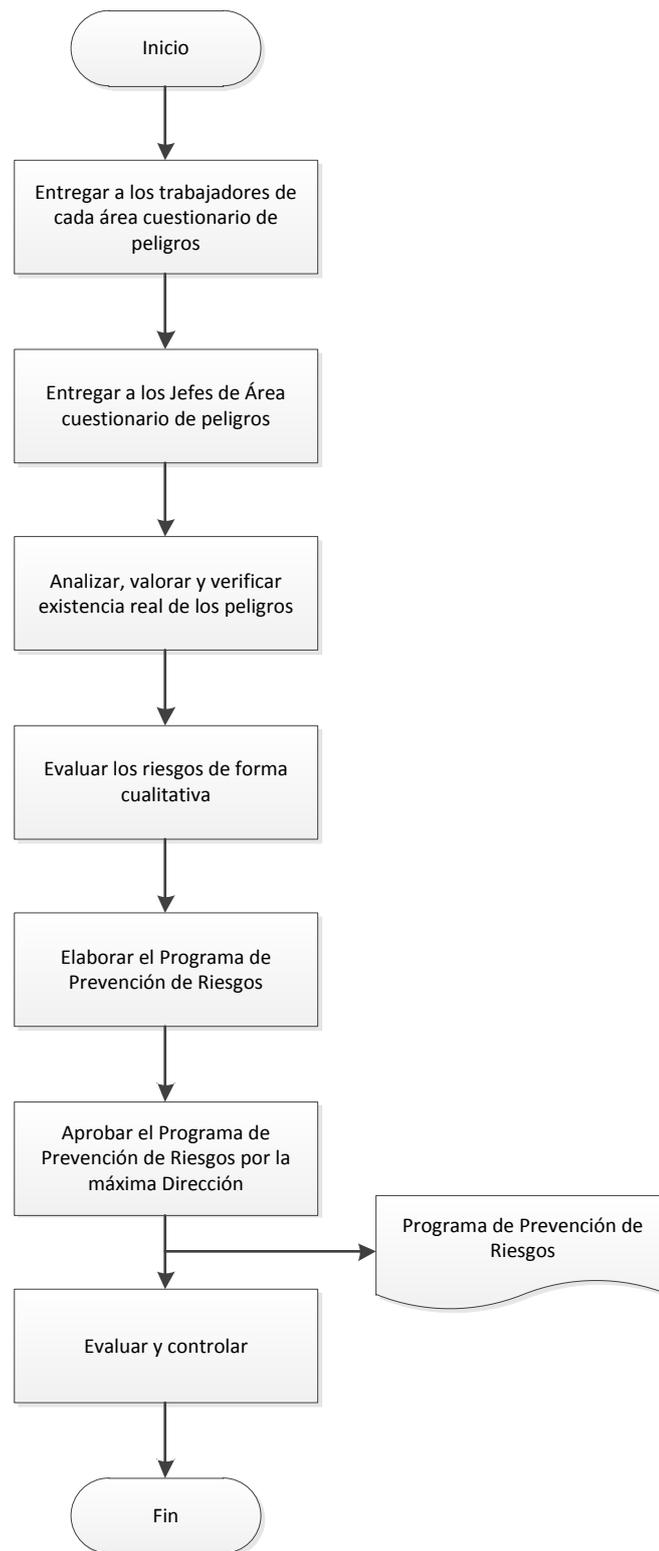
Evaluación del desempeño de los Cuadros



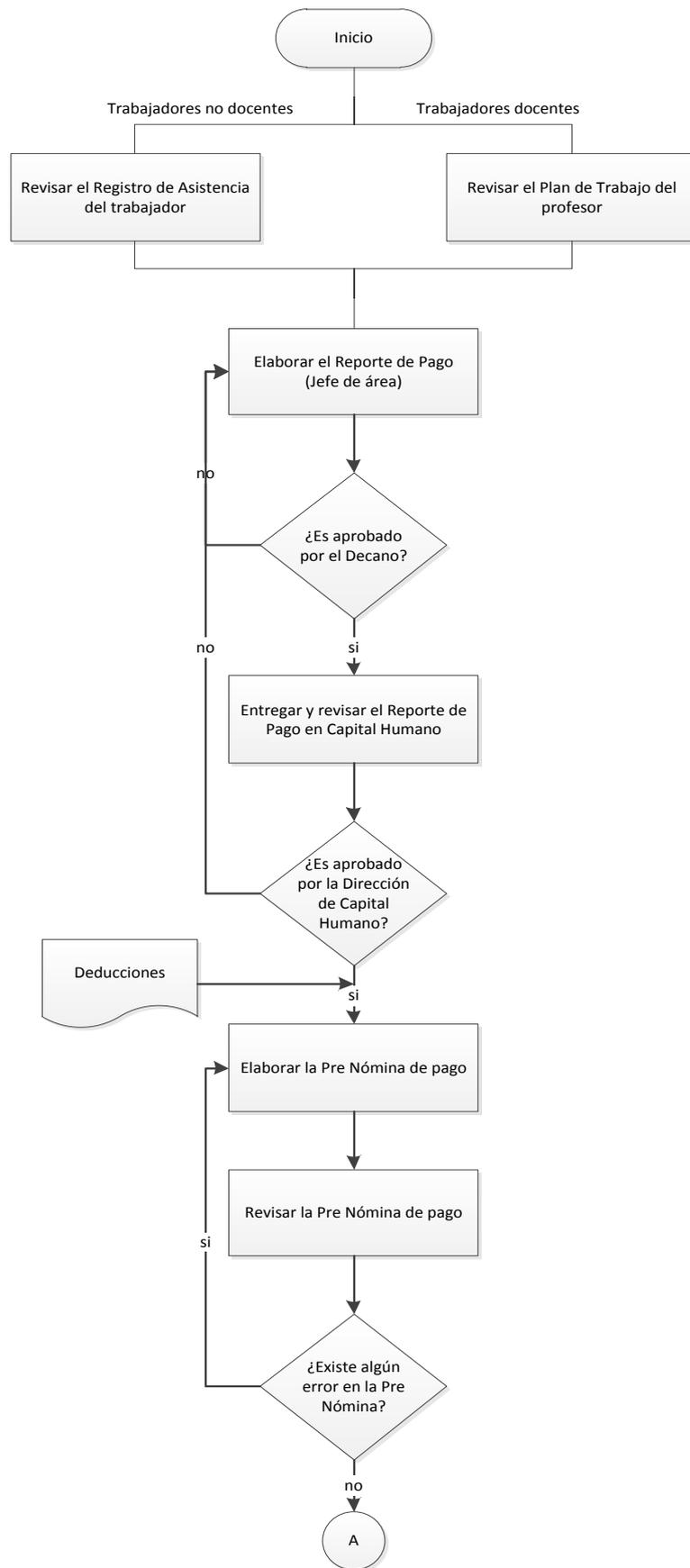
Evaluación del desempeño de los Adiestrados

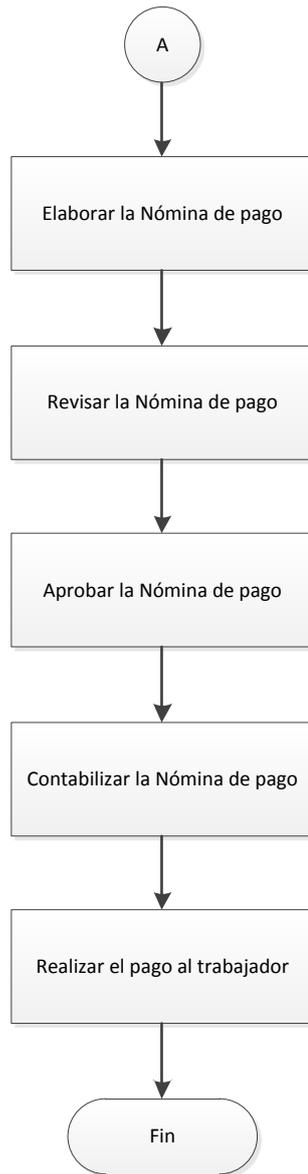


Subproceso: Seguridad y Salud del Trabajo

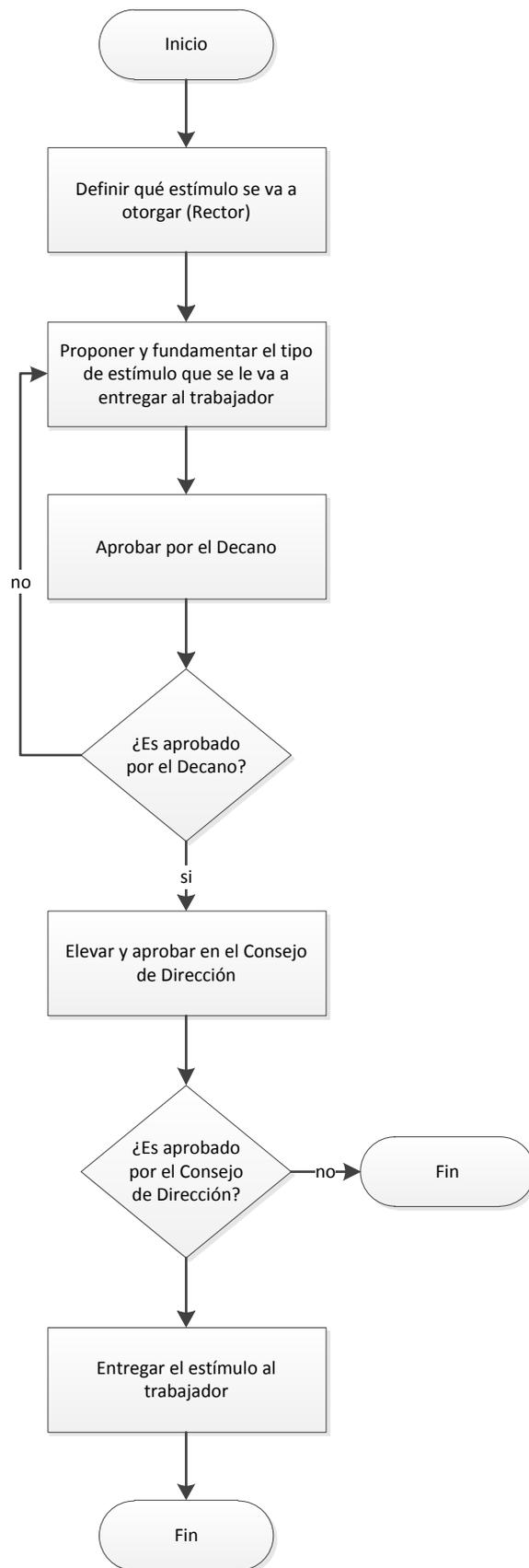


Subproceso: Estimulación moral y material

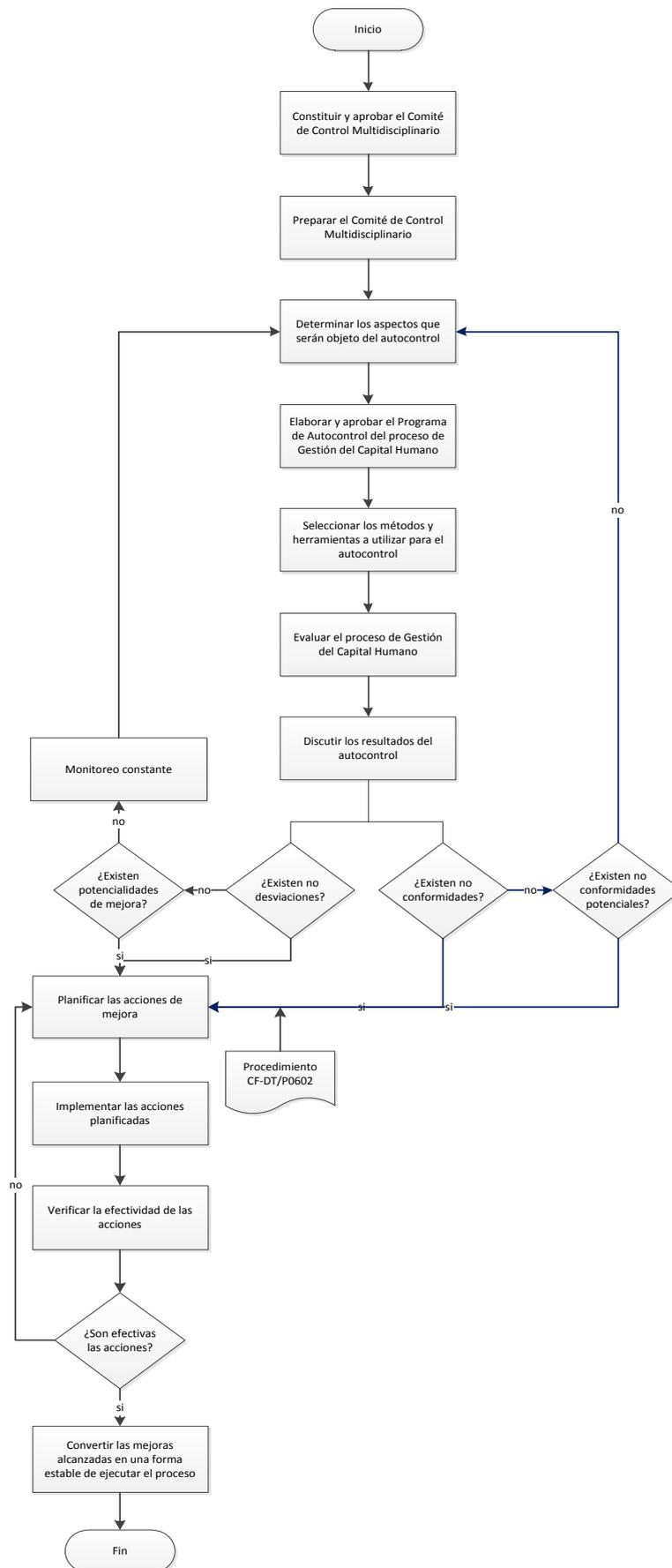




Estimulación moral y material



Subproceso: Autocontrol



Indicadores

Indicador	Forma de cálculo
Aprovechamiento de la Jornada Laboral	$\text{Aprovechamiento de la Jornada Laboral} = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas	<p>Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas</p> $= \frac{\text{Cant. de matrices de total de puestos claves}}{\text{Competencias actualizadas}} * 100$
Índice medio de competencias	$\text{Índice medio de competencias} = \frac{\sum \text{Índice de competencia del trabajo } i}{n}$
Nivel de competencia	<p>Nivel de competencia</p> $= \frac{\text{Cant. de trab con índice de competencia adecuado}}{\text{Total de trab}}$ <p>Índice de competencia = $\frac{\text{Número de competencias reales del trab}}{\text{Competencia requerida por el trab}}$</p>
Porcentaje de trabajadores evaluados de no idóneos	<p>Porcentaje de trab evaluados de no idóneos</p> $= \frac{\text{Cant. de trab evaluados de no idóneos}}{\text{Cant. de trab que culminan el período a prueba}} * 100$
Porcentaje de bajas de docentes	<p>Porcentaje de bajas de docentes</p> $= \frac{\text{Cant. de docentes con baja solicitada}}{\text{Total de docentes en plantilla}} * 100$
Porcentaje de plazas cubiertas	<p>Porcentaje de plazas cubiertas = $\frac{\text{Total de plazas cubiertas}}{\text{Total de solicitudes de plazas}} * 100$</p>
Porcentaje de DNC elaboradas	<p>Porcentaje de DNC elaboradas = $\frac{\text{Cant. de DNC elaboradas}}{\text{Cant. de DNC a elaborar}} * 100$</p>
Porcentaje de docentes con Categoría	<p>Porcentaje de docentes con categoría DrC = $\frac{\text{Cant. de DrC}}{\text{Total de docentes}} * 100$</p>

Anexos

Científica	$\text{Porcentaje de docentes con categoría Msc} = \frac{\text{Cant. de Msc}}{\text{Total de docentes}} * 100$
Porcentaje de docentes con Categoría Docente Superior	$\text{Porcentaje de docentes con categoría PA} = \frac{\text{Cant. de PA}}{\text{Total de docentes}} * 100$ $\text{Porcentaje de docentes con categoría PT} = \frac{\text{Cant. de PT}}{\text{Total de docentes}} * 100$
Porcentaje de trabajadores capacitados	$\text{Porcentaje de trab capacitados} = \frac{TTC}{TTPC} * 100$
Cumplimiento del Plan de Capacitación de los trabajadores	$\text{Cumplimiento del plan de capacitación} = \frac{TACE}{TACP} * 100$
Impacto de la Capacitación	$\text{Impacto de la capacitación} = \frac{TACIA}{TACE} * 100$
Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo	$\text{Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo} = \frac{TEET}{TER} * 100$
Porcentaje de reclamaciones por parte de los trabajadores	$\text{Porcentaje de reclamaciones por parte de los trab} = \frac{\text{Total de reclamaciones}}{\text{Total de trab evaluados}} * 100$
Porcentaje de trabajadores evaluados	$\text{Porcentaje de trab evaluados} = \frac{TTE}{TTPE} * 100$
Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo	$\text{Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo} = \frac{\text{No. de pagos efectuados fuera de tiempo}}{\text{Total de pagos a efectuar en el año}} * 100$

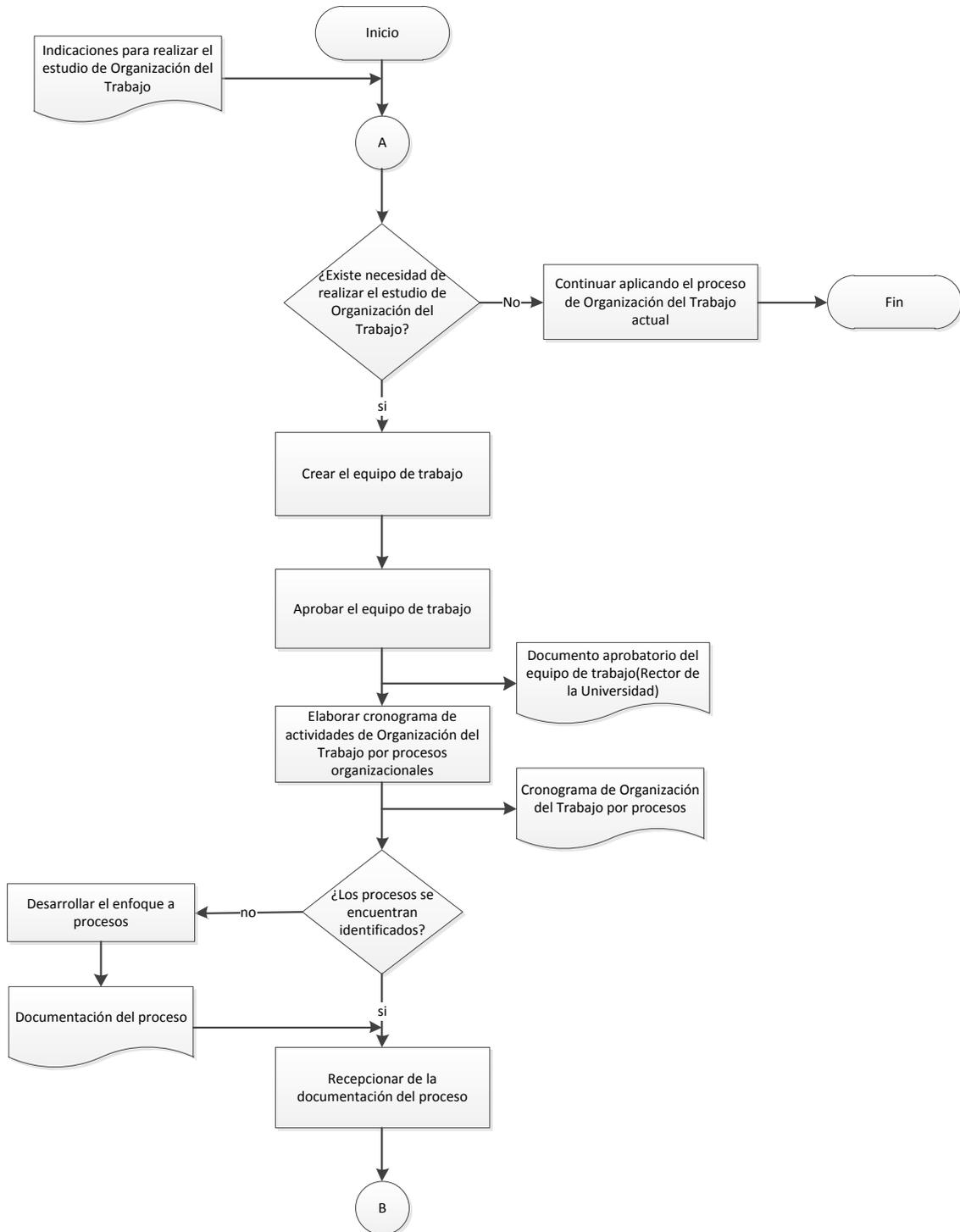
Anexos

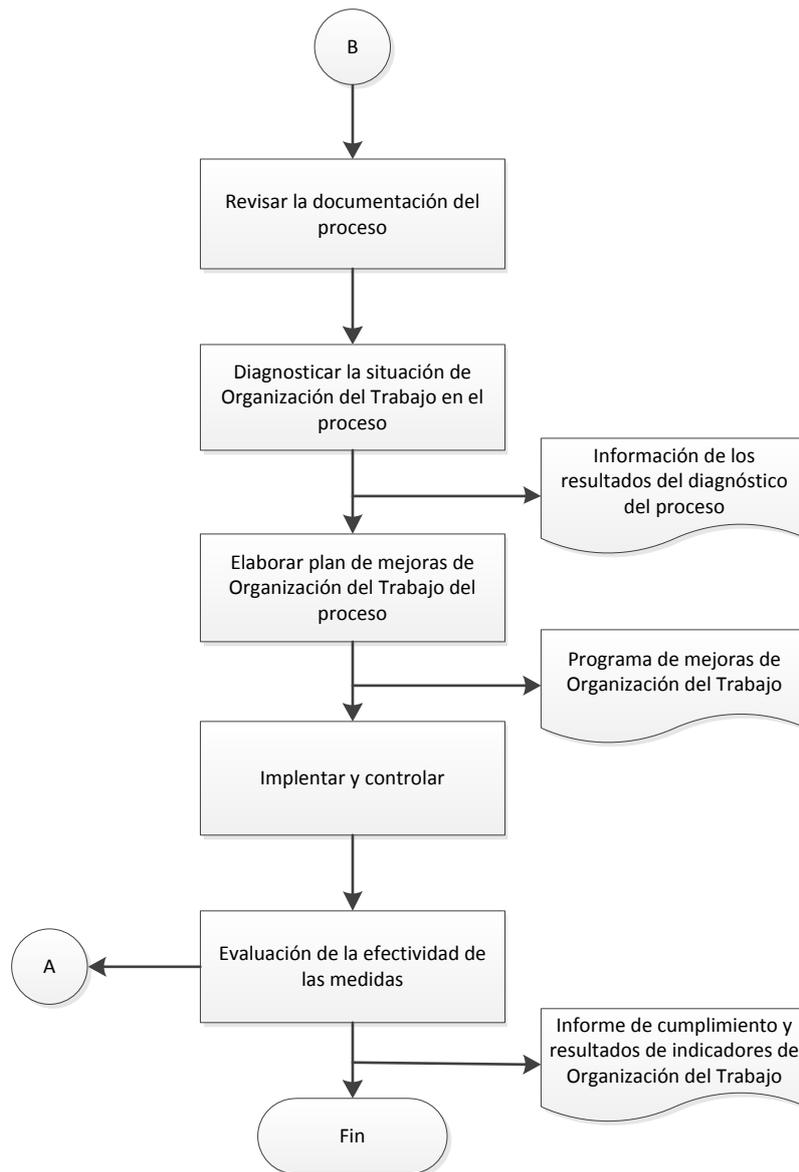
Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral	Grado de satisfacción con el sistema de estimulación $= \frac{\text{Trab con el índice de satisfacción adecuado}}{\text{Total de trab}} * 100$
--	---

Anexo 15: Diagramas de flujos del proceso de Gestión de Capital Humano.

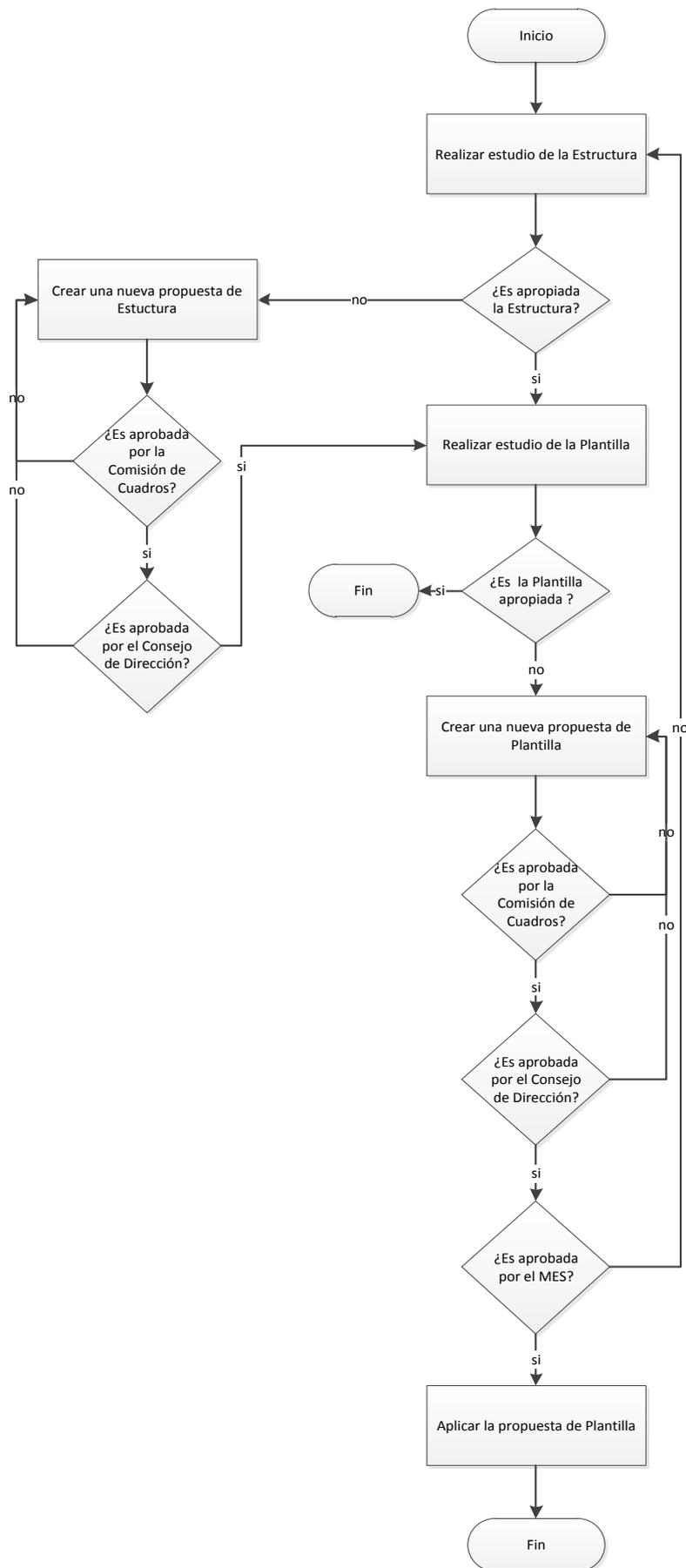
Fuente: Elaboración propia.

Subproceso: Organización del trabajo

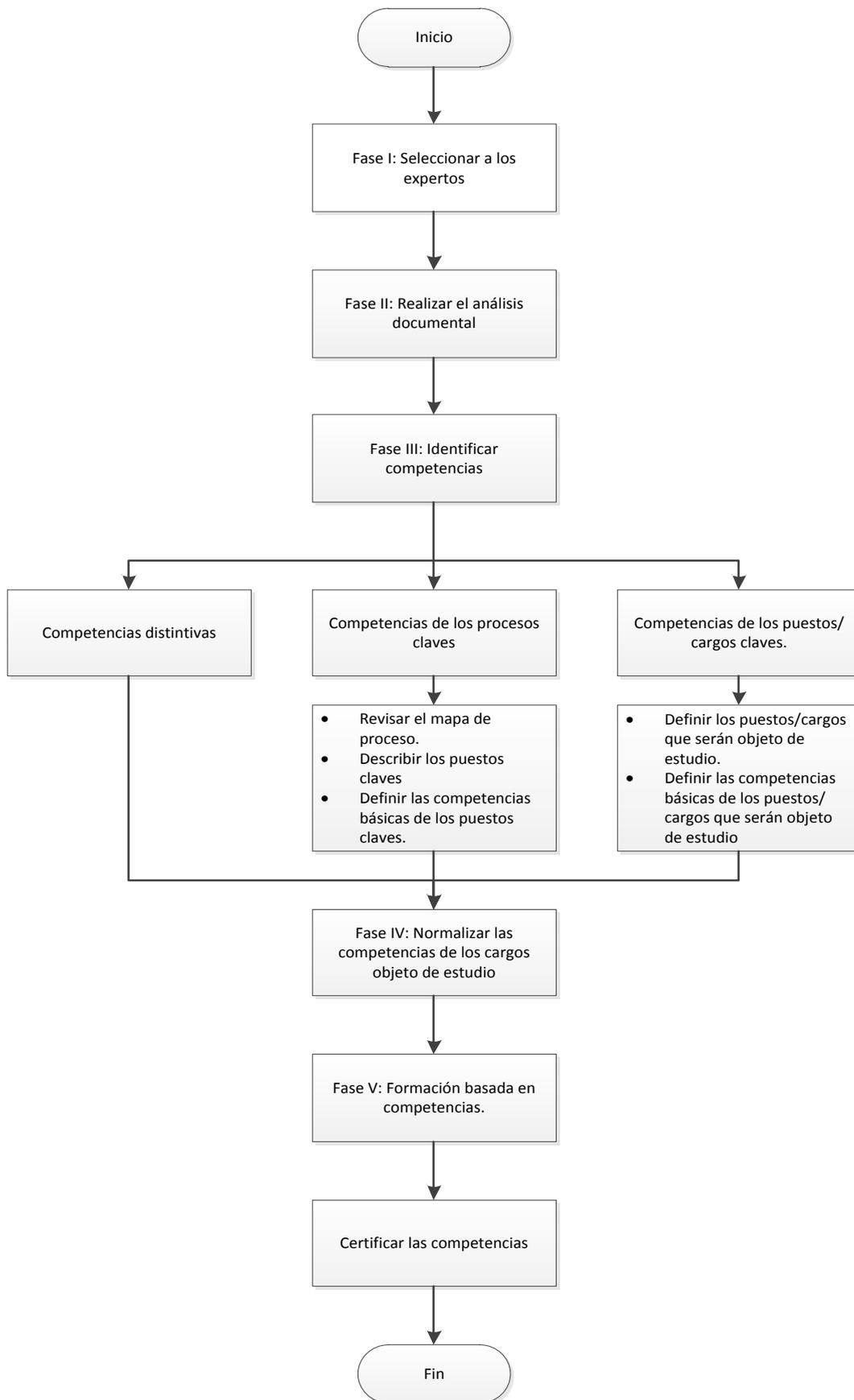




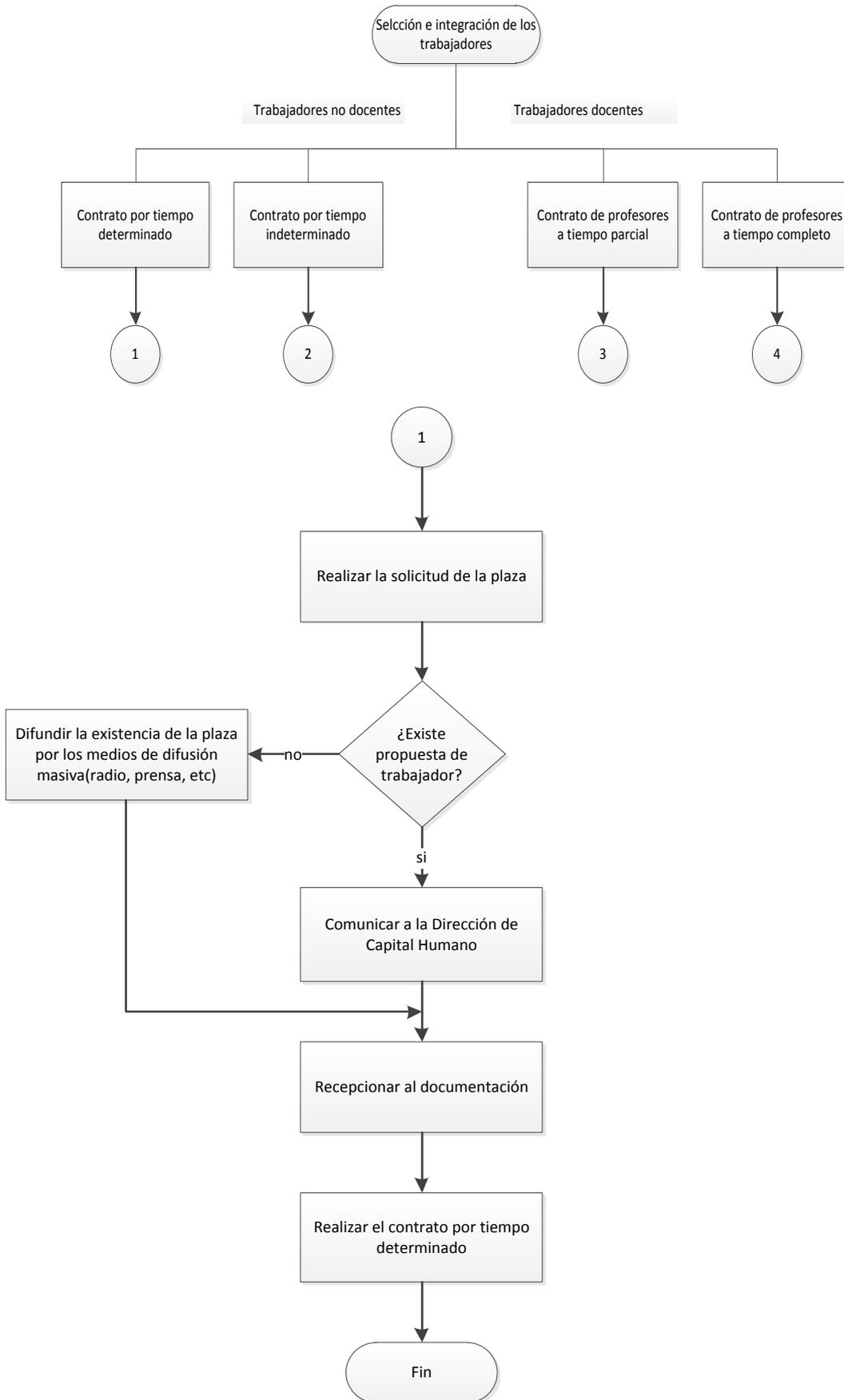
Procedimiento: "Estructura y Plantilla"

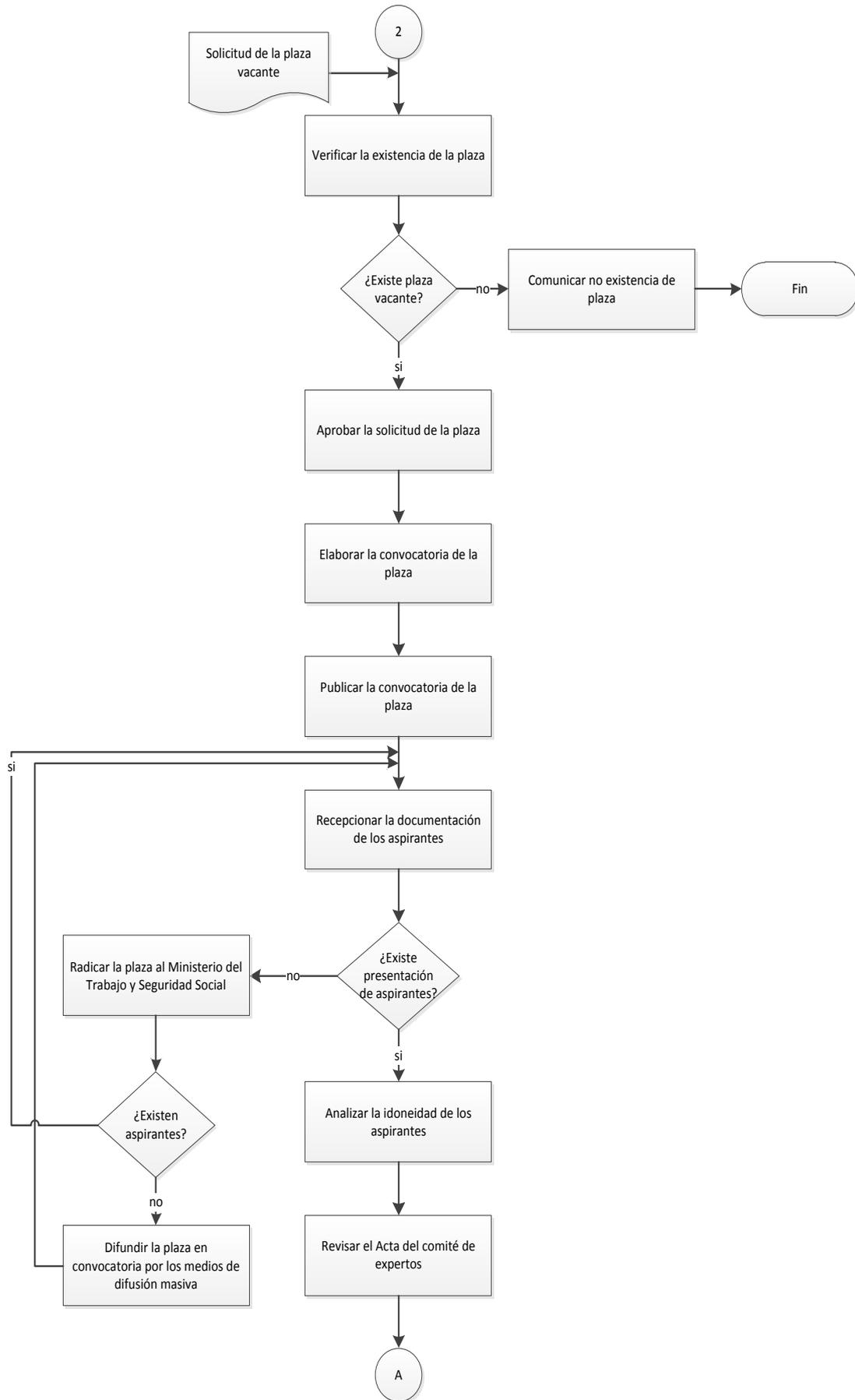


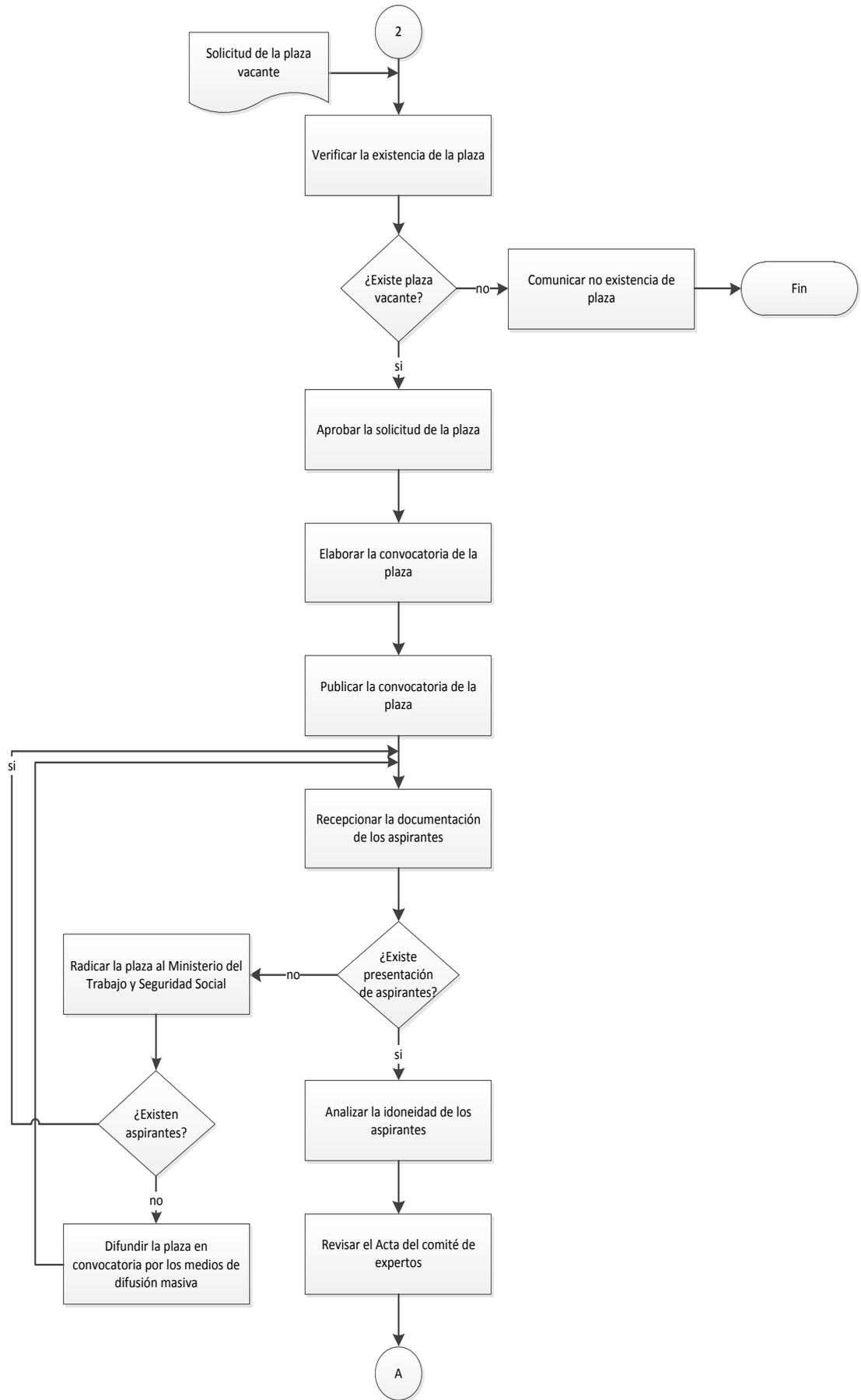
Subproceso: Competencias Laborales

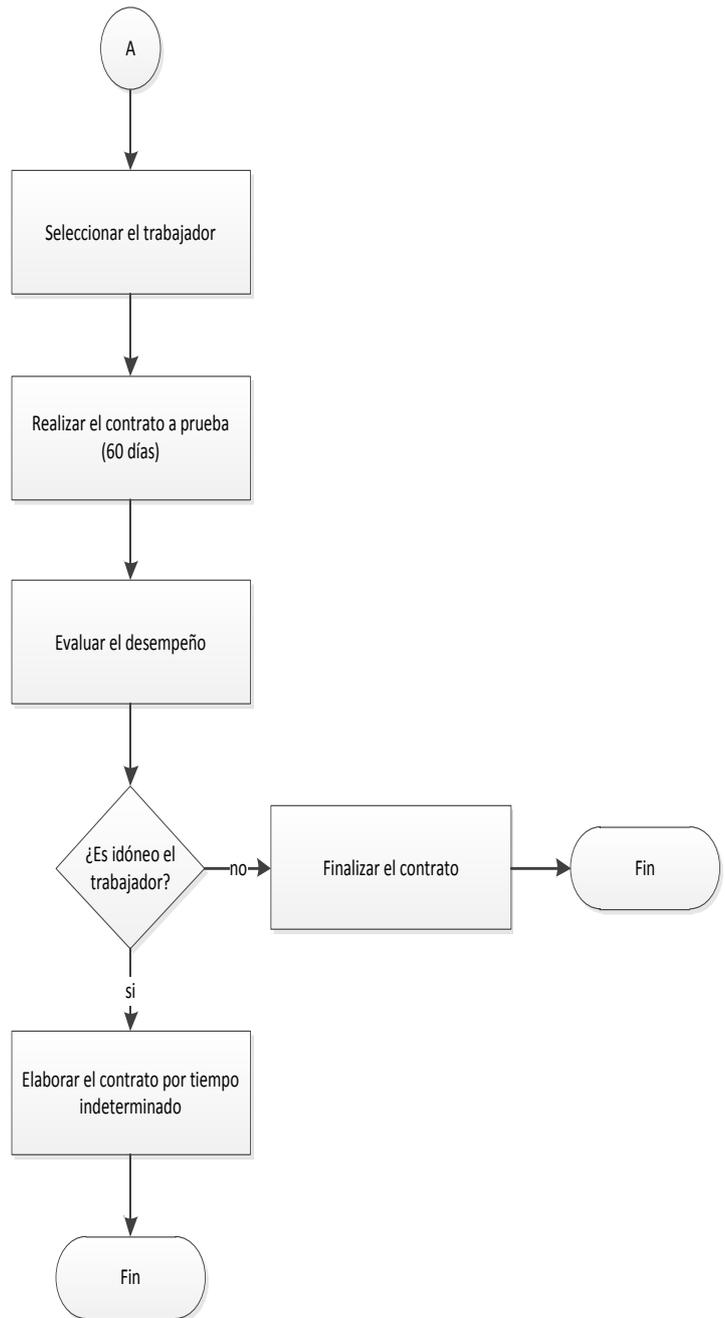


Subproceso: Selección e integración de los trabajadores

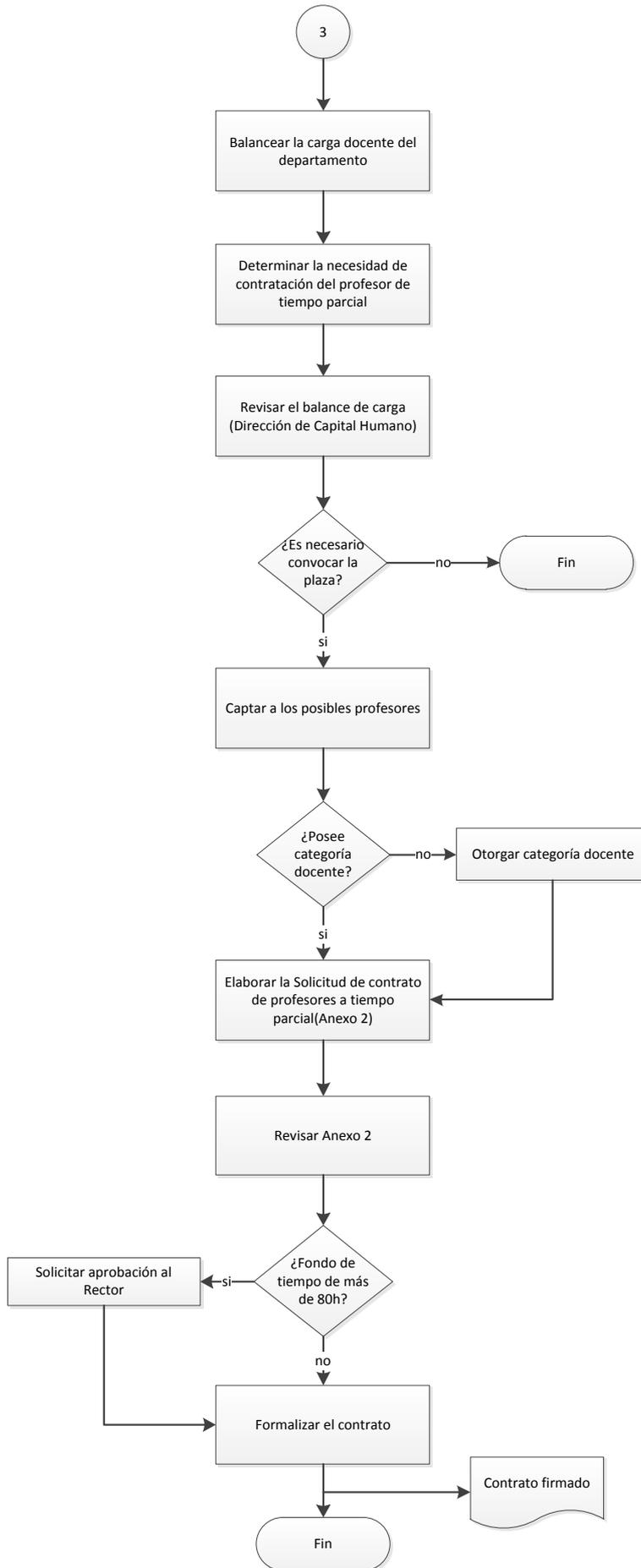


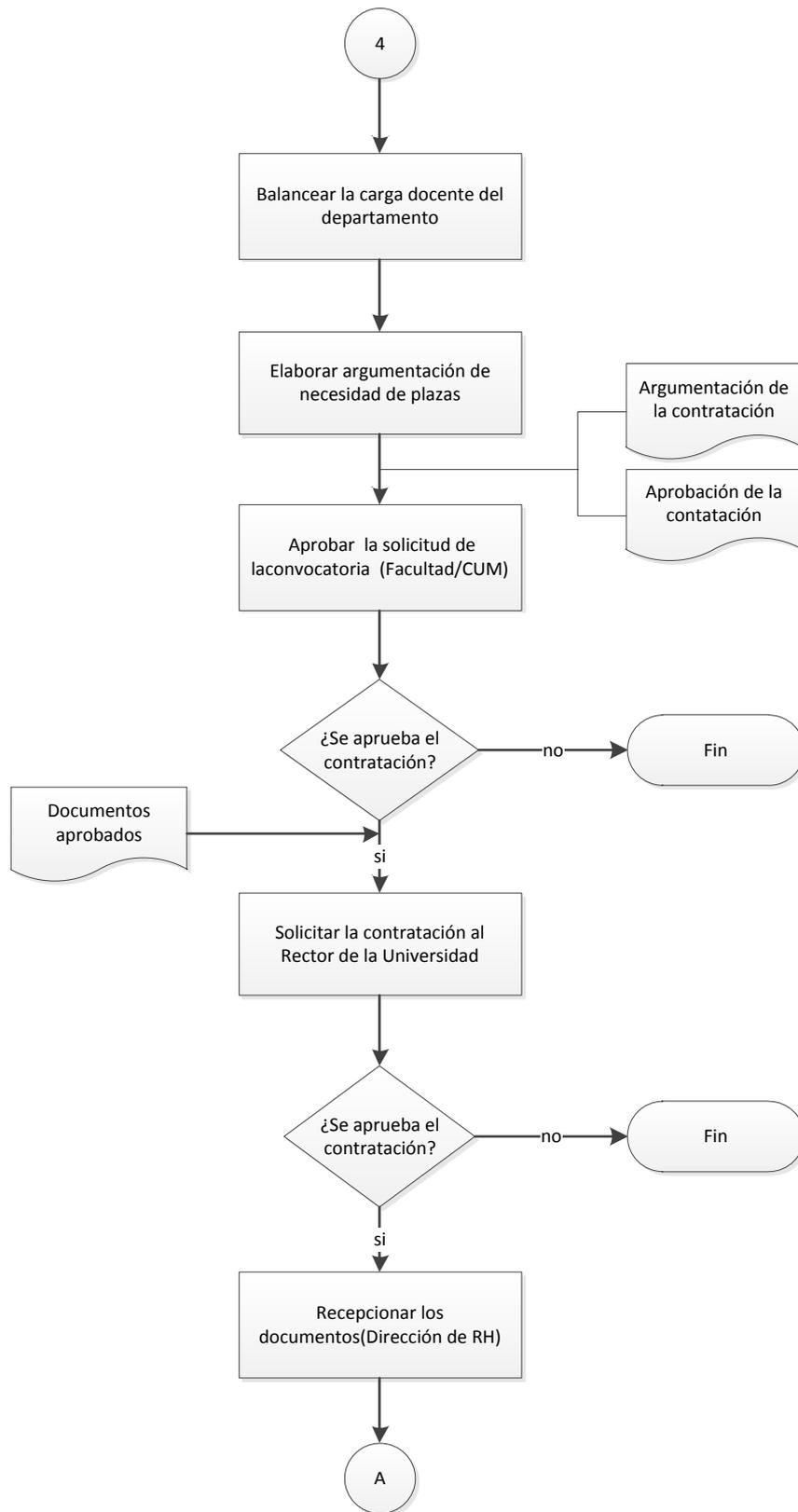


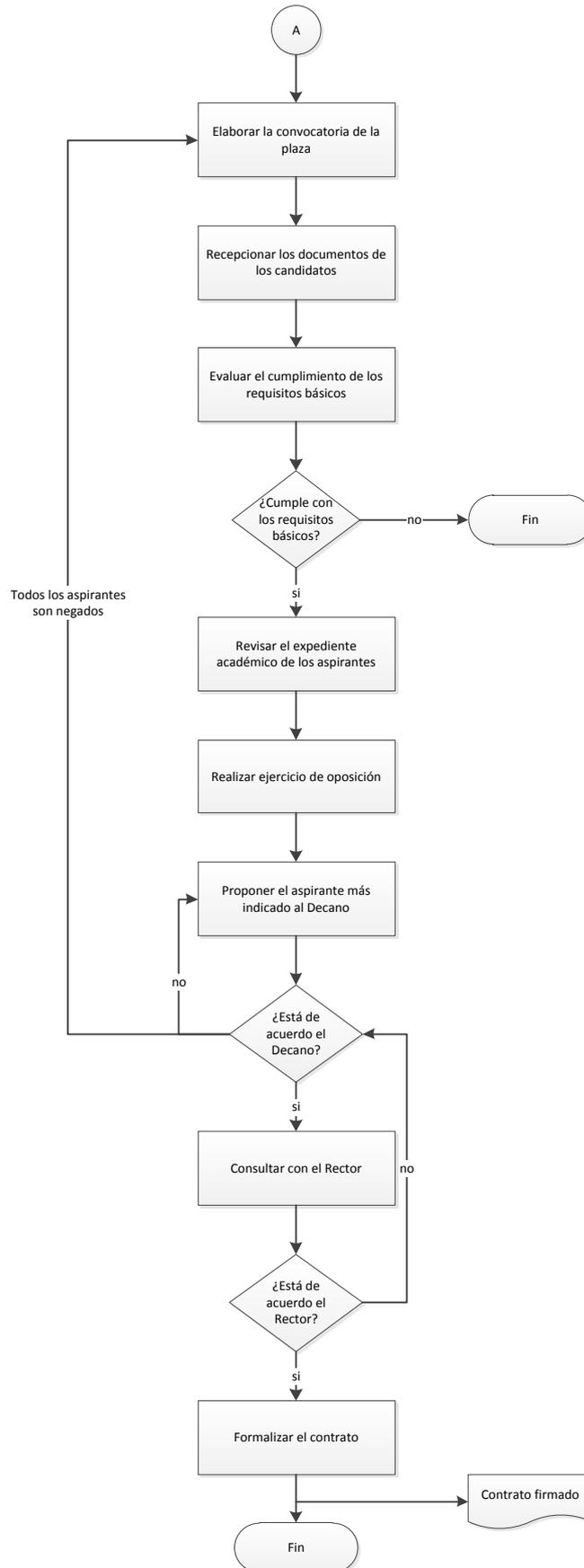




Nota aclaratoria: El análisis de la idoneidad es realizado por un comité de expertos. Para la constitución de este comité existe un procedimiento adjuntado a este diagrama

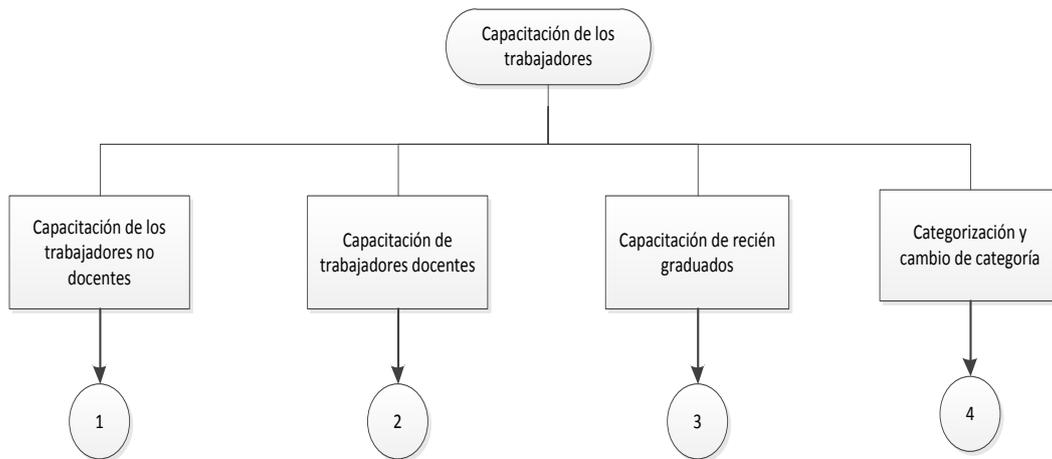


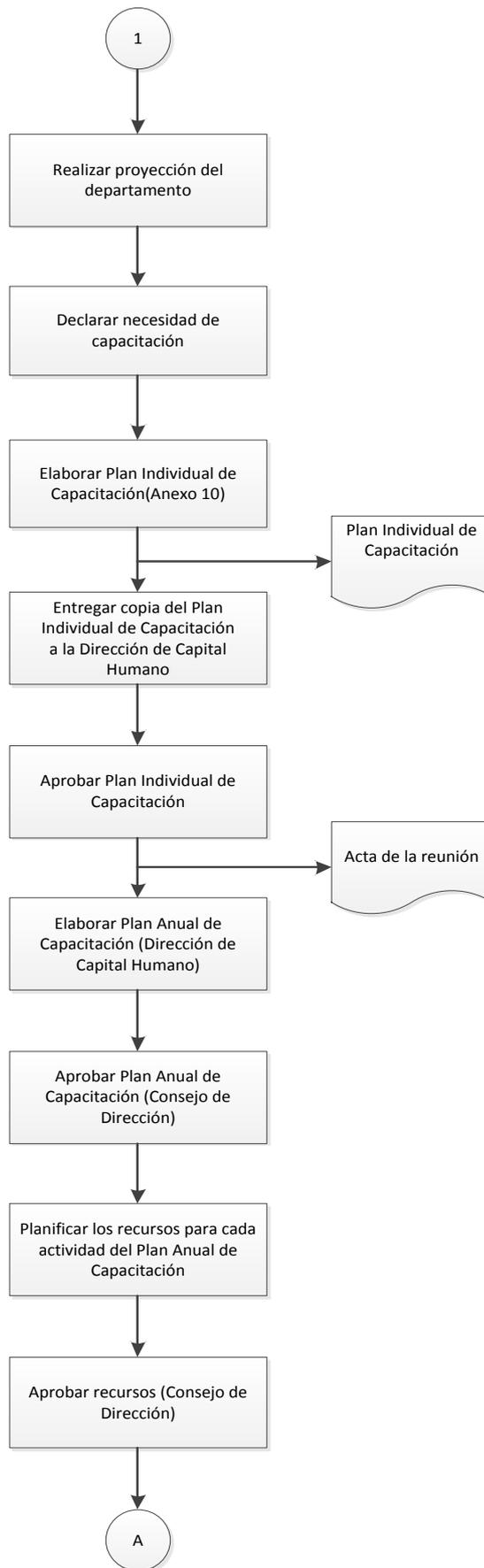


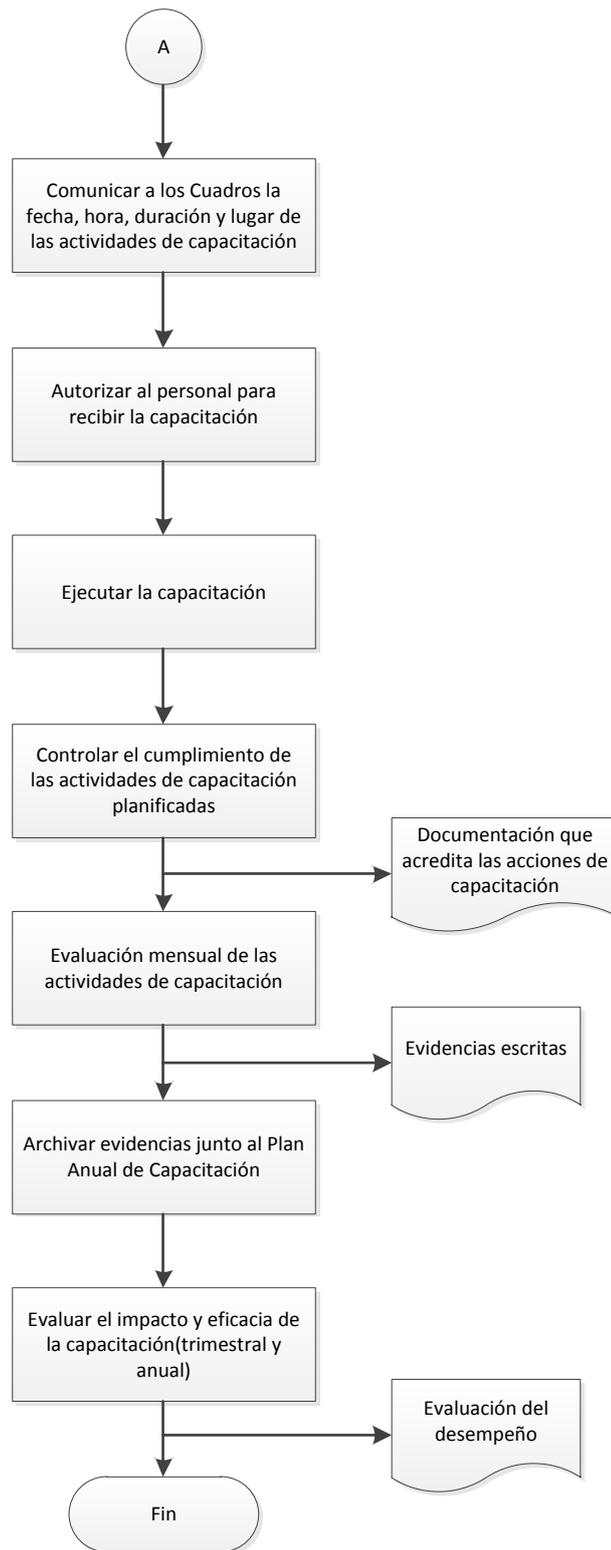


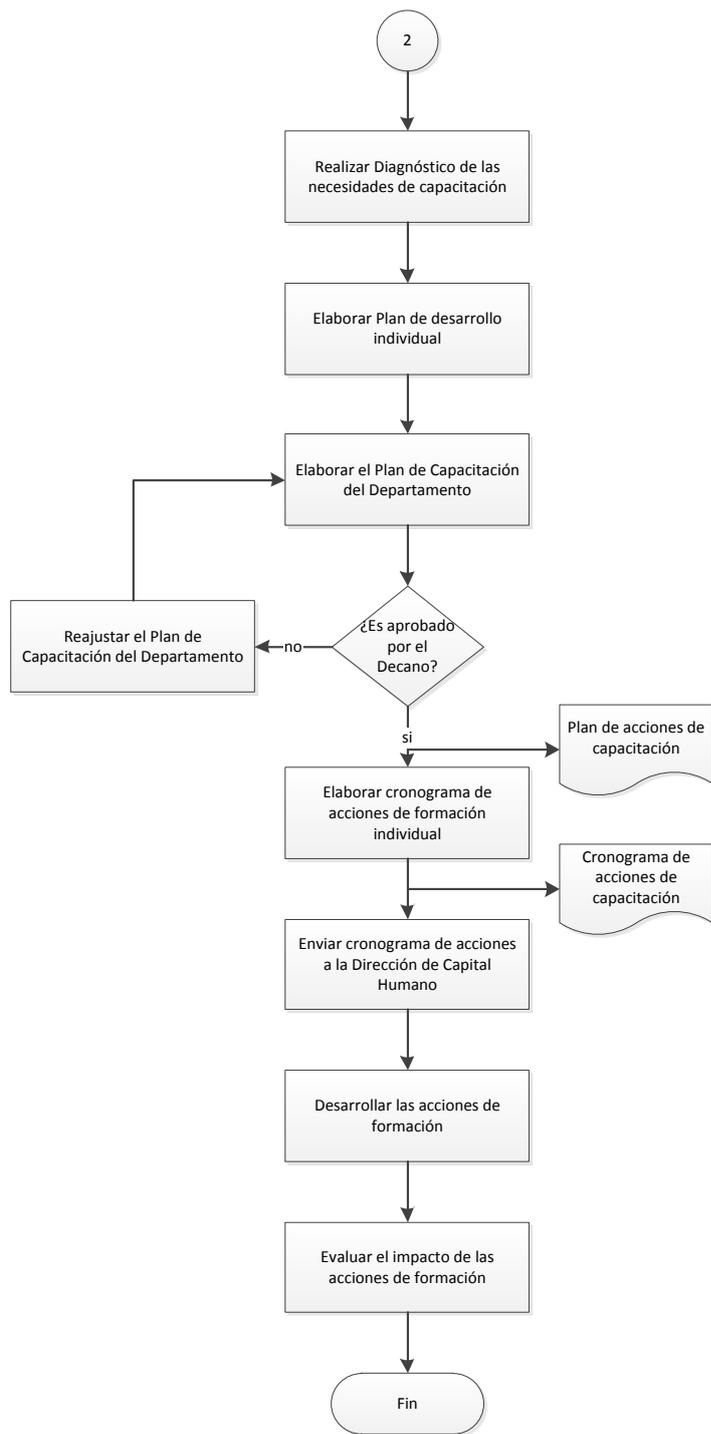
Nota aclaratoria: El ejercicio de oposición es realizado por un tribunal de categoría docente. Para la constitución de este tribunal existe un procedimiento adjuntado a este diagrama

Subproceso: Capacitación de los trabajadores

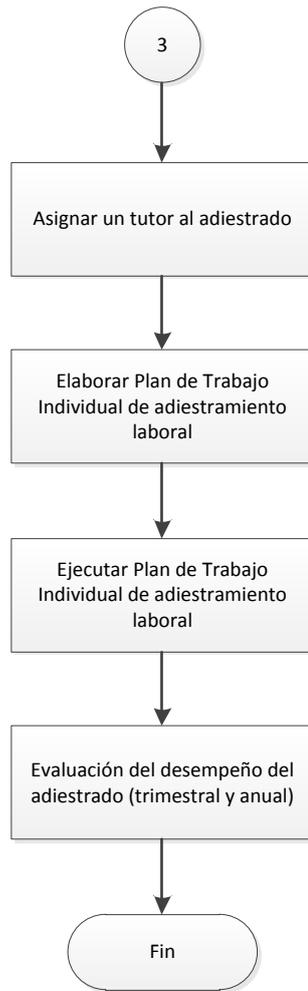


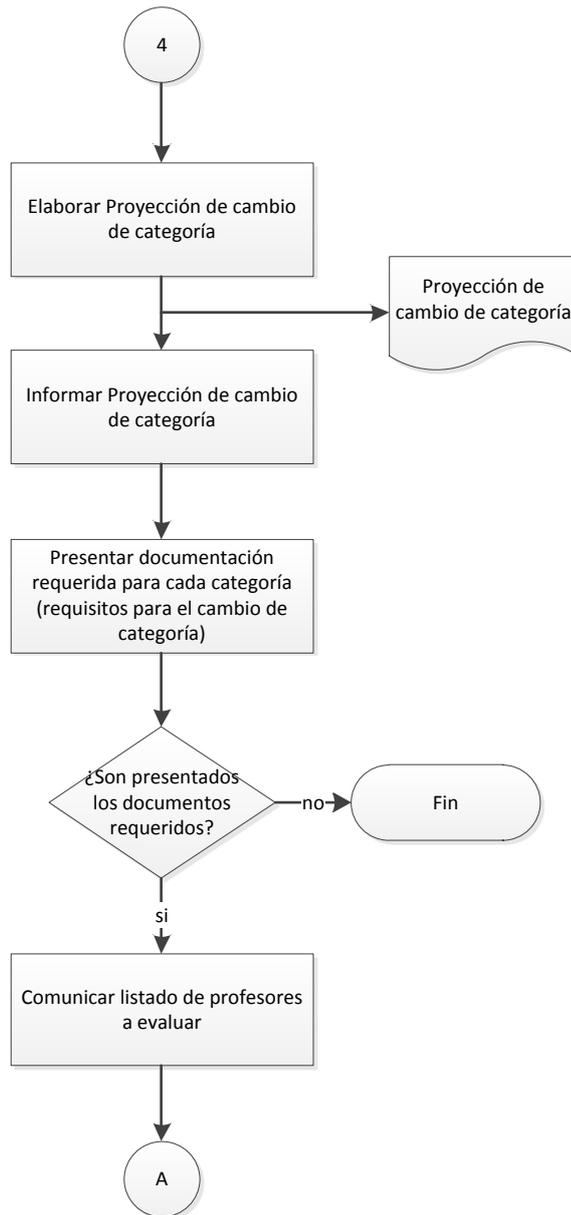


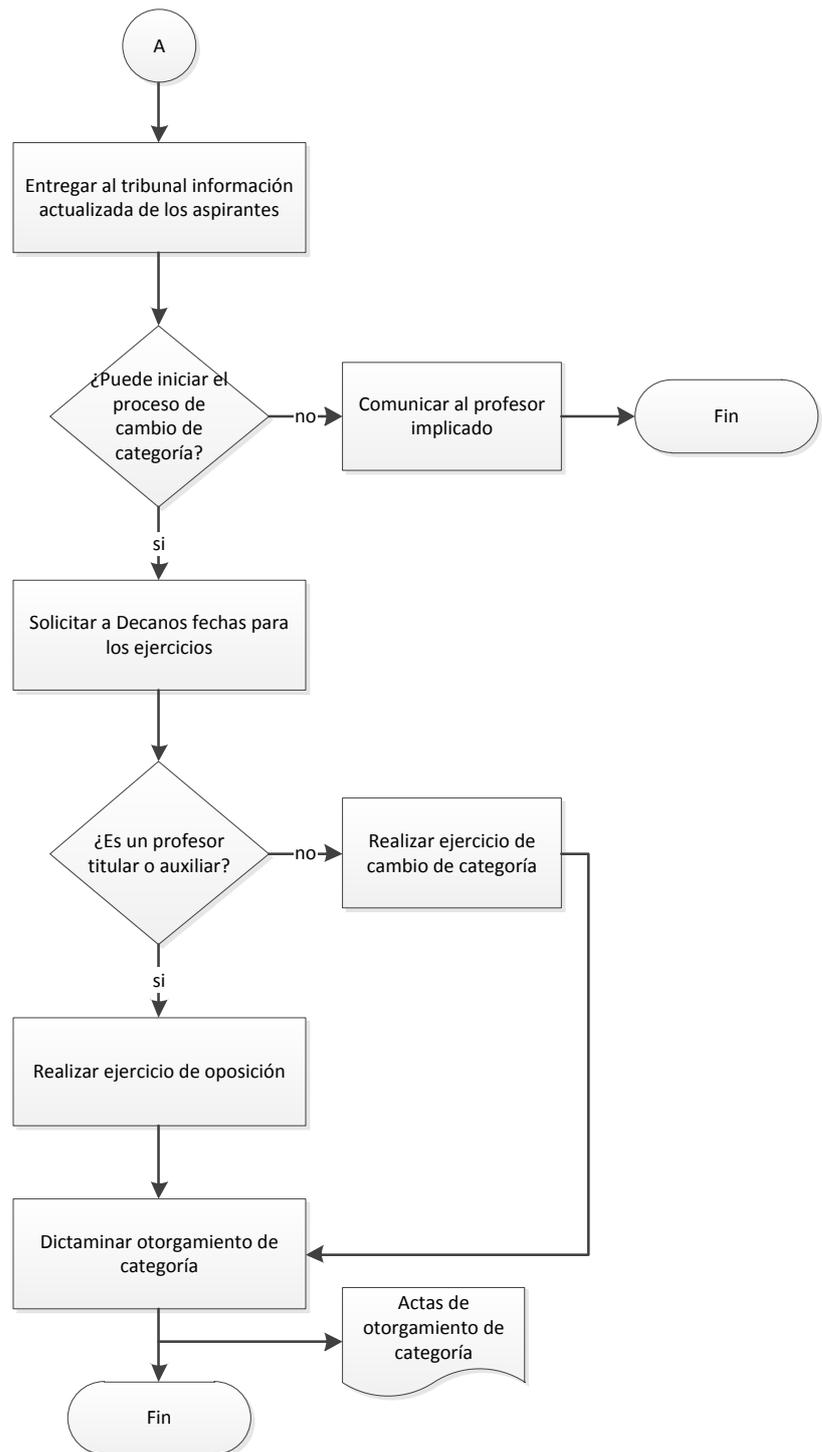




Nota aclaratoria: El cronograma responde a la estrategia de formación del claustro, se realiza de manera individual y debe contener acciones científicas, exámenes de especialidad, diplomados y cursos, predefensas y defensas de maestrías o doctorados. Estas deben estar incluidas en el Plan de Desarrollo Individual del profesor y corresponderse con el Plan de Ciencia y Técnica y la Planificación Estratégica de Departamento y la Facultad.

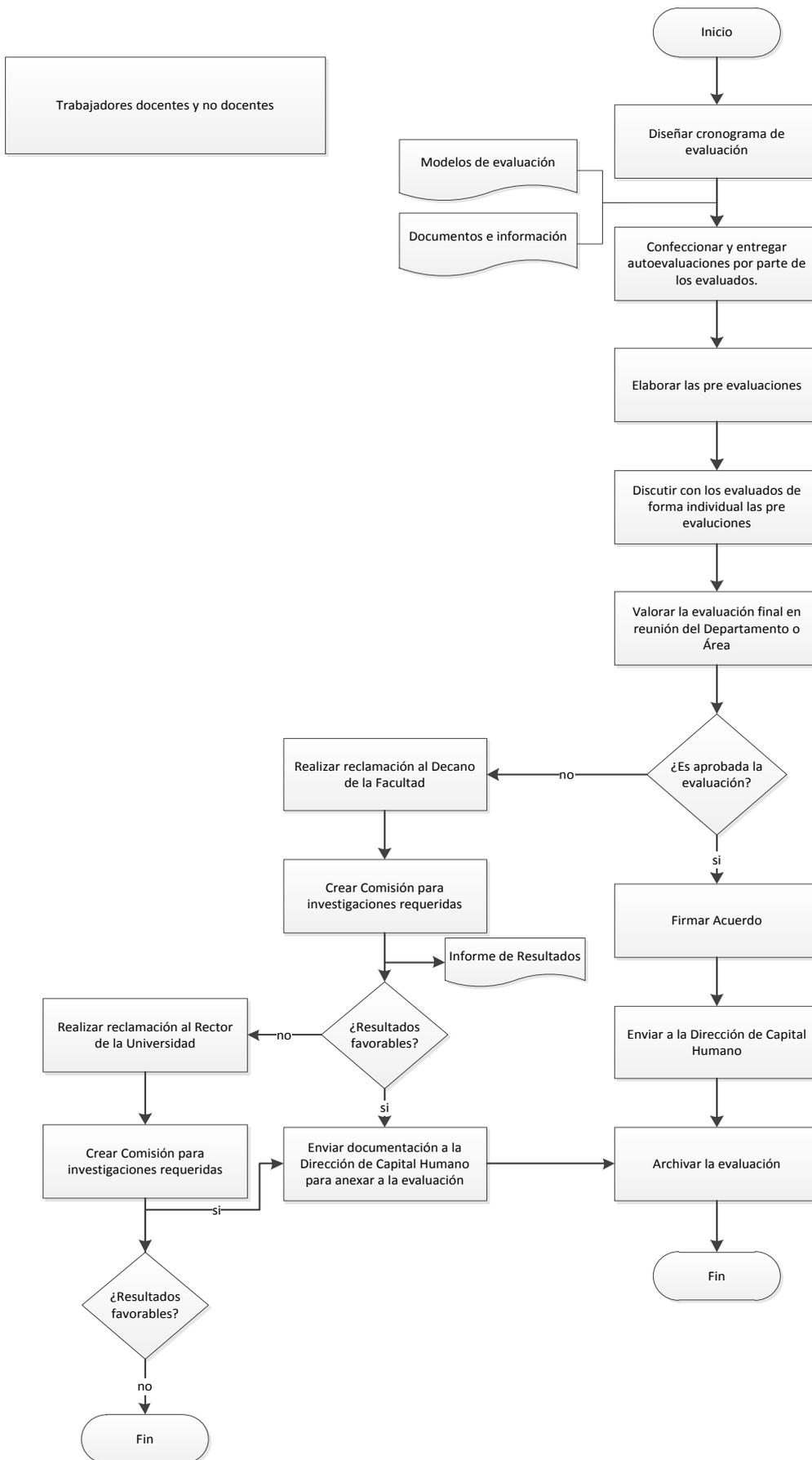




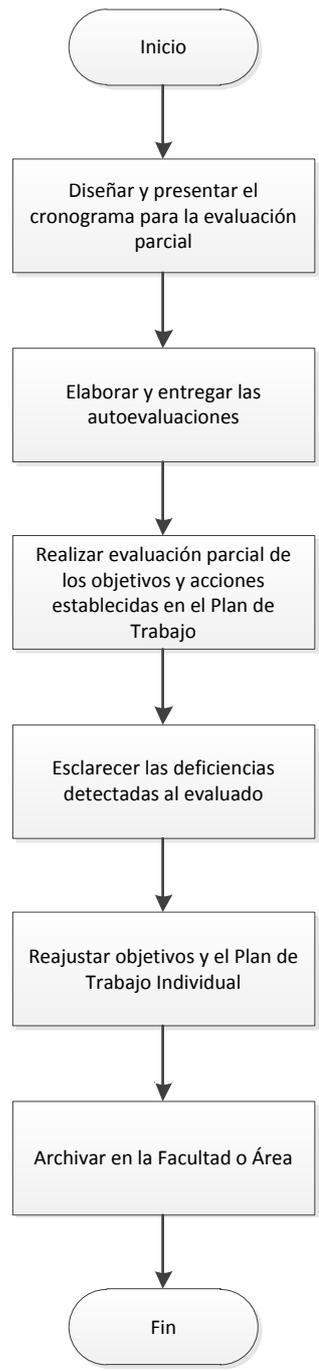


Nota aclaratoria: Existen procedimientos para los ejercicios de cambio de categoría adjuntados a este diagrama.

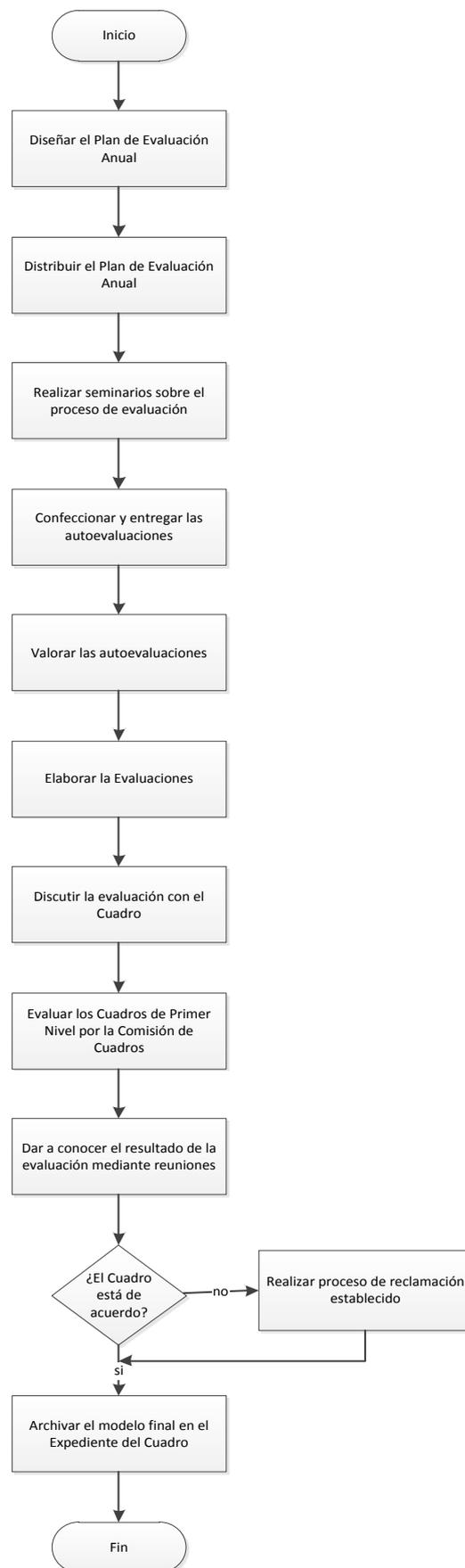
Subproceso: Evaluación del desempeño



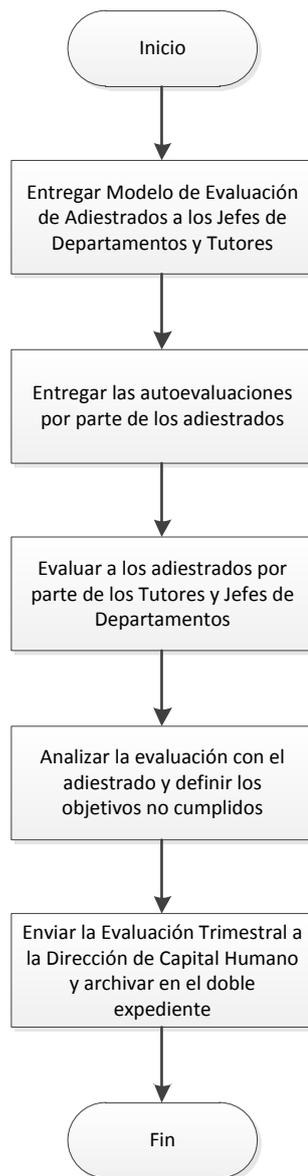
Evaluación del desempeño semestral (Evaluación parcial) Trabajadores docentes y no docentes



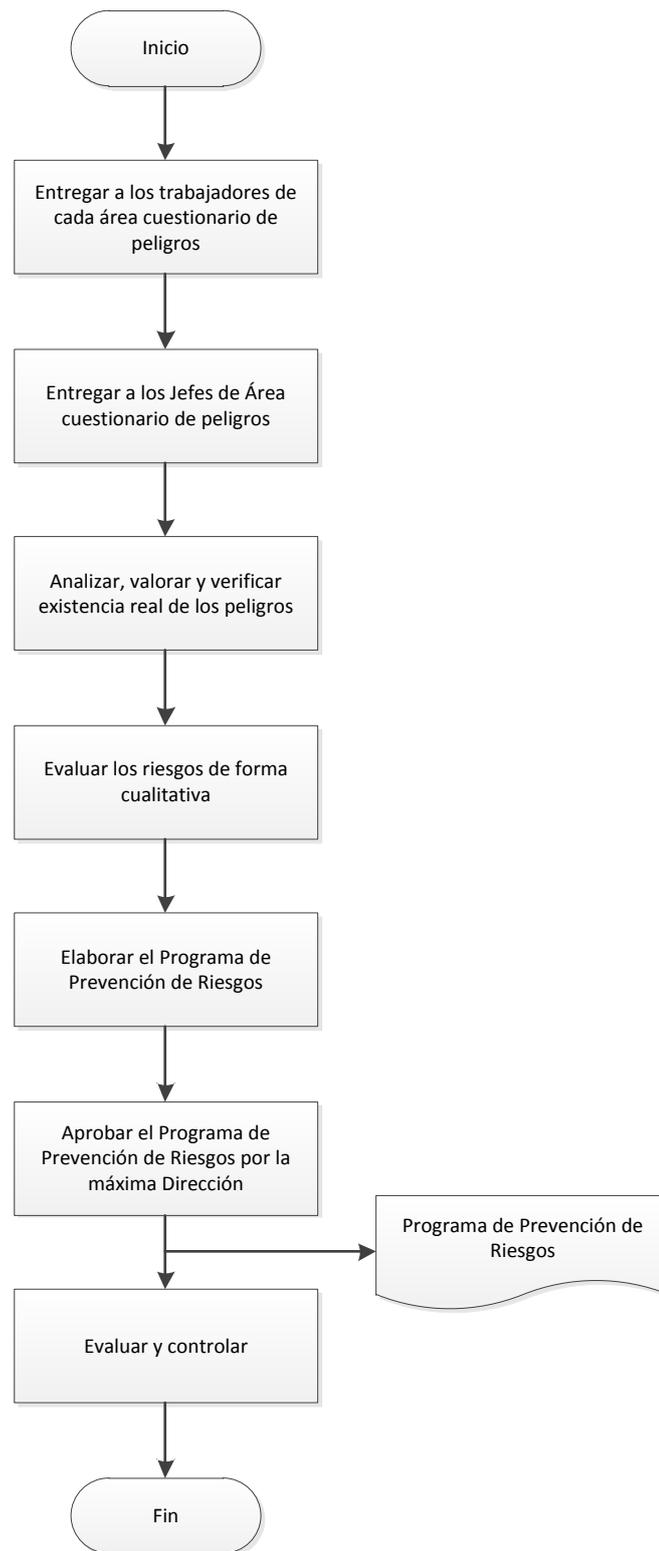
Evaluación del desempeño de los Cuadros



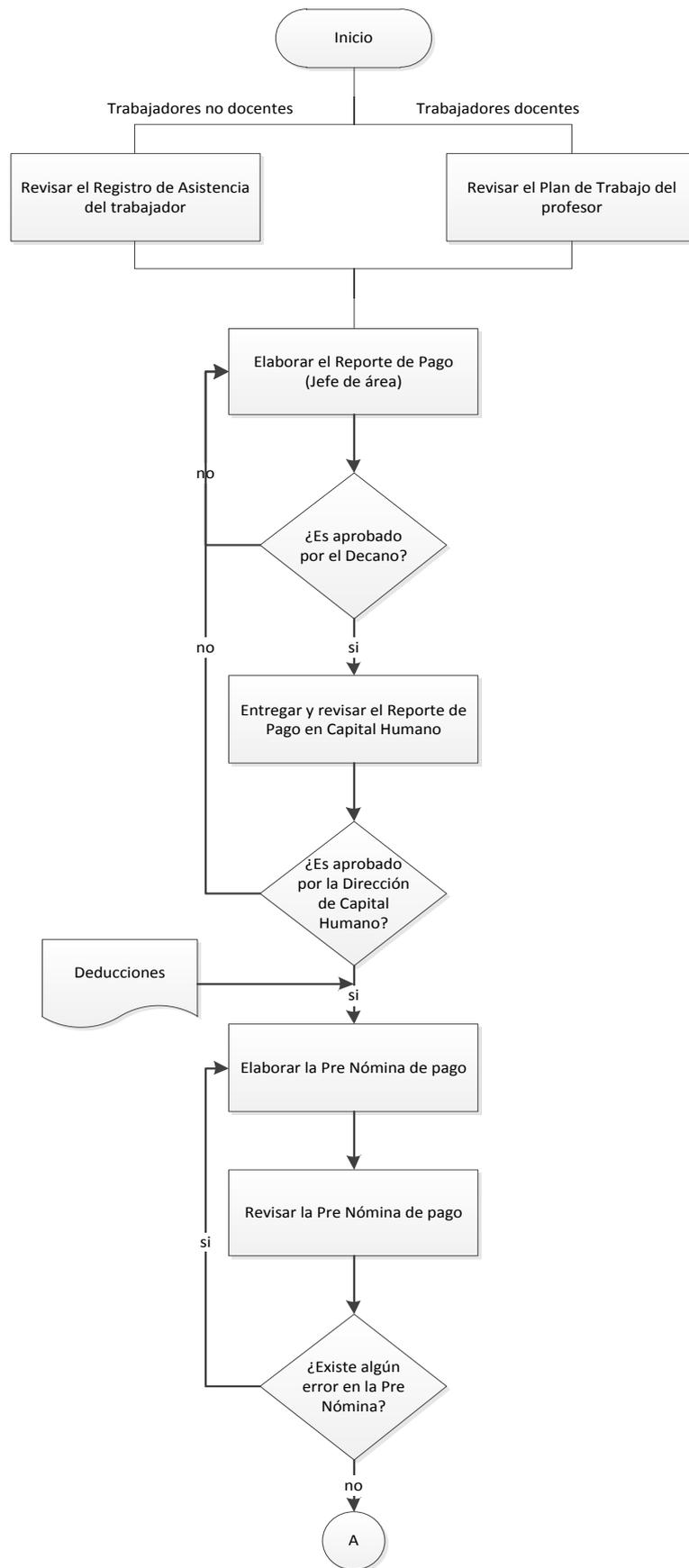
Evaluación del desempeño de los Adiestrados

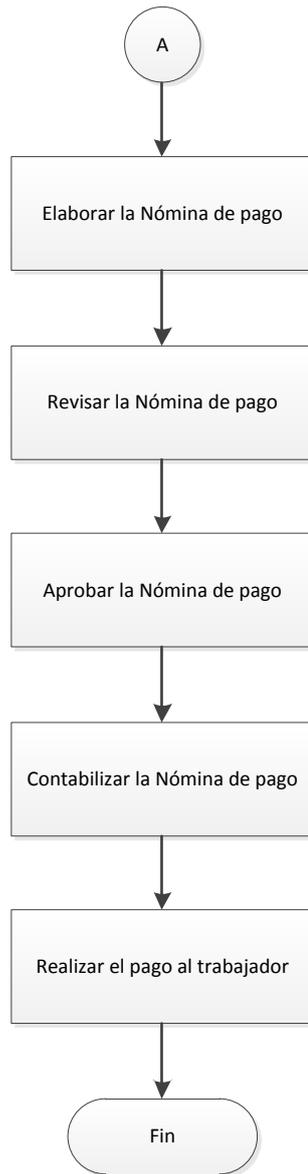


Subproceso: Seguridad y Salud del Trabajo

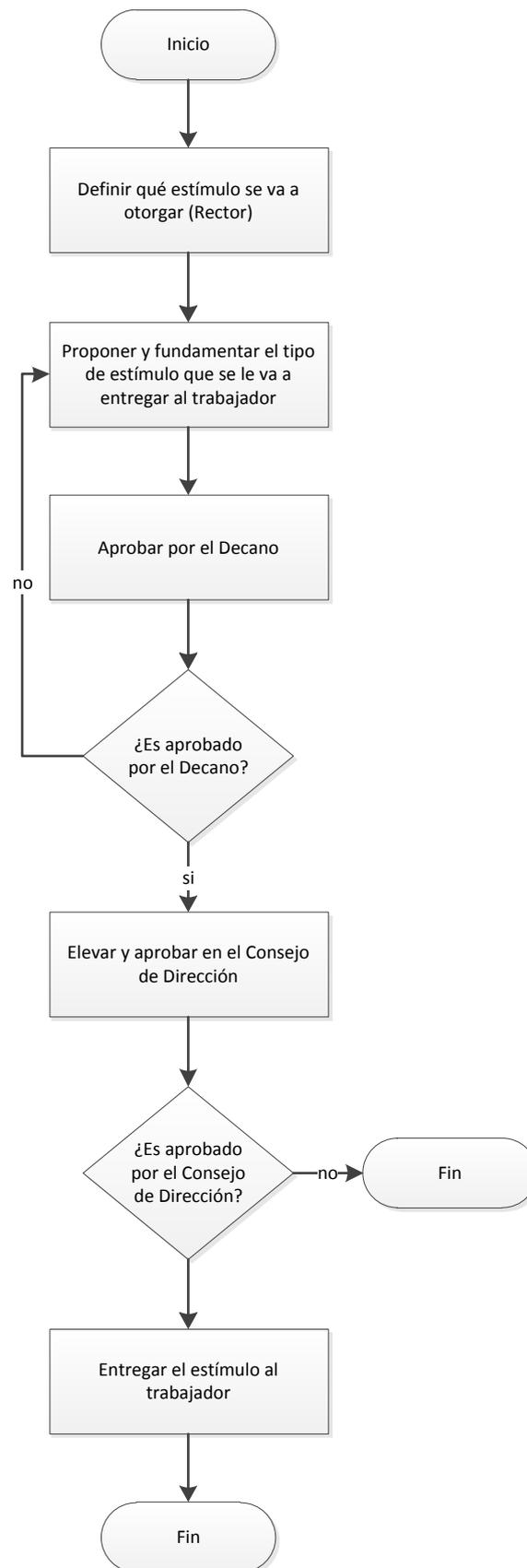


Subproceso: Estimulación moral y material

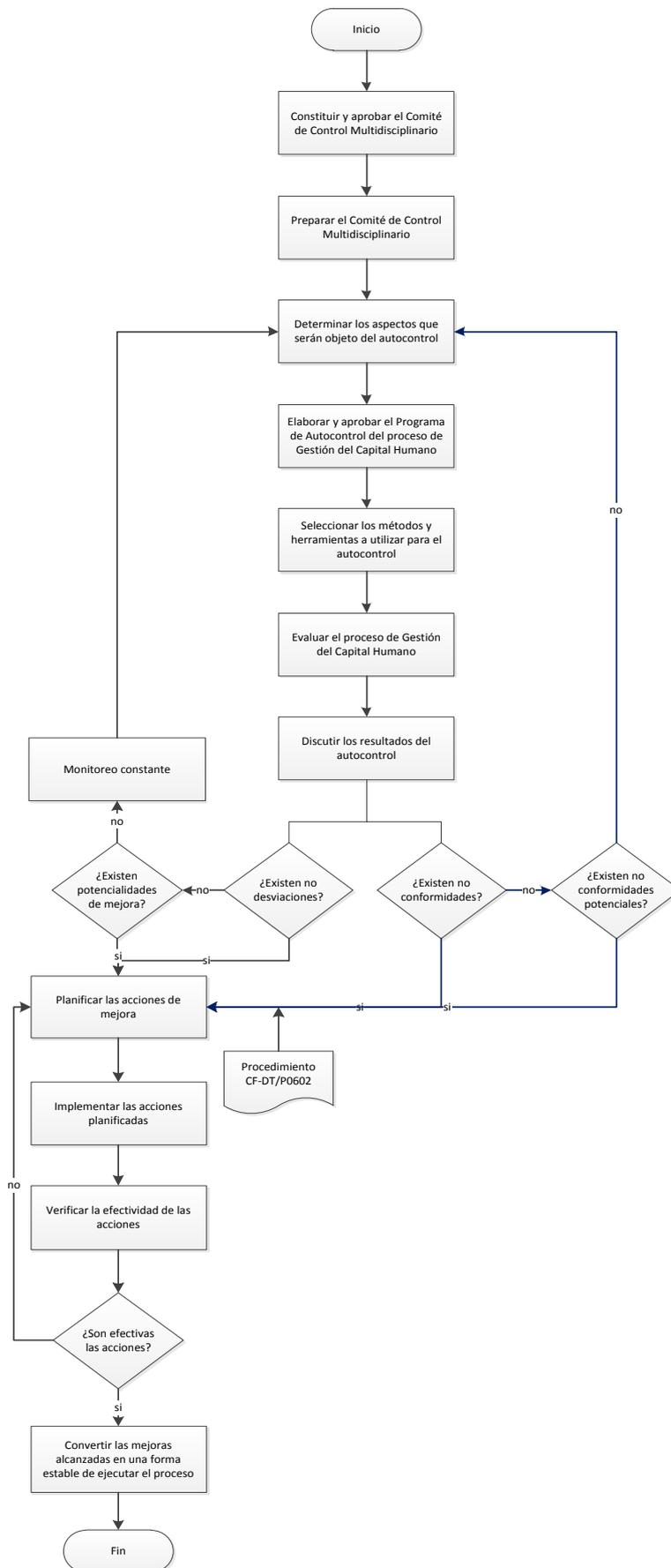




Estimulación moral y material



Subproceso: Autocontrol



Anexo 16: Manual de Normas y Procedimientos perfeccionado. Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

La Universidad está llamada a impulsar el desarrollo local de cada territorio y es responsable máxima de la superación por lo que debe asegurar las condiciones para que los cuadros y profesionales de la educación superior puedan elevar sus conocimientos, dominar los contenidos de la enseñanza y los métodos así como reflexionar sobre su propia práctica, valorar la efectividad de su realidad escolar y transformarla en correspondencia con el fin de la educación cubana. La superación postgraduada permite adelantarse a los cambios previendo demandas futuras, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona, permite saber si este ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones de mayor responsabilidad, lo que contribuye a mejorar el desempeño de la Institución.

El manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Gestión de Capital Humano tiene como objetivo establecer las normas generales a tener en cuenta por los directivos, funcionarios y trabajadores de la Entidad para garantizar la protección legal del capital humano y la aplicación de las disposiciones legales vigentes para que en el establecimiento y desarrollo de sus actividades, conozcan las medidas preventivas a ejecutar y los procedimientos y acciones que pueden utilizar para garantizar la realización más efectiva de sus objetivos de trabajo, atemperándolas a las condiciones concretas de cada una de ellas.

ALCANCE

El Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Gestión de Capital Humano constituye un instrumento de trabajo para los especialistas y técnicos del área y su consulta permite una mejor comprensión de las normativas internas y externas vigentes para todos los directivos y trabajadores de la Universidad. Su aplicación se extiende a todas las organizaciones y áreas que la integran. Las consideraciones teóricas que aquí se ofrecen permiten fundamentar la necesidad de perfeccionar la gestión para lograr metas individuales y colectivas que se correspondan con los requerimientos de la Universidad.

ESTRUCTURA LEGAL

La UCF está constituida por El Acuerdo 7599 de fecha 2 de agosto de 2014, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se fusionaron los Centros de Educación Superior de la Provincia de Cienfuegos, Universidad Carlos Rafael Rodríguez y la Universidad de Ciencias Pedagógicas Conrado Benítez, la Facultad de Cultura Física, en lo sucesivo la Universidad de Cienfuegos, adscripta al Ministerio de Educación Superior, con domicilio legal en carretera Rodas Km 2, 4 caminos Cienfuegos.

Objeto Social de la Universidad de Cienfuegos: “Prestar servicios académicos de pregrado, posgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico-técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación”.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución establecen presupuestos importantes para la educación, los que constituyen pautas para gestionar la calidad de los procesos en la Universidad.

Dirección de Gestión de Capital Humano

La Dirección de Gestión de Capital Humano ha concentrado todos sus esfuerzos en llevar a cabo el proceso de integración entre las universidades del territorio de tal forma que ocasione las menores molestias en el plano afectivo de los trabajadores. La complejidad de la tarea se magnifica en esta Dirección, puesto que ocurren a la vez dos procesos simultáneos, la integración a escala de Universidad y el rediseño de la estructura de sus plantillas con la creación de la actual Dirección de Gestión de Capital Humano, en tanto los procesos sistemáticos propios de los recursos humanos no pueden dejar de acontecer y mucho menos se puede desatender las inquietudes de los trabajadores que afectados o no por los cambios, se acercan a la dirección en busca de respuestas a sus inquietudes.

Antecedentes

Proceso de integración.

Los nuevos estilos y métodos de dirección así como la aplicación de medidas de control de la disciplina laboral y análisis de documentos normativos para corregir violaciones encontradas es la única forma de mantener un ambiente de control según lo dispuesto en la Resolución 60.

Se logró la reestructuración de los grupos de trabajo de la DGCH. Además se reubicaron 11 trabajadores y redefinieron o ratificaron sus funciones. Así mismo se designaron los especialistas que por cada grupo de trabajo se encargarán de dirigir los procesos y se definieron las interrelaciones entre los distintos grupos y los mecanismos de control y contrapartida que garanticen la efectividad y total transparencia de las acciones ejecutadas.

Como parte del estudio realizado para garantizar la actividad se cruzó información entre los distintos integrantes y se constató la veracidad de las mismas por 3 vías diferentes, los recursos laborales (expedientes laborales), el sistema ASSETS, y los reportes de pago y nóminas. Se constató que en los meses anteriores al proceso de integración, el cúmulo de trabajo unido a la inestabilidad del personal principalmente de recursos laborales, contribuyeron a la desactualización las bases de datos y los expedientes laborales, obstaculizando así el buen desarrollo de los procesos que se gestionan en la dirección

Por otra parte de la revisión documental se pudo inferir que no se ha tenido en cuenta en la realización de los reportes del pago las normativas que regulan que su confección no puede ser a lápiz, o que no pueden añadirse o borrarse elementos de dichos reportes, las enmiendas tachaduras o la utilización de corrector está prohibida, pues le resta credibilidad a los documentos dejándolos sin valor. Además en la mayoría de los casos los documentos no se cancelan, la cancelación del documento elimina la posibilidad de realizarle correcciones. Esta situación ha provocado algunos salarios indebidos que hasta el momento se han detectado antes de efectuar el pago y por ello no constituyen actos de corrupción según se aprecia no obstante se recaba en la necesidad de eliminar estas situaciones de la práctica habitual.

En el mes de noviembre de 2014 se realizó el traslado y ubicación del 100 % de los expedientes laborales activos y del total de expedientes del pasivo (465) que se encuentran listos para entregar, de la sede Conrado hasta el departamento de Recursos Laborales en la DGCH. Paralelo a esto se confecciona un preliminar de la futura plantilla de la Universidad de Cienfuegos, que se mueve constantemente ajustando los detalles para la obtención de la versión más acabada en el mes de diciembre con la inclusión de los cambios en la estructura principalmente en las dos direcciones generales. Esta versión no acabada de la plantilla ha permitido la organización de 1112 expedientes laborales en los archivos destinados para ello y con el ordenamiento propuesto exactamente igual al de la plantilla y el sistema ASSETS,

quedan pendiente de revisar contra plantilla alrededor de 140 expedientes que existen en los archivos.

De acuerdo a esta organización se constata que 53 expedientes se tramitaron para su posterior ubicación y 28 expedientes faltantes de trabajadores que entre 2009 y 2014 comenzaron a laborar en la Universidad sin la debida documentación, adicionalmente se encuentran los últimos contratos realizados antes de la puesta en vigor del actual código del trabajo, que permite al trabajador recoger su documentación y libera a la entidad de la confección de la hoja resumen del expediente laboral, documento que se presentaba con anterioridad a dicha ley.

En lo sucesivo se puede exigir que cada trabajador que opte por una plaza deba traer a la firma del contrato su documentación completa y se orienta la confección de un expediente laboral nuevo a aquellos trabajadores que no lo posean.

Por otra parte se revisaron los expedientes de los técnicos en adiestramiento y se constata que faltaban documentos en los mismos, por lo que se orientó la actualización del 100 %.

En estos momentos se ha realizado una revisión ligera de un grupo de expedientes al azar, detectando un grupo de irregularidades que se deben corregir como son documentos oficiales que avalan pago sin las firmas o cuños requeridos. Además faltan las evaluaciones de algunos cuadros y trabajadores de la anterior UCP, principalmente del área del VRES, la liberación de sus funciones de personal nombrado como funcionarios, cuadros y asesores también de la UCP, que se encuentra en trámites y los movimientos de octubre y noviembre del personal de la Universidad que deben colocarse en los expedientes de cada trabajador. A partir del completamiento del personal de este grupo y la contratación de un especialista externo se debe comenzar en los próximos días la revisión exhaustiva de los expedientes aplicando la nueva metodología orientada en el Código del Trabajo.

MISIÓN

Perfeccionar el Sistema de Gestión de Capital Humano para garantizar efectividad en la organización del trabajo, con el objetivo de contribuir a elevar la calidad de los procesos en la Universidad.

OBJETIVOS:

Jerarquizar la superación permanente del personal docente para favorecer la gestión con calidad de los procesos sustantivos universitarios.

Contribuir a la actividad científica con estudios prospectivos del potencial científico que permitan enfrentar las demandas futuras en la gestión del capital humano para elevar la calidad en la Educación Superior.

Fortalecer la atención al hombre para lograr un alto nivel de motivación y compromiso de todos los trabajadores que se revierta en un óptimo aprovechamiento de la jornada laboral.

Alcanzar niveles superiores en las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores, que garantice la seguridad y la salud, su bienestar físico, psíquico y social protegiendo el entorno universitario, reduciendo y controlando los riesgos laborales.

Dotar a los cuadros de las herramientas necesarias y la información actualizada que les permita enfrentar el proceso de dirección de la universidad soportado en el liderazgo, dominio y conocimiento de la actividad.

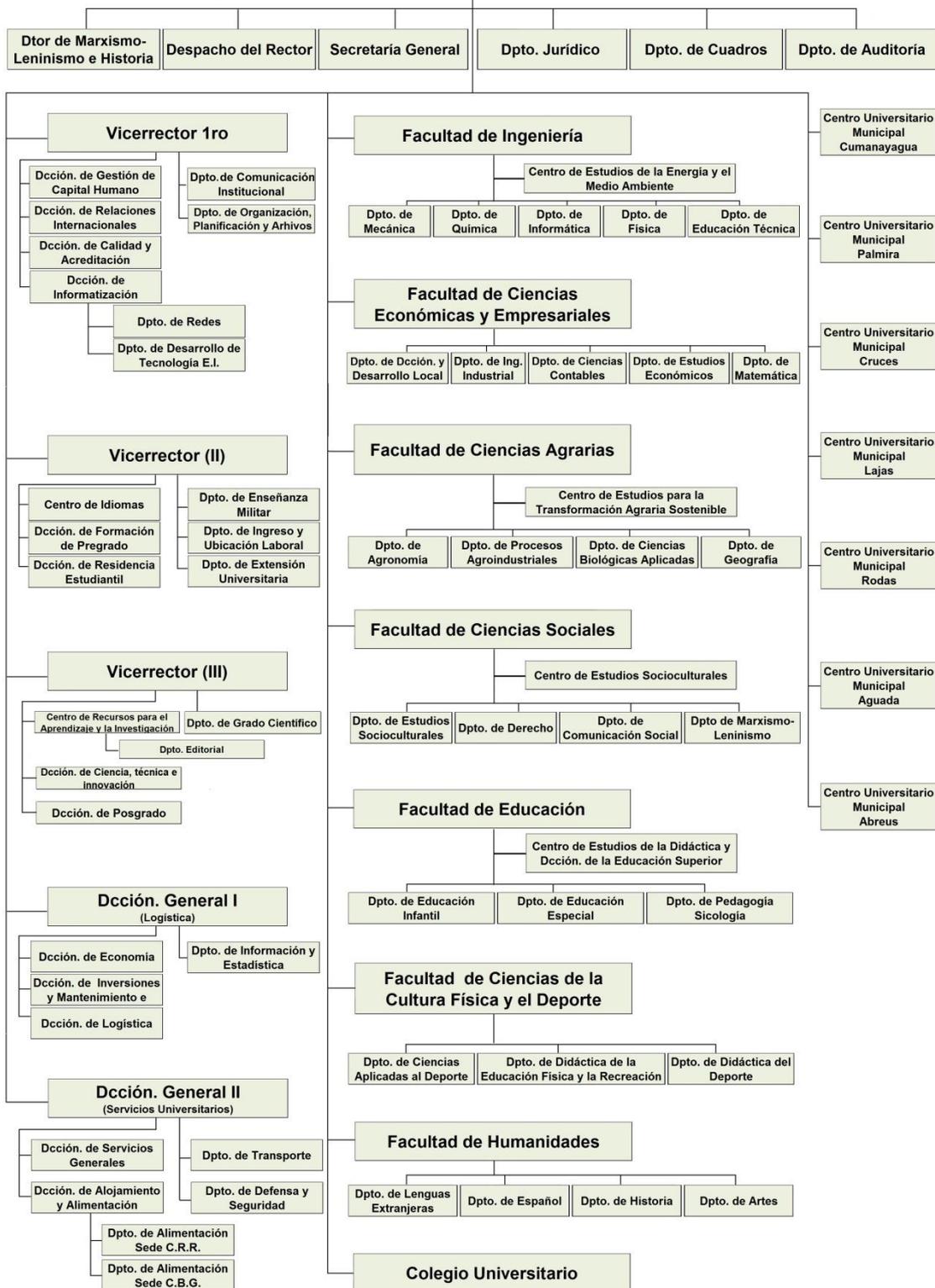
Organigrama de la Dirección de Gestión de Capital Humano

El esquema muestra el diseño de la Dirección y los niveles de subordinación de los grupos de trabajo que la integran.

Universidad de Cienfuegos

Rector

2017



Funcionamiento por cargos.

Dirección de Recursos Humanos

- Secretaria

Asiste a su jefe inmediato en las actividades administrativas. Toma y transcribe dictados taquigráficos y mecanografía cualquier tipo de documentos.

Selecciona y procesa información, lleva controles y registros, archiva en cualquier tipo de sistema.

Opera equipos informáticos para auxiliarse en el trabajo.

Atiende y orienta a visitantes, evacúa consultas relacionadas con sus funciones.

Puede dirigir a otros empleados que laboren en el área por orientación del director.

Realiza funciones destinadas a facilitar las labores de su superior.

Aplica la metodología establecida para la documentación comprendida en el secreto estatal.

Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Grupo para la Organización del Trabajo y los Salarios

- Especialista Principal

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con los recursos humanos, estudia la legislación vigente y la aplica correctamente.

Acomete acciones a partir de los lineamientos de organización del trabajo y empleo.

Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla normas.

Realiza estudios de Organización de estructura y fuerza de trabajo

Confecciona las plantillas de los trabajadores y vela por el estricto cumplimiento de la legislación en cuanto a cobertura y organización salarial.

Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, elabora nuevas propuestas y asesora a la dirección sobre los temas de organización salarial.

Anexos

Dirige el proceso de contratación y cumple con los procedimientos establecidos para el mismo.

Revisa y avala los movimientos salariales, entre departamentos, bajas altas o de cualquier otra índole.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista OTS

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con los recursos humanos, estudia la legislación vigente y la aplica correctamente.

Acomete acciones a partir de los lineamientos de organización del trabajo y empleo.

Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo, fluctuación y demandas de fuerza de trabajo calificada GEFORZA.

Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla normas.

Realiza estudios de Organización de estructura y fuerza de trabajo

Confecciona las plantillas de los trabajadores y vela por el estricto cumplimiento de la legislación en cuanto a cobertura y organización salarial.

Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, elabora nuevas propuestas y asesora a la dirección sobre los temas de organización salarial.

Ejecuta la contratación de los profesores a tiempo parcial, reincorporación de los jubilados del sector y el pluriempleo en actividades docentes a tiempo parcial.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Grupo para la Capacitación y Categorización.

Metodólogo: (dirección del grupo)

Dirige los procesos de categorización y control de la planificación de las actividades para el desarrollo profesional de los docentes.

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la actividad.

Establece los nexos con los tribunales de categorización en el centro y el resto de los centros universitarios que se requiera, así como mantiene estrecha comunicación con el M.E.S.

Hace estudios de organización del trabajo, empleo y capacitación. Participa en las propuestas de estructuras de categorías, proyección de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas y

Estudia los aspectos socio-psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo docente.

Analiza la utilización del fondo de tiempo, planes de desarrollo individual y plan de trabajo de los docentes.

Organiza los procesos de evaluación de los docentes.

Actualiza los movimiento de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas

Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.

Asesora e imparte temas, cursos y posgrados a fin con la actividad que desarrolla a los cuadros y docentes.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Especialista (Categorización)

Organiza los procesos de categorización y de oposición al personal en las sedes centrales, establece los nexos con los tribunales de categorización.

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la actividad.

Establece los nexos con los tribunales de categorización en el centro y el resto de los centros universitarios que se requiera, así como mantiene estrecha comunicación con el M.E.S.

Organiza los procesos de evaluación de los docentes.

Hace estudios de organización del trabajo, empleo y capacitación. Participa en las propuestas de estructuras de categorías, proyección de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas y

Anexos

Estudia los aspectos socio-psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo docente.

Analiza la utilización del fondo de tiempo, planes de desarrollo individual y plan de trabajo de los docentes.

Actualiza los movimiento de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas

Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.

Asesora e imparte temas, cursos y posgrados a fin con la actividad que desarrolla a los cuadros y docentes.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista (Categorización de profesores a tiempo parcial y profesores de los CUMs)

Organiza los procesos de categorización al personal docente en los CUM y contratos a tiempo parcial y establece los nexos con los tribunales de categorización. Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la actividad.

Establece los nexos con los tribunales de categorización en el centro y el resto de los centros universitarios que se requiera, así como mantiene estrecha comunicación con el M.E.S.

Organiza los procesos de evaluación de los docentes.

Hace estudios de organización del trabajo, empleo y capacitación. Participa en las propuestas de estructuras de categorías, proyección de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas y

Estudia los aspectos socio-psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo docente.

Analiza la utilización del fondo de tiempo, planes de desarrollo individual y plan de trabajo de los docentes.

Actualiza los movimiento de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas

Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.

Anexos

Asesora e imparte temas, cursos y posgrados a fin con la actividad que desarrolla a los cuadros y docentes.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista (Gestión de la documentación y categorización)

Se encarga de la actualización permanente de la documentación científica de los docentes de las sedes principales, los CUM y los contratos a tiempo parciales.

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la actividad.

Actualiza los movimiento de categorías docentes, grados científicos o categorías científicas

Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes.

Asesora e imparte temas, cursos y posgrados a fin con la actividad que desarrolla a los cuadros y docentes.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Especialista (Capacitación)

Elabora, organiza y controla los planes de capacitación y superación del personal no docente y su actualización sistemática

Mantiene actualizada la información sobre la superación postgraduada de los docentes, establece para ello nexos con los directivos de la actividad de postgrado y los departamentos docentes y /o entidades que participan en la superación.

Participa en la planificación y aseguramiento para cada actividad de Capacitación.

Tramita con los Jefes de Áreas, Directores y Jefes de Departamentos, las autorizaciones correspondientes de sus trabajadores.

Controla el cumplimiento del Plan de actividades para la capacitación y gestiona los documentos que lo acrediten.

Archivar la evidencia escrita de los resultados de la evaluación. Organiza e imparte temas, cursos y posgrados a técnicos de nivel medio superior y nivel superior en adiestramiento.

Dirige los procesos organizativos y controla la documentación de los técnicos que cumplen su servicio social.

Organiza las actividades de los estudiantes que realizan prácticas laborales en la Universidad.

Establece relaciones de trabajo y mantiene comunicación con los especialistas del MTSS y el MES.

Organiza los procesos de evaluación de los Técnicos en preparación.

Asesora e imparte temas, cursos y posgrados a fin con la actividad que desarrolla a los cuadros y docentes.

Acomete acciones de capacitación, cursos y posgrados a técnicos de nivel medio superior y nivel superior en adiestramiento.

Elabora la documentación de los técnicos que cumplen su servicio social. Organiza las actividades de los estudiantes que realizan prácticas laborales en la Universidad.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Subdirección de Recursos Humanos

- Subdirector (Cuadro)

Se actualiza en las regulaciones relacionadas con los recursos humanos, estudia la legislación vigente y vela por su correcta aplicación.

Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, elabora nuevas propuestas y asesora a la dirección sobre los temas de organización salarial.

Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla normas.

Participa en la organización, planificación, ejecución y control de las actividades de los grupos de Seguridad y Salud del Trabajo, Recursos Laborales y Salario.

Se encarga de la revisión y firma de la documentación oficial de los expedientes laborales de los trabajadores.

Participa en la planificación de las estructuras y plantillas para su modificación en correspondencia con las necesidades de la universidad.

Anexos

Participa en los procesos de evaluación de los Directivos y los trabajadores subordinados.

Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.

Sustituye eventualmente al Director, en su ausencia participa en actividades planificadas y en la toma de decisiones estrictamente necesarias previa consulta con el mismo.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Técnico D (Administrativo)

Se actualiza en las regulaciones vigentes que rigen la actividad que desarrollan los niveles subordinados y las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones para el perfeccionamiento de la actividad.

Participa en el aseguramiento organizativo y en la gestión económica de la dirección.

Actualiza periódicamente la documentación y realiza controles a todos los activos de la DGCH.

Realiza las solicitudes de materiales y su distribución según las necesidades, solicita y asiste a los despachos de transportación

Vela por la protección física, condiciones para el trabajo y limpieza de las oficinas de la DGCH.

Distribuye las tarjetas de asistencia, controla la disciplina laboral, realiza los reportes de los trabajadores y controla el registro de asistencia diariamente y realiza el Análisis Periódico de Asistencia de la DGCH.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Grupo para la Seguridad y Salud del Trabajo

- Especialista Principal

Dirige los procesos relacionados con la actividad de seguridad y salud del trabajo y la seguridad social de la Universidad y sus dependencias.

Planifica y controla las actividades de inspección a las áreas y detecta los riesgos a la seguridad de los trabajadores.

Coordina todo lo relacionado con los chequeos médicos periódicos y especializados de los trabajadores que lo requieren.

Instruye a los trabajadores que ingresan a la universidad, controla las instrucciones específicas y periódicas que realizan los jefes de departamentos.

Realiza actividades de inspección a las áreas y detecta los riesgos a la seguridad de los trabajadores

Organiza y dirige las investigaciones sobre accidentabilidad laboral

Actualiza los controles y levantamientos de riesgos

Tramita la solución a los problemas detectados, realiza informes sobre las deficiencias detectadas y alerta a la dirección.

Establece las relaciones de trabajo necesarias con los organismos del MTSS que atienden la actividad.

Confecciona las informaciones que se derivan de la actividad.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Planifica y controla las actividades de inspección a las áreas y detecta los riesgos a la seguridad de los trabajadores.

Coordina todo lo relacionado con los chequeos médicos periódicos y especializados de los trabajadores que lo requieren.

Instruye a los trabajadores que ingresan a la universidad. Asesora a las personas pertinentes en la impartición de la Instrucción Específica, la Periódica, la Extraordinaria, la Operacional, la de actuar en caso de emergencia, la Especializada y la de Toma de Conciencia.

Realiza actividades de inspección a las áreas y detecta los riesgos a la seguridad de los trabajadores

Organiza y dirige las investigaciones sobre accidentabilidad laboral

Actualiza los controles y levantamientos de riesgos

Participa conjuntamente con el departamento de Preparación para la Defensa en la creación y preparación de la Brigadas contra Incendio

Participa en la planificación de los recursos para cada actividad de SST.

Tramita la solución a los problemas detectados, realiza informes sobre las deficiencias detectadas y alerta a la dirección. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista Seguridad Social

Organiza los procesos relacionados con la actividad de seguridad social de la Universidad y sus dependencias.

Establece las relaciones de trabajo necesarias con los organismos del MTSS que atienden la actividad.

Recibe, registra y tramita los certificados médicos, licencias sin sueldo, licencias de maternidad y jubilaciones.

Participa en la introducción a las bases de datos estadísticas de la información exacta de los trabajadores inactivos y la confección de las tarjetas de salario.

Establece los controles que garanticen de conjunto con el sindicato la atención a los trabajadores más necesitados de asistencia social por parte de la dirección de la universidad.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Técnico Seguridad Social

Participa en los procesos relacionados con la actividad de seguridad social de la Universidad.

Recibe, registra y tramita los certificados médicos, licencias sin sueldo, licencias de maternidad y jubilaciones.

Establece las relaciones de trabajo necesarias con las dependencias del MTSS y MINSAP que atienden la actividad.

Participa en la introducción a las bases de datos estadísticas de la información exacta de los trabajadores inactivos y la confección de las tarjetas de salario.

Realiza actividades de inspección a las áreas y detecta los riesgos a la seguridad de los trabajadores.

Tramita la solución a los problemas de salud de los trabajadores con las dependencias de Salud en función de mejorar su calidad de vida, en correspondencia con la política de atención al hombre.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Grupo Recursos Laborales

- Especialista Principal

Dirige y controla las actividades de Recursos Laborales, los procesos de contratación, movimientos de nómina y salario.

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con los recursos humanos, estudia la legislación vigente y vela por su correcta aplicación.

Asesora a los jefes de las áreas en materia de Recursos humanos y tramita cualquier inquietud de manera expedita con la dirección de GCH. Actualiza el plan de vacaciones de los trabajadores no docentes.

Imparte temas, cursos y posgrados a estudiantes, trabajadores y cuadros relacionados con la actividad que realiza.

Se encarga de la confección, revisión y actualización permanente de la documentación oficial de los expedientes laborales de los trabajadores.

Participa en la planificación de las estructuras y plantillas para su modificación en correspondencia con las necesidades de la universidad.

Despacha con el grupo de salario y participa en la revisión de los documentos elaborados para el pago del salario devengado por los trabajadores.

Confecciona los informes de fluctuación y actualiza las estadísticas mensualmente.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista

Participa en la ejecución y control de las actividades de Recursos Laborales del área que atiende.

Tramita toda la documentación de los expedientes de los trabajadores que ingresan a las áreas de la UCf que tiene asignadas.

Confecciona, revisa y actualiza permanentemente la documentación oficial de los expedientes laborales y su custodia.

Actualiza las plantillas de los trabajadores Anexo 14 B.

Realiza el proceso de contratación según los procedimientos establecidos para el mismo.

Realiza los movimientos salariales, entre departamentos, bajas altas o de cualquier otra índole. Participa en la revisión de los documentos elaborados para el pago del salario devengado por los trabajadores.

Actualiza con los jefes de las áreas el plan de vacaciones de los trabajadores no docentes de sus áreas, los asesora en materia de Recursos humanos y tramita cualquier inquietud de manera expedita que tengan en el área

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Técnico

Participa en la ejecución y control de las actividades de Recursos Laborales del área que atiende.

Tramita toda la documentación de los expedientes de los trabajadores que ingresan a las áreas de la UCf que tiene asignadas.

Confecciona, revisa y actualiza permanentemente la documentación oficial de los expedientes laborales y su custodia.

Actualiza las plantillas de los trabajadores Anexo 14 B.

Realiza el proceso de contratación según los procedimientos establecidos para el mismo.

Realiza los movimientos salariales, entre departamentos, bajas altas o de cualquier otra índole. Participa en la revisión de los documentos elaborados para el pago del salario devengado por los trabajadores.

Actualiza con los jefes de las áreas el plan de vacaciones de los trabajadores no docentes de sus áreas y tramita cualquier inquietud de manera expedita que tengan en el área

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Grupo Salario

- Especialista Principal

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la organización salarial y la contabilidad, estudia la legislación vigente y vela por su correcta aplicación.

Participa en los estudios de organización del trabajo, empleo, salario así como la elaboración de nuevas propuestas y el asesoramiento a la dirección sobre los temas de organización salarial

Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente. Participa en la ejecución y control de las actividades de introducción, revisión y actualización permanente de datos en el sistema ASSETS. Actualiza las estructuras y plantillas para su modificación en correspondencia con la plantilla aprobada y vela por el estricto cumplimiento de la legislación en cuanto a cobertura y organización salarial.

Dirige el proceso de movimientos salariales, entre departamentos, bajas altas o de cualquier otra índole según los movimientos tramitados por Recursos Laborales y emite el movimiento impreso desde el sistema ASSETS para constancia y como contrapartida para su archivo en los expedientes laborales.

Despacha con el grupo de Recursos Laborales, recibe los reportes de pago y emite las nóminas para el pago del salario devengado por los trabajadores.

Realiza las consultas pertinentes para emitir todas las informaciones que se requieran.

Imparte temas, cursos y posgrados a estudiantes, trabajadores y cuadros relacionados con la actividad que realiza.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista

Se actualiza en las regulaciones vigentes relacionadas con la organización salarial y la contabilidad, estudia la legislación vigente y vela por su correcta aplicación.

Participa en los estudios de organización del trabajo, empleo, salario así como la elaboración de nuevas propuestas y el asesoramiento a la dirección sobre los temas de organización salarial

Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente. Participa en la ejecución y control de las actividades de introducción, revisión y actualización permanente de datos en el sistema ASSETS. Actualiza las estructuras y plantillas para su modificación en correspondencia con la plantilla aprobada y vela por el estricto cumplimiento de la legislación en cuanto a cobertura y organización salarial.

Procesa los movimientos salariales, entre departamentos, bajas altas o de cualquier otra índole según los movimientos tramitados por Recursos Laborales y emite el movimiento impreso desde el sistema ASSETS para constancia y como contrapartida para su archivo en los expedientes laborales.

Recibe los reportes de pago y emite las nóminas para el pago del salario devengado por los trabajadores.

Realiza las consultas pertinentes para emitir todas las informaciones que se requieran.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

- Especialista en Ciencias Informáticas

Estudia la legislación vigente y vela por su correcta aplicación.

Ejecuta las actividades revisión y actualización permanente del sistema ASSETS. Mantiene en correcto funcionamiento el sistema. Participa en la evaluación del sistema y en la determinación de la factibilidad y conveniencia de su implementación.

Vela por el uso correcto de las computadoras y accesorios instalados en la dirección así como por la seguridad informática del área. Participa en la búsqueda de soluciones a problemas técnicos.

Apoya en la elaboración de los planes de seguridad, de vigilancia y análisis de riesgos.

Participa en el análisis de sistemas de información; Realiza las consultas pertinentes para emitir todas las informaciones que se requieran desde el sistema.

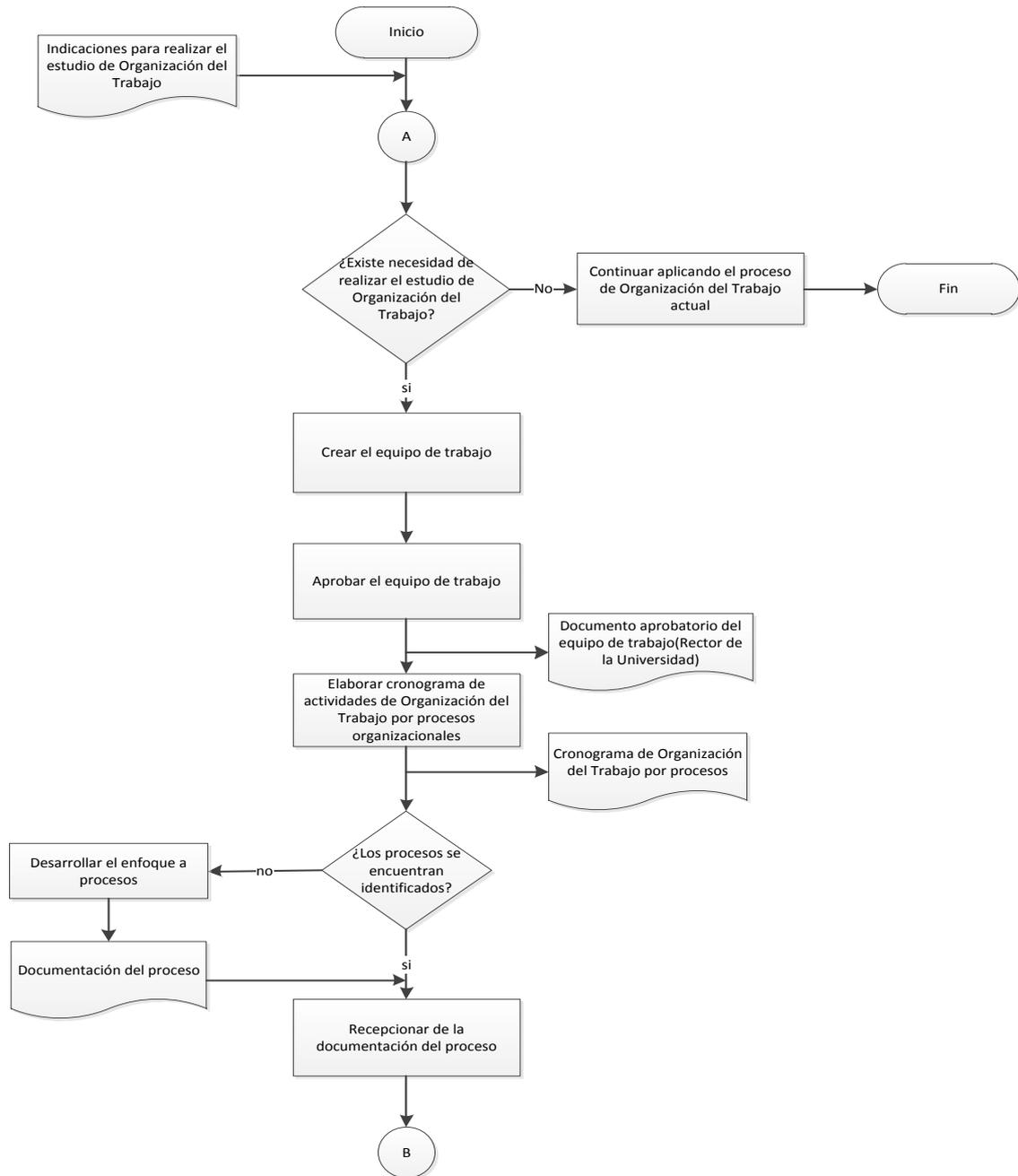
Participa en la realización de un conjunto de servicios, procesos informáticos o proyectos informáticos de apoyo a la DGCH. (Implementación de software, y

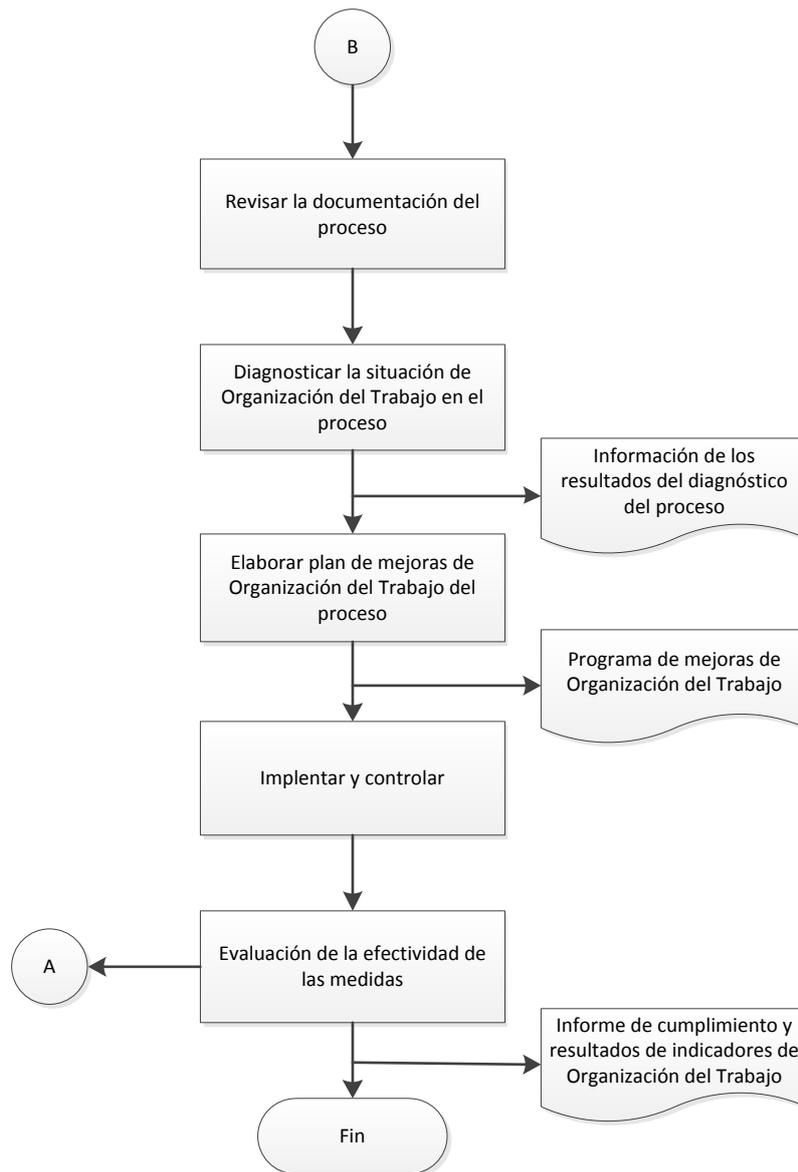
aplicaciones de Correo Electrónico, aplicaciones multimedia, Páginas Web, Sitos Web y Portales)

Participa en la instalación de sistemas, software, estaciones, servidores, y otros dispositivos de conectividad. Instala y cablea redes informáticas y de comunicaciones.

Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Proceso: Organización del Trabajo





Los resultados principales del desarrollo de la Organización del trabajo en el ahorro de tiempo de trabajo (ahorro relativo de trabajadores), el incremento de la calidad del trabajo y la economía de recursos materiales y financieros está conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran: La División y cooperación del trabajo; Los Métodos y procedimientos de trabajo; La Organización y servicio de los puestos de trabajo; Condiciones de Trabajo; La Normalización del trabajo; La Organización de los salarios y la Disciplina del Trabajo. Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

Las entidades para lograr una mayor eficiencia de los recursos de que dispone deben realizar estudios sistemáticos de la organización del trabajo, los que constituyen el punto de partida, pero a su vez genera el compromiso permanente de actualizar y

efectuar nuevos estudios de organización del trabajo ante nuevas condiciones, lo que deberá estar como tarea permanente en los planes de trabajo de la Universidad.

La UCF para su definición debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la Organización del Trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir. Los estudios podrán abarcar todas o algunas de las áreas de la UCF y podrá comprender el estudio y perfeccionamiento de todos los elementos integrantes de la Organización del Trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico que quedara reflejado en el Registro R #154 "Programa de Acciones para el Control y Seguimiento de los Estudios de Organización del Trabajo".

Los estudios de Organización del Trabajo se caracterizan por la integración de los procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

Integralidad: consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad;

Sistematicidad: consiste en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad;

Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

La UCF, al realizar los estudios de organización del trabajo toma en consideración cuatro etapas fundamentales:

Selección, preparación y aprobación de los equipos de trabajo.

Para la selección y aprobación por el Rector de la Universidad del equipo de trabajo, deberá procurarse que el mismo esté conformado por profesionales y trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo dentro de los integrantes del mismo.

Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la entidad, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional y una vez concluido el estudio sus integrantes se reincorporan a sus respectivas áreas de trabajo.

Cada equipo deberá ser convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, para ello se realizarán seminarios por especialistas que dominen estas técnicas, tanto de la entidad, como de otras universidades, consultores externos, o de

otras instituciones. Una vez culminada esta etapa, la dirección de la UCF deberá tomar las medidas para comprobar que los miembros del equipo, están preparados para acometer los estudios de organización del trabajo con la calidad requerida.

Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.

Deberá efectuarse una explicación detallada a los trabajadores, dirigentes, de los objetivos del estudio en el área, presentación de los integrantes del equipo y de su coordinador.

Realización del Estudio.

En la etapa de realización del estudio se identifican los procesos, se elabora el cronograma de ejecución del estudio y se desarrolla el diagnóstico de la situación de la organización del trabajo en el área asignada.

Para el análisis del proceso productivo, se requiere el uso de técnicas de estudio que permitan registrar los aspectos que sean necesarios conocer de dicho proceso, de forma tal que se facilite su análisis y comparación con las alternativas de mejoras propuestas

Implantación y control.

Para la correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados hay que prepararla bien y garantizar las condiciones necesarias para que no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse la eficiencia prevista.

Para proceder a la implantación de cualquier medida, es necesario en algunas ocasiones su prueba experimental a fin de realizar determinados ajustes para su posterior implantación definitiva.

Debe verificarse que las mismas se introduzcan exactamente como fueron concebidas, pues sólo así podrán alcanzarse los objetivos deseados.

Una vez implantado el cambio, es importante mantenerlo en uso tal como estaba especificado y no permitir que los operarios vuelvan a lo de antes o introduzcan elementos no previstos, salvo con causa justificada.

Métodos de Trabajo

El Director de Gestión de Capital Humano de la UCF es el máximo responsable del control, elaboración, aprobación y aplicación práctica del plan de Organización del Trabajo.

Estudio de la Organización y Servicio de los Puestos de Trabajo

La organización del puesto de trabajo contempla el estudio de la situación existente y la solución de los aspectos siguientes:

El equipamiento tecnológico y el técnico-organizativo deben estar en función del contenido de trabajo del puesto y de la tecnología.

La distribución racional de todos los elementos componentes del puesto de trabajo.

El puesto de trabajo está constituido por los elementos siguientes:

Equipo básico. (maquinarias, agregados e instalaciones) se analizan las características del equipo básico con el fin de definir si el existente es el que más se adapta a los requerimientos de la operación u operaciones que se llevan a cabo en el puesto

Equipamiento tecnológico. (herramientas, dispositivos y útiles que utiliza el trabajador en el puesto de trabajo). Es el proceso de organización del puesto de trabajo tiene un significado especial, ya que generalmente es utilizado manualmente por el operario, de su efectividad depende en gran medida el rendimiento del hombre

Equipamiento técnico organizativo. (muebles auxiliares, así como la documentación técnica y de control necesaria para la ejecución del trabajo). se determina si el existente en un puesto de trabajo dado es el adecuado o no, así como para definir cuál ha de ser el equipamiento requerido al diseñar un nuevo puesto de trabajo, se han de observar los siguientes principios:

De la funcionalidad.

De las dimensiones del equipamiento técnico-organizativo.

De la coordinación de las actividades entre obreros básicos y auxiliares.

Documentación técnica. Comprende la documentación que se necesita en el puesto para poder ejecutar las operaciones asignadas, tales como. Ordenes de trajo, hojas de ruta, etc.

Un adecuado planeamiento del puesto implica la racional distribución en el espacio, tanto de los elementos materiales de la producción (los equipos básicos, el equipamiento tecnológico y técnico-organizativo, los objetos de trabajo) como del propio operario u operarios que laboran en el mismo, logrando que la elección de los emplazamientos de todos estos elementos condicione: La reducción de los tiempos de ejecución de la o las operaciones que en él se realizan y la reducción de los gastos de energía física y nerviosa del trabajador.

Al planear el puesto de trabajo, la UCF debe procurar que este se adapte a las aptitudes, capacidades y limitaciones del hombre, con el objetivo de que el trabajo resulte atractivo, lo que redundará en un factor de transformación paulatina del trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

La organización del servicio está dirigida a la solución de dos aspectos principales:

Lograr la ejecución del proceso de servicio en el mínimo de tiempo.

Utilizar de la forma más adecuada el personal dedicado a esta actividad.

El estudio de estos aspectos cobra una importancia especial con el desarrollo económico, dado que al ir disminuyendo el peso específico del trabajo manual, se eleva el volumen de las tareas de mantenimiento de equipos, de manipulación de materiales, de almacenaje, de control de la calidad, etc.

Normalización del Trabajo

En la UCF la Normalización del trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Cuando se realizan estudios de Normalización del trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de calidad y eficiencia de la entidad como son:

El comportamiento de la utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo.

La utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo.

La introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales.

La aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización en el trabajo.

Para que la normalización del trabajo marche a pasos firmes en la entidad es necesario observar que es una fase del proceso de organización, por lo que siempre debe estar precedida por el estudio y perfeccionamiento de la organización de la producción y del trabajo.

En la realización de todo estudio de Normalización, independientemente del método empleado, deben seguirse un conjunto de etapas, las cuales son:

Selección de las actividades

Preparación de la observación.

Realización de la observación.

Procesamiento y análisis de la información, analizando las causas que originan las pérdidas de tiempo a fin de proponer las medidas técnico-organizativas y su implantación a fin que pueden aplicarse para su reducción o eliminación.

Determinación de las medidas técnico-organizativas a implantar a fin de eliminar o reducir al máximo posible las interrupciones y los gastos de tiempo no necesarios.

Implantación.

Para la selección de las actividades se deben elegir con prioridad aquellas que resulten limitantes en el proceso de producción o servicio, las que agrupan una gran cantidad de trabajadores.

La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del área y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, se debe estudiar la organización de los puestos y su servicio, garantizar durante el período de observación, el abastecimiento de materias primas, materiales y mercancías, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.

Para la realización de la observación se elige el método de observación que resulte apropiado, entre los que se encuentran las siguientes técnicas:

Fotografía detallada individual

Fotografía detallada colectiva

Muestreo por observaciones instantáneas.

Cronometraje de operaciones.

Organización del Salario

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción en valores, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud esta relación es: la Calidad.

El Diagnóstico de la calidad constituye la principal fuente de detección de los problemas y de sus interrelaciones que frenan la calidad de la de la entidad. Permite comparar sus propios resultados de períodos anteriores con los actuales y con los de Universidades similares. Los resultados serán siempre evaluados con los trabajadores y la organización de base sindical en aras de resolver los problemas evidenciados y trazar las medidas para resolver los problemas identificados.

Lleva implícito la medición de los resultados a través de indicadores económicos y de los factores que afectan la calidad, mediante la respuesta a preguntas concretas.

Los resultados del diagnóstico permiten identificar problemas, definir sus causas y proyectar las medidas para su solución que estarán dirigidas al incremento de la calidad a corto y mediano plazo.

Elaboración del diagnóstico

Se trata de un ejercicio de dirección colectiva, cuyas fuentes son las diferentes áreas funcionales de la entidad, con la participación de expertos, trabajadores de experiencia, mandos intermedios, representantes de las organizaciones del centro y, cuando se requiera, los suministradores y quienes reciben o utilizan los productos o servicios, guiados por el director.

Al responder las preguntas del diagnóstico, es necesario identificar las causas que originan los problemas agrupándolos en función de los elementos que los provocan: Capital humano, tecnología, servicio u objeto de trabajo.

Plan de mejora continua de la calidad.

El plan de mejora continua de la calidad consiste en diseñar de forma colectiva las decisiones, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas identificados en el diagnóstico, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de la UCF.

El plan de mejora continua en su aplicación deberá tener las siguientes características:

Participativo: Su aplicación lleva implícito en todas sus etapas la participación activa de los trabajadores y la dirección de la UCF. Este principio es insoslayable.

Permanente: Debe entenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no para solucionar un problema particular; debe ser cíclico, y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados más exigentes en la evaluación de la calidad; con su aplicación debe ir generándose en la UCF una capacidad de cambio permanente.

Preventivo: La esencia de prevenir los problemas, no solo será un conjunto de acciones correctivas una vez detectados, en la medida que el mismo sea más preventivo, su aplicación reportará mayores beneficios.

Flexible: Debe estar en función de las características concretas de la UCF y su ambiente, en base a esto adaptar las etapas y estrategias a seguir en su aplicación.

La mejora continua permite, entre otras ventajas, reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de eficiencia, aprovechar al máximo las capacidades y experiencias de los trabajadores, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la entidad y desarrolla la capacidad creativa del Recurso humano que hoy existe en las universidades.

El plan de mejora continua contiene medidas concretas, dirigidas a resolver las causas de los problemas identificados y de las iniciativas surgidas del debate de los trabajadores y tendrá nombre y apellidos de los responsables, fecha de cumplimiento y los resultados que se esperan en el año.

Grupo de trabajo de mejora continua.

Es un pequeño colectivo de trabajadores que solicitan voluntariamente pertenecer al mismo, compuesto de 3 a 10 trabajadores, uno de los cuales fungirá como jefe de grupo.

El grupo de trabajo de mejora continua tendrá una actuación dinámica y será atendido directamente por el director de Capital humano y Economía.

A nivel de entidad se designa un coordinador que cumple funciones de enlace entre el consejo de dirección y el grupo de trabajo, así como, se encarga de promover la

generación de mejora continua, sistemáticamente, la capacitación, la información a los miembros del grupo.

Sus objetivos son los de analizar, recomendar, promover y controlar las medidas dirigidas al incremento de la calidad, la calidad, la reducción de costos, mejoras de la capacidad de dirección, y demás asuntos que aparecen a continuación:

Incrementar la calidad a partir del mejoramiento del producto o servicio y la reducción de los costos de producción.

Mejorar la capacidad de dirección, los conocimientos prácticos y la competencia técnica de trabajadores y jefes directos, mediante la instrucción mutua y la práctica.

Dar a los trabajadores posibilidades de ampliar y enriquecer las tareas, asumir mayor responsabilidad y participar en la adopción de las decisiones.

Promover en la dirección y en los trabajadores una toma de conciencia de la importancia del incremento de la calidad, el aprovechamiento racional de los recursos económicos, financieros y materiales, la disciplina y los conocimientos prácticos a través de una efectiva interacción y comunicación.

Problemas que se deben priorizar.

- El incremento de la Calidad del trabajo.
- La reducción de los costos.
- Los métodos de dirección y control.
- La organización del trabajo.
- El mantenimiento preventivo.
- La disciplina y el aprovechamiento de la jornada laboral.
- La colaboración y cooperación entre las áreas, brigadas, etc.
- La información, el análisis colectivo y la participación efectiva de los trabajadores sobre las medidas aplicadas y el incremento de la calidad.
- Funcionamiento del grupo de trabajo de mejora continua de la calidad.
- El funcionamiento del grupo está basado en su autogobierno, mediante el análisis, la discusión y la adopción por mayoría de sus acuerdos y recomendaciones.

Sobre esas bases realizan: selección del jefe de grupo, ingreso de nuevos miembros al grupo, revocación del mandato otorgado al jefe de grupo, separación de algún miembro del grupo, intercambios semanales, entre otros.

Para ello, el consejo de dirección de la universidad conjuntamente con la organización sindical de base, les prestará especial atención a su organización, funcionamiento y fortalecimiento constante, guiado por la máxima de que el nivel de actividad que sean capaces de desplegar el grupo, dependerá de tres factores: la atención que le brinde la dirección de la UCF, la aplicación de sus propuestas de mejoras y el reconocimiento y estimulación moral oportuna.

Para la realización de estudios de trabajo el Responsable de Organización del trabajo exigirá por el cumplimiento de:

- Preparación Integral al Consejo de Dirección,
- Reunión con los trabajadores
- Creación de los grupos de trabajo de mejora continua
- Preparación al grupo de trabajo de mejora continua
- Información a los trabajadores
- Realización del Diagnostico
- Realización del Plan de Medidas de mejora continua
- Control del Cumplimiento del Plan de Mejora continua
- Registro, Distribucion y Archivo

REG #154 "Programa de Acciones para el Control y Seguimiento de los Estudios de Organización del Trabajo".

Documentos de referencia

NC 3000: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Vocabulario

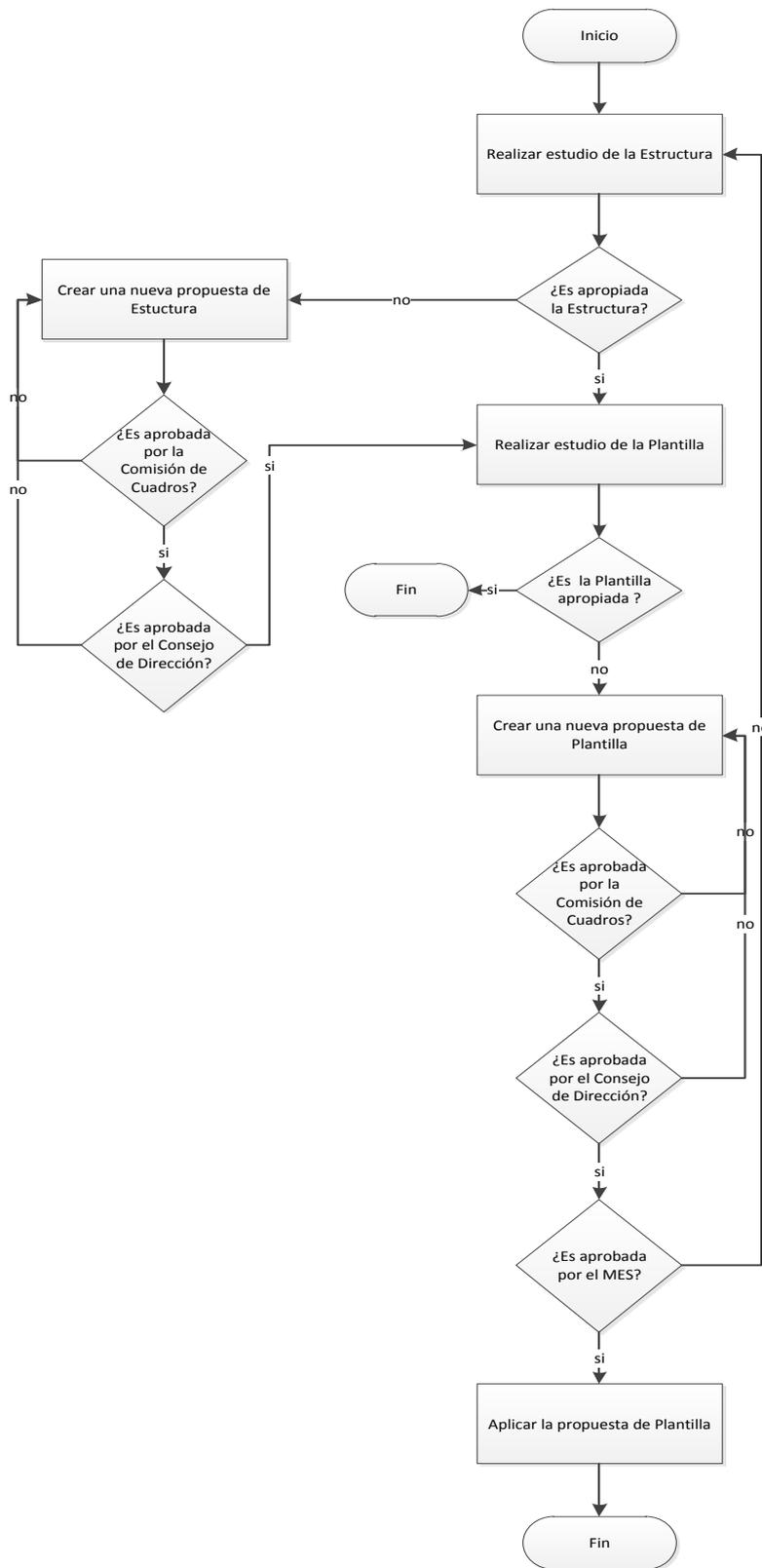
NC 3001: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Requisitos

NC 3002: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Implementación

Resolución No. 27 del MTSS del 2006

Ley 116 del 2013 Código del Trabajo

Diagrama de flujo para el procedimiento de Estructura y Plantilla



El procedimiento de Estructura y plantilla de cargos tiene el Objetivo de definir la estructura organizativa de la Universidad de Cienfuegos, niveles de subordinación y

plantilla de cargos para el año fiscal. Realizar estudios que permitan introducir mejoras técnico-organizativas para el logro de una mayor calidad del trabajo en determinadas actividades o puestos de trabajo.

Alcance:

Al realizar los estudios correspondientes acerca del funcionamiento de la Universidad, sus proyecciones y perspectivas de desarrollo se puede mantener la estructura y plantilla aplicada hasta el momento, o realizar desde pequeños ajustes en ella hasta la reestructuración parcial o total del diseño de las áreas, direcciones y departamentos que la integran, así como sus plantillas de cargo según los calificadores existentes.

Definiciones:

Puesto de trabajo: Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

Estudio del trabajo: Registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo con el fin de mejorar la utilización eficiente de los recursos y establecer normas fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando

Desarrollo:

Es responsabilidad del Rector, Director de Gestión de Capital Humano, presentar al Órgano de Cuadros y al Consejo de Dirección la propuesta que parte del análisis realizados con los máximos directivos de la Universidad y los Especialistas y Técnicos del área de Capital Humano, quienes a su vez se responsabilizan con la correcta aplicación de lo establecido en este Procedimiento

La UCF aplicará los calificadores de cargos aprobados. Es facultad del Director de Gestión de Capital Humano previa consulta y aprobación del Rector, diseñar nuevos cargos en el caso de que los existentes no incluyan las funciones que se requiera desarrollar o cuando se produzcan cambios técnicos, tecnológicos y organizativos.

Cuando la entidad haga uso de esta facultad estará en la obligación de, al año de puesta en vigor del cargo, elevarlo a través del Organismo, a la aprobación final por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su incorporación en los listados de cargos establecidos, en correspondencia con lo que a estos efectos se establezca.

Definir en las actividades que se decidan las necesidades de diseñar nuevos cargos, en correspondencia con las complejidades de las tareas a realizar para lo cual se tendrá en cuenta las técnicas establecidas por el MTSS con respecto a esta materia.

Diseño de un nuevo cargo, el director de RHE cumple con el procedimiento siguiente:

Crea una comisión transitoria, por escrito, formada por personal técnico de la entidad, representantes de la organización sindical y de trabajadores del área involucrada.

Se define el método a utilizar para la evaluación de la complejidad. Una vez definido el método a emplear por la entidad lo utiliza como único, en todos los análisis de diseño de nuevos cargos, a fin de guardar la debida correspondencia.

La comisión presentará el cargo, categoría ocupacional, grupo de la escala única y el contenido del cargo tal y como está establecido, así como el resumen del trabajo realizado, que incluye: método de estudio utilizado, valoración de cada uno de los aspectos que contiene el método utilizado, aplicación del método comparativo y evaluación económica de la factibilidad de aplicar el nuevo cargo diseñado. La propuesta del nuevo cargo será analizada en el consejo de dirección de la UCF. Este procedimiento no posee registros.

Documentos de Referencia:

NC 3000: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Vocabulario

NC 3001: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Requisitos

NC 3002: 2007, Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Implementación

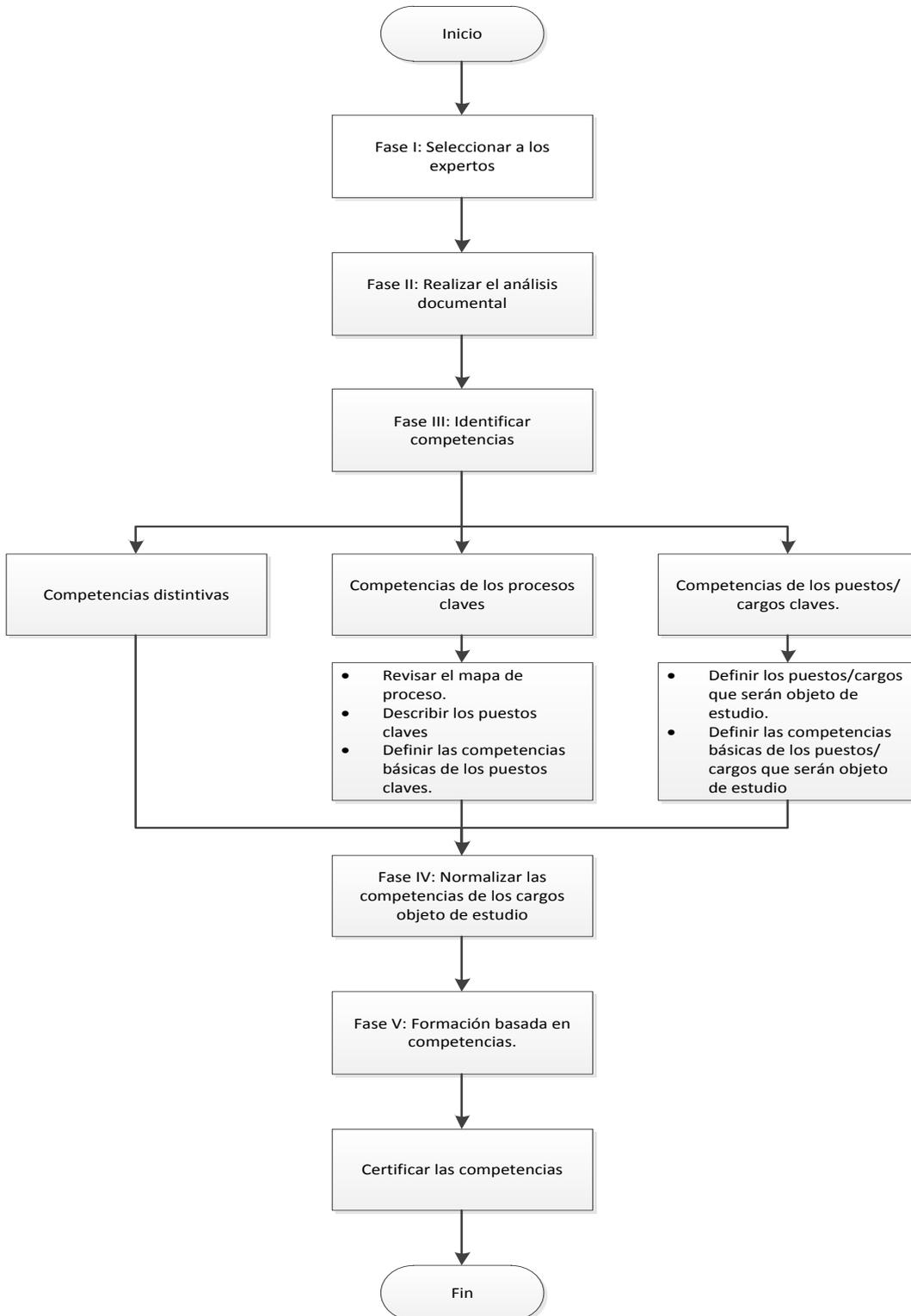
Código del Trabajo (Ley No. 116).

Cuando se requiera implementar un nuevo cargo se siguen los siguientes pasos:

1. Definir en las actividades que se decidan las necesidades de diseñar nuevos cargos.
2. Creación de la comisión transitoria.
3. Definición del método a utilizar para la evaluación de la complejidad.
4. La comisión presenta el cargo, categoría ocupacional, grupo de la escala única y el contenido del cargo.
5. La propuesta del nuevo cargo se analiza en el Consejo de Dirección de la UCF.
6. Aprobación del cargo en el Consejo de Dirección.

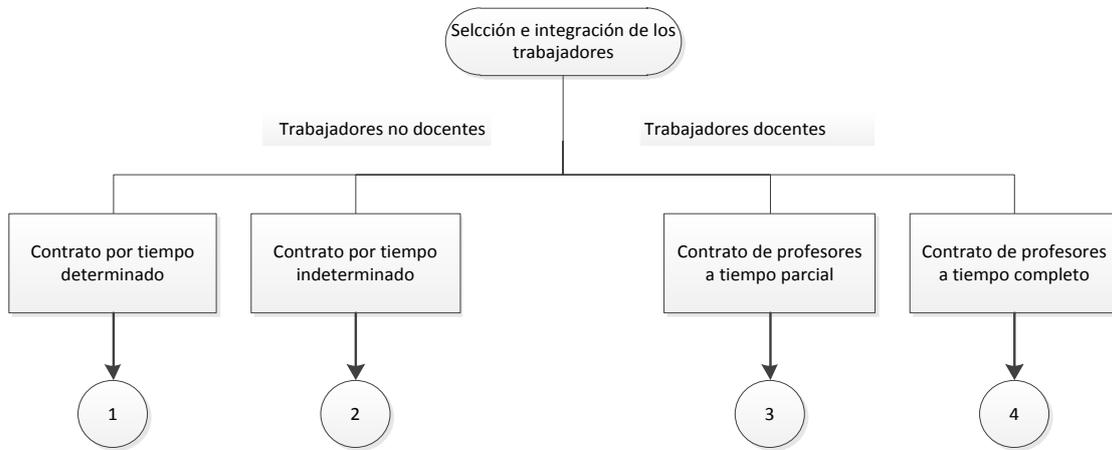
Proceso: Competencias Laborales

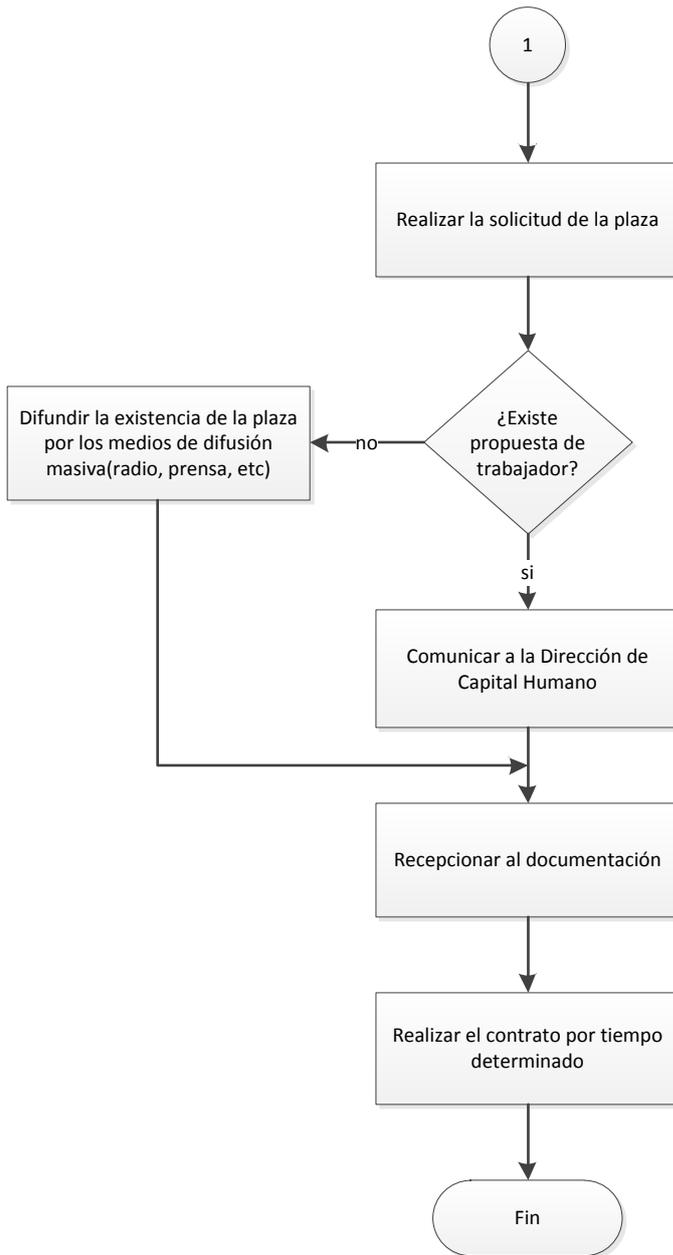
Este proceso de Competencias Laborales es una propuesta. Fue diseñado por Padrón et al., 2013. El procedimiento se muestra a continuación.

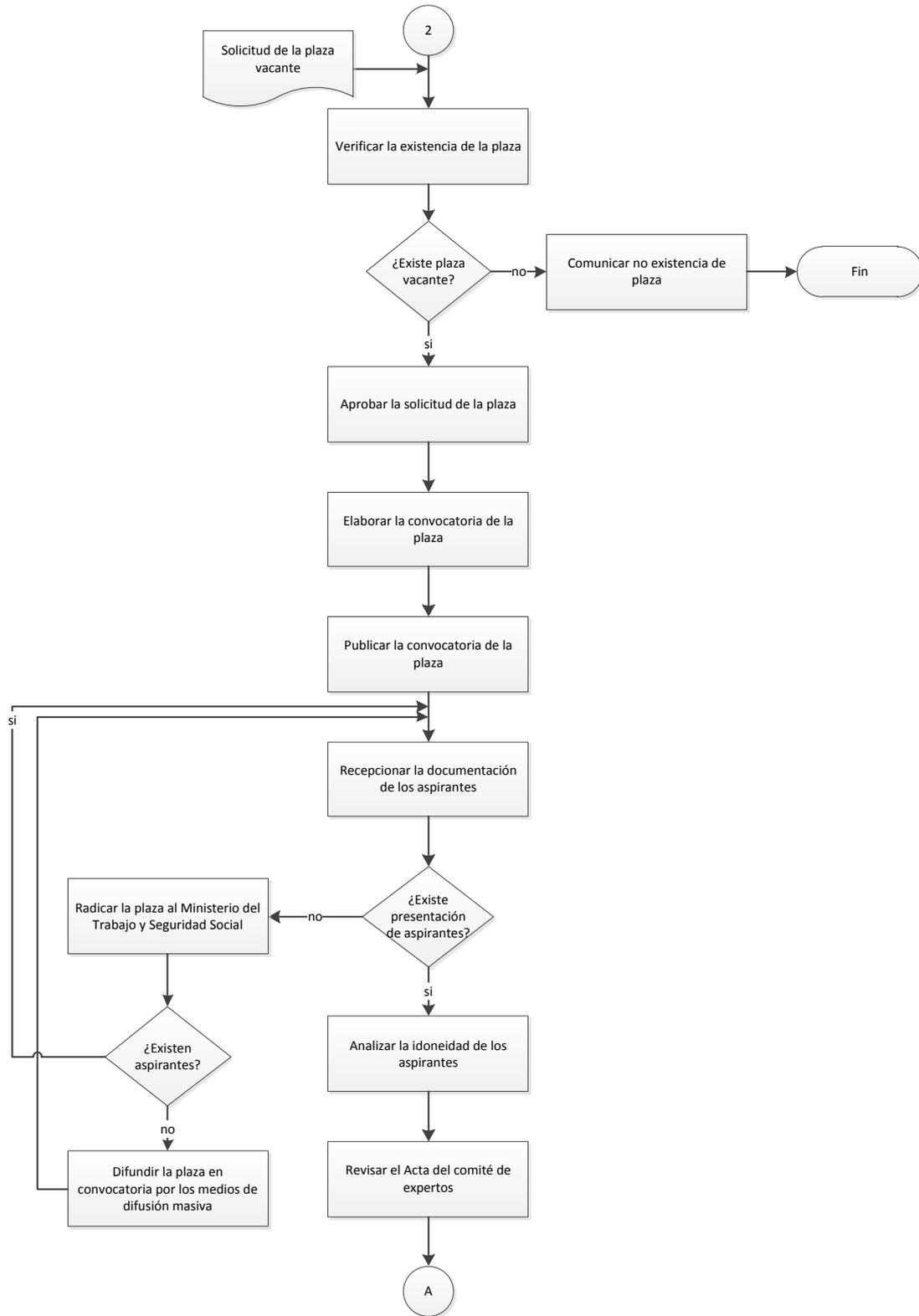


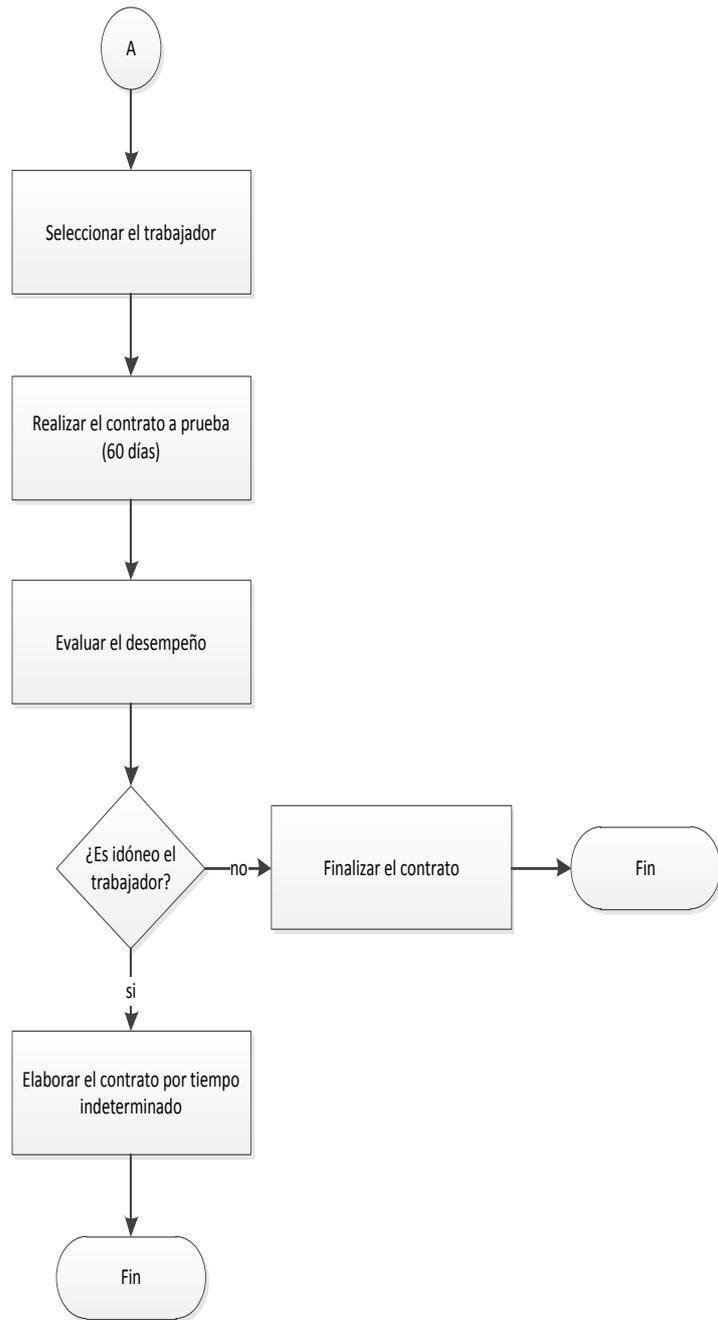
Proceso: Selección e integración de los trabajadores

Diagrama de flujo del proceso de Selección e integración de los trabajadores

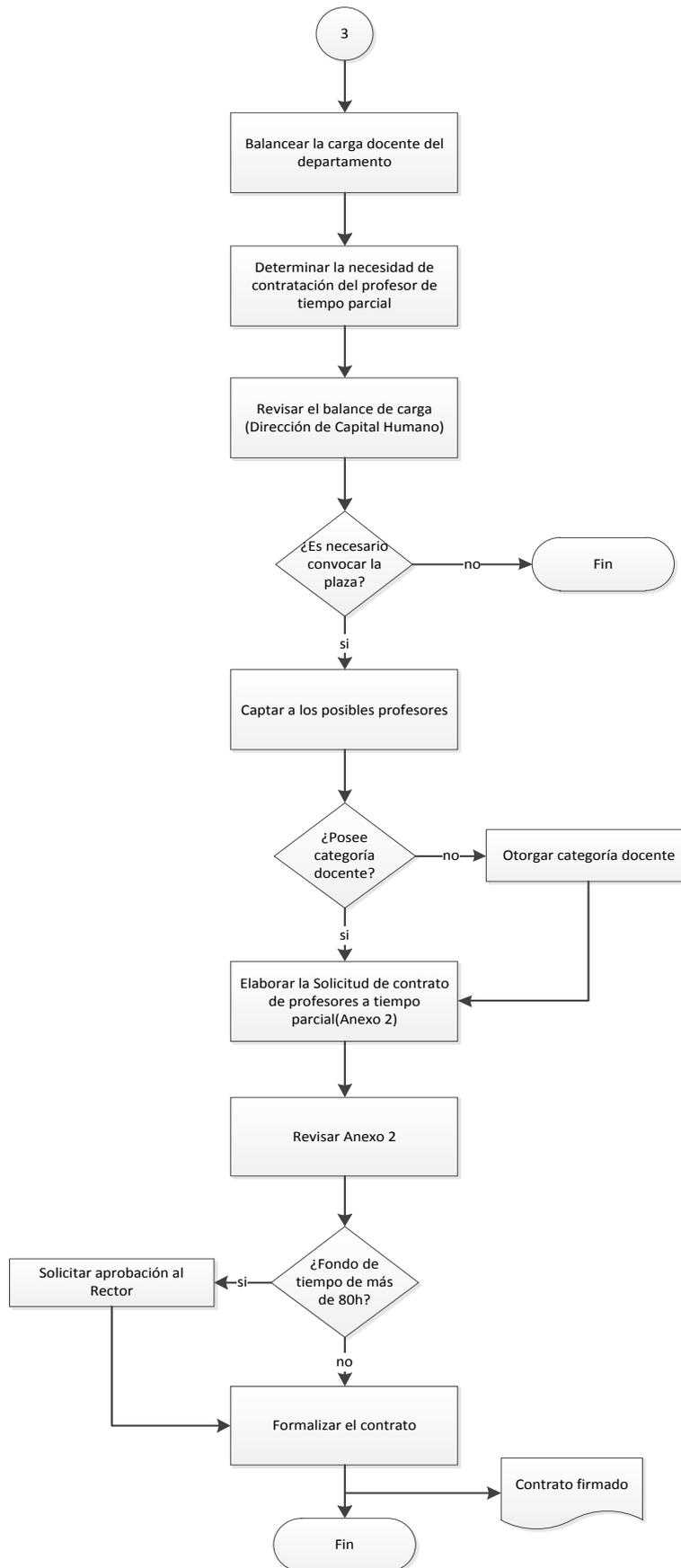


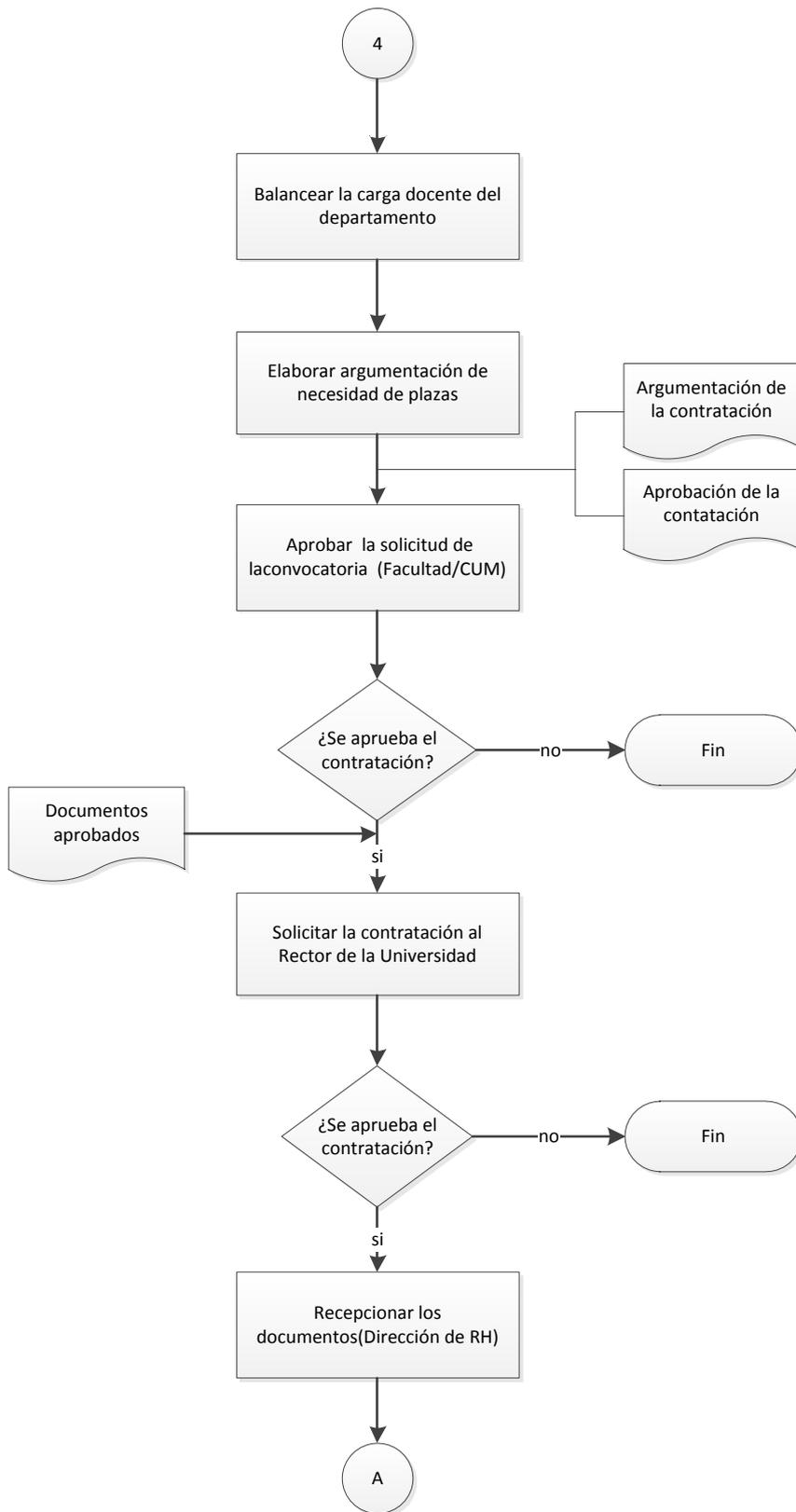


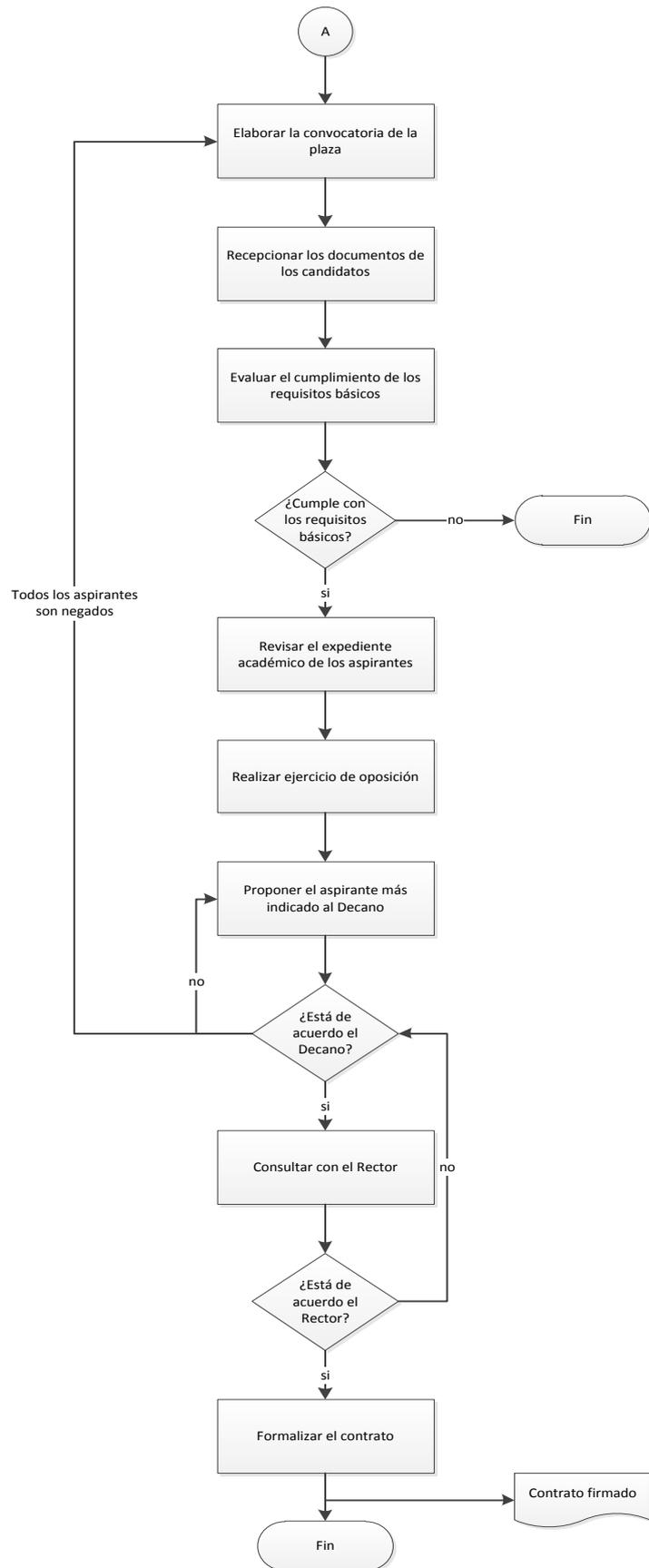




Nota aclaratoria: El análisis de la idoneidad es realizado por un comité de expertos. Para la constitución de este comité existe un procedimiento adjuntado a este diagrama







Nota aclaratoria: El ejercicio de oposición es realizado por un tribunal de categoría docente. Para la constitución de este tribunal existe un procedimiento adjuntado a este diagrama

El proceso de Selección e integración de los trabajadores tiene el Objetivo de definir y establecer los criterios de selección e incorporación de los trabajadores al empleo, su promoción y permanencia para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad de Cienfuegos.

Formalizar la relación laboral de todos los trabajadores a través del Contrato de Trabajo, según la Legislación Laboral vigente, dándolo de alta en el Sistema ASSETS PREMIUM. Módulo de Personal y Nóminas.

Alcance:

Se aplica a todos los trabajadores de la UCF y aspirantes a trabajar en ella, para cubrir plazas vacantes, temporales o de nueva creación.

Responsables:

Rector.

Director de Gestión de Capital humano.

Especialistas en Gestión de Capital humano.

Técnicos en Gestión de Capital humano.

Jefes de Áreas.

Participantes:

Clientes. (Personal Aspirante)

Jefes de Áreas de la UCF.

Miembros del Comité de Expertos de las distintas áreas de la UCF.

Técnicos en Gestión de Capital humano.

Especialistas en Gestión de Capital humano.

Director de Gestión de Capital humano.

Resultados a Obtener:

Trabajador contratado y dado de alta en el Sistema ASSETS PREMIUM. Módulo de Personal y Nóminas.

Expediente del Trabajador actualizado en el proceso de contratación.

Desarrollo:

El proceso parte de la necesidad de ocupar una plaza vacante no docente por tiempo indeterminado en algún área de la Universidad de Cienfuegos.

Periodo de Prueba

Al otorgársele la plaza a un trabajador debe comenzar mediante un Período de Prueba de 60 días para todos los cargos que requieran ser técnicos de nivel medio superior y 30 días para el resto de los cargos debiéndose confeccionar por la administración del área donde se ubica el trabajador un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del área.

Las administraciones no exigen el cumplimiento del período de prueba a los:

Recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral.

Contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, cuando el período del contrato no excede de seis meses.

Contratados a domicilio de carácter temporal.

Designados para ocupar cargos de dirección, de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva.

Trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad.

Otros casos previstos en la ley.

De culminar satisfactoriamente este período se le realiza el contrato por tiempo indeterminado y la presentación al colectivo de trabajadores en Asamblea Abierta.

Convocatoria de plazas vacantes

El jefe de área solicita la plaza vacante no docente a la Dirección de Gestión de Capital Humano

Se verifica en los Anexos 14 y 14B la existencia de la plaza y los requisitos para ocupar la misma.

Se aprueba por parte del Rector y el Director de Gestión de Capital Humano.

Especialista en Gestión de Capital humano que atiende dicho proceso procede con la convocatoria a la plaza, consignando la información necesaria para conocimiento de los trabajadores.

La convocatoria se publica

Los interesados entregan la documentación requerida en un plazo de 10 días posteriores al lanzamiento de la convocatoria.

Vencidos los plazos, el Especialista solicita al jefe de área correspondiente la recogida de la documentación de los trabajadores aspirantes.

El jefe de área solicita al Comité de Expertos bajo su mando, el análisis de la idoneidad de los distintos aspirantes, fijando uno o varios encuentros con los distintos integrantes. Las consideraciones realizadas por el Comité de Expertos deben tener un orden de prioridad con relación a los aspirantes, con el objetivo de llegar a una decisión final.

La decisión tomada por parte del Comité de Expertos se refleja en acta como constancia según el modelo establecido.

Este documento es valorado por el jefe de área, el cual decidirá cuál de los aspirantes será el idóneo para ocupar la plaza y lo comunica a la D.G.C.H

En caso de no disponer de posibilidades internas, debe quedar plasmado en el Acta de Reunión del Comité de Expertos y se entregará al jefe correspondiente, el cual notificará dicho suceso al Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la actividad.

En tal caso, este Especialista deberá radicar la plaza en el Ministerio de Trabajo, en un período de no más de 3 días laborables.

El Ministerio de Trabajo cuenta con un plazo de 7 a 10 días laborables para emitir una respuesta.

Si el Ministerio de Trabajo asigna un trabajador, este debe presentarse ante el Especialista en Gestión de Capital humano que atiende el proceso y presentarle el modelo de asignación otorgado.

Si el Ministerio de Trabajo no cuenta con personal para cubrir la plaza radicada, este envía a la Dirección de Gestión de Capital Humano de la UCF una constancia mediante la proforma establecida.

El Especialista en OTS coordina con el departamento de Extensión Universitaria la convocatoria de la plaza a través de los medios masivos con los que se cuente (Propagandas, Radio y Televisión, etc.), la cual tendrá una duración de 10 días laborables posteriores a su lanzamiento.

Se procede según el acápite 2.1.7.

Contrato por Período a Prueba

El trabajador electo debe presentarse en la Dirección de Gestión de Capital Humano para formalizar su relación laboral. Para ello debe tramitar y presentar los siguientes documentos:

- Titulación obtenida y Certificación de Estudios Terminados. (1 copia cotejada según el original).
- Carnet de Salud.
- Chequeo de Preempleo.
- Actualización del Área de Atención.
- Certificación de Curso de Habilitación de ser necesario como requisito para el cargo que ocupará.
- Acta de Reunión de Comité de Expertos, haciendo constar que se está de acuerdo en que el trabajador sea contratado a prueba, especificando la duración del mismo y firmada por el Jefe del Área según corresponda.

El Especialista en Gestión de Capital Humano encargado del área se encargará de confeccionar el contrato de trabajo, además de darle alta en el Sistema Assets Premiun y realizar el movimiento de nómina correspondiente (Assets y Proforma) El contrato se firma por ambas partes, Original (DGCH) y copia (Empleado).

El Especialista en Gestión de Capital humano entregará al Técnico en Gestión de Capital humano encargado del área correspondiente la documentación del trabajador, además de su contrato y respectivo movimiento de nómina (Proforma), para que este lo archive.

Con sus documentos ya formalizados en la Dirección de Gestión de Capital Humano, el trabajador se presentará ante el jefe de área correspondiente, el cual le orientará las funciones que deberá realizar.

El Periodo a Prueba es el tiempo en que el trabajador demuestra poseer la idoneidad exigida para el desempeño del cargo que aspira a ocupar y comprueba que las condiciones y características del lugar de trabajo se correspondan con sus intereses.

La duración del Periodo de Prueba será de 60 días para todos los cargos que requieran ser técnicos de nivel medio superior y 30 días para el resto de los cargos debiéndose confeccionar por la administración del área donde se ubica el trabajador un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del área. El empleador garantiza los medios, la información, las condiciones necesarias y determina la idoneidad del trabajador. Durante el mismo cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación de trabajo.

Después de vencido el Periodo a Prueba, el jefe de área evaluará el desempeño del trabajador, con el objetivo de dar a conocer si el trabajador es el idóneo para ocupar el cargo.

En caso negativo, una vez recibida la documentación del Jefe del área, el Especialista procede a terminar la relación laboral del trabajador.

Contrato por Tiempo Indeterminado

El jefe de área envía al Especialista en Gestión de Capital humano la Notificación de Reconocimiento de Idoneidad Demostrada, según la proforma establecida, donde se reflejará la decisión tomada.

Una vez vencido el tiempo establecido para el período a prueba si el Jefe del área no dictamina lo contrario el trabajador tiene el derecho a su contratación por tiempo indeterminado y esta se realiza de oficio.

El Especialista procede a realizar el contrato por tiempo indeterminado con el cual el trabajador pasará a ser plaza fija del centro.

Contrato de trabajo por tiempo determinado:

Parte de la necesidad de cumplir con una demanda de trabajo por tiempo determinado para realizar labores eventuales o emergentes en un área de la Universidad de Cienfuegos, para la ejecución de un trabajo u obra, para realizar labores eventuales o emergentes, así como el cumplimiento del servicio social, para el período de prueba, para sustituir temporalmente a trabajadores ausentes por causas justificadas

amparadas en la legislación, cursos de capacitación a trabajadores de nueva incorporación y otros que lo requieran o la impartición de docencia (2.5).

En este caso es necesaria la realización de un contrato por tiempo determinado a un personal dado.

El jefe de área debe informar a la Dirección de Gestión de Capital Humano para proceder con la contratación.

Si el jefe de área cuenta con una propuesta para la realización de la tarea, solo debe comunicarlo a los demás jefes implicados e informarle al personal a contratar que deben presentarse en la Dirección de Gestión de Capital Humano con los siguientes documentos:

- Carnet de Identidad.
- Carnet de Salud.
- Chequeo Preempleo.
- Actualización del Área de Atención.
- Titulación obtenida y Certificación de Estudios Terminados. (1 copia cotejada según el original)

Contenido de trabajo

La Dirección de Gestión de Capital Humano realiza un contrato de trabajo mediante la proforma establecida, especificando (Contrato determinado y la duración del mismo).

Se realiza un movimiento de nómina (según proforma y en el Assets), en el cual se especifican los datos del trabajador, cargo, área de trabajo y salario, entre otros.

Se anexan los documentos correspondientes a:

- Contenido de trabajo.
- Normas de Conducta.
- Normas de Seguridad Informática.

Estos documentos son archivados por el Técnico en Gestión de Capital humano encargado del área. Una vez cumplido el tiempo para el cual fue contratado, se termina la relación laboral del trabajador con el centro.

Contratación de Profesor a Tiempo Parcial.

Requisitos generales.

El proceso parte de la determinación de la necesidad de contratación, lo cual consiste en balancear la carga docente de dicha área.

Los profesionales que participarán en el proceso docente, tienen que ser categorizados como profesores universitarios, según se establece en la Resolución No.128/2006 y siguiendo los procedimientos complementarios para tales efectos en la Universidad de Cienfuegos.

El Profesor a Tiempo Parcial tiene que reunir los requisitos políticos, éticos y morales acorde con los principios revolucionarios que deben caracterizar al profesor universitario y estos deben ser avalados por la máxima dirección de la administración y de las organizaciones políticas y de masas de su Centro de Trabajo. En los casos de los cuentapropistas y desvinculados, los avales correspondientes serán solicitados casuísticamente a la instancia que se estime pertinente a tales efectos.

Los profesores contratados deben tener planificado su fondo de tiempo distribuido por actividades en el contrato de trabajo, elaborado por su jefe de departamento.

Los profesores jubilados reincorporados tendrán anexo al contrato de trabajo el plan de actividades a realizar en el departamento o área que lo contrata.

El Consejo de Dirección de la Facultad correspondiente solicita al Rector la aprobación para la contratación de profesores a tiempo parcial procedentes de la producción. La solicitud para el contrato en las CUMs la realiza el Director del centro y en el caso de la Sede Central, el Jefe de Departamento Docente o Director de Centro de Estudio. Las solicitudes de los Directores de CUMs no requieren la aprobación de los Decanos. En los casos de los departamentos de la Sede Central que no se subordinan a una facultad, el visto bueno lo dará la instancia a la que se subordinan directamente. Las solicitudes de los departamentos que se subordinan a una facultad, las aprobará el Decano correspondiente.

El documento aprobado con la argumentación de las propuestas es enviado a la Dirección de Gestión de Capital Humano.

La Dirección de Gestión de Capital Humano lanza la convocatoria. En ella se reflejan los requisitos exigidos.

La Dirección de Gestión de Capital Humano, tramita las solicitudes con los jefes de áreas. Adjunto a la solicitud el aspirante debe presentar la documentación que avale el cumplimiento de los requisitos exigidos para la plaza.

Los Jefes de Área tienen la potestad para otorgar la Idoneidad de forma directa a un aspirante. (Generalmente en los casos que la Idoneidad sea muy superior)

De no ser así, el Jefe de Área recurre al tribunal de la Especialidad para que estos evalúen los distintos aspirantes.

La carga docente planificada para los Profesores a Tiempo Parcial, que tienen contratos indeterminados en otros centros laborales, estará comprendida entre 4 y 20 horas semanales, pudiendo excepcionalmente llegar hasta 24 horas semanales, con la autorización del rector de la Universidad de Pinar del Río. Los Profesores a Tiempo Parcial que son jubilados, de ser necesario, pueden contratarse hasta 35 horas semanales. Los profesores jubilados del sector pueden optar por este contrato y llegar a 44 horas semanales

Para establecer el Contrato de Trabajo, la persona debe presentar la documentación requerida.

El Contrato de Trabajo se formaliza por escrito y el empleador entrega al empleado una copia del mismo. (Ver Ley 116/2013 - Código de Trabajo)

El pago del salario se establece por tarifa horaria y esta depende de la categoría docente del profesor contratado, salvo en los jubilados reincorporados que pueden percibir el 100 % del salario al momento de la jubilación por el número de horas que laboren mensualmente.

El pago de la categoría científica/ grado científico se realizará solo a los jubilados y empleados que no la perciban en su contrato principal.

Profesores a Tiempo Completo.

Requisitos Generales.

Los profesionales que participarán en el proceso docente, tienen que ser categorizados como profesores universitarios, según se establece en la Resolución (No.128/2006) y siguiendo los procedimientos complementarios para tales efectos en la Universidad de Cienfuegos.

El Profesor a Tiempo Completo deben reunir los requisitos políticos, éticos y morales acorde con los principios revolucionarios que deben caracterizar al profesor universitario y estos deben ser avalados por la máxima dirección de la administración y de las organizaciones políticas y de masas de su Centro de Trabajo.

Se requiere ser graduado de la especialidad para la que se contratan.

Contratación

El proceso parte de la determinación de la necesidad de ocupar una plaza vacante en algún área de la Universidad. Lo cual consiste en balancear la carga docente de dicha área.

Jefe del área realiza la solicitud de autorización para convocar la plaza.

La solicitud es aprobada por el Rector de la Universidad, a quien se le brinda toda la información necesaria para justificar la necesidad de cubrir la plaza vacante.

El proceso se coordina a través del Director de Gestión de Capital Humano. La Convocatoria se firma por el Director de GCH y el Sec. de la Sec. Sindical.

Se recogen todas las Solicitudes de los aspirantes. Una vez reunida la documentación y vencido el plazo de la convocatoria La Dirección de Gestión de Capital Humano la entrega al Jefe del Área para que este se entreviste con cada aspirante, revise el Curriculum Vitae y establezca si el mismo tiene las competencias asociadas con el conocimiento para el desempeño del cargo. Acto seguido solicita al Comité de Expertos la evaluación de los casos y que proceda a su selección.

El tribunal de categorización realiza el examen de oposición a los aspirantes determinando la idoneidad de los mismos y emite su criterio al Jefe de área acerca de quién es el profesor que reúne los requisitos para desempeñar el cargo.

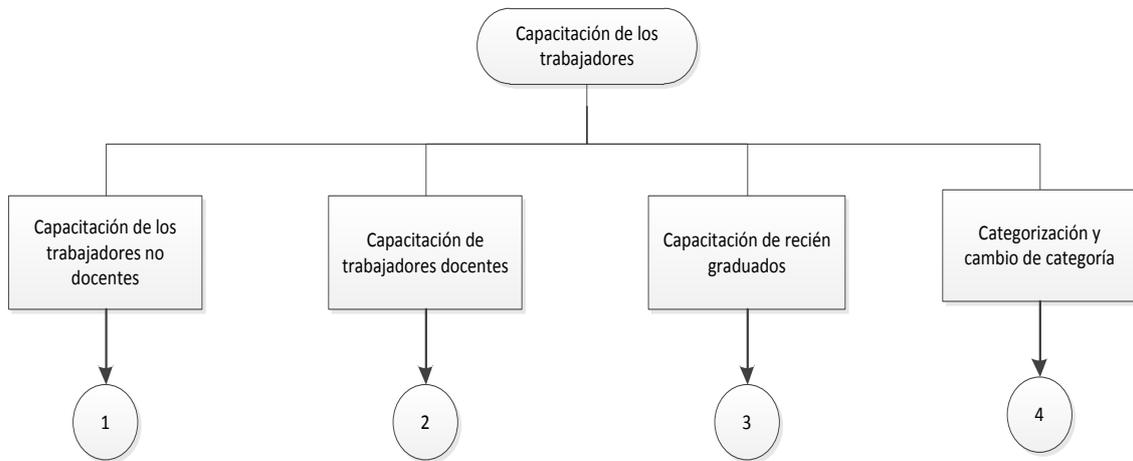
El Jefe de área, oído el criterio del tribunal sobre la selección de los candidatos toma la decisión de otorgar la plaza, comunicando a la DGCH.

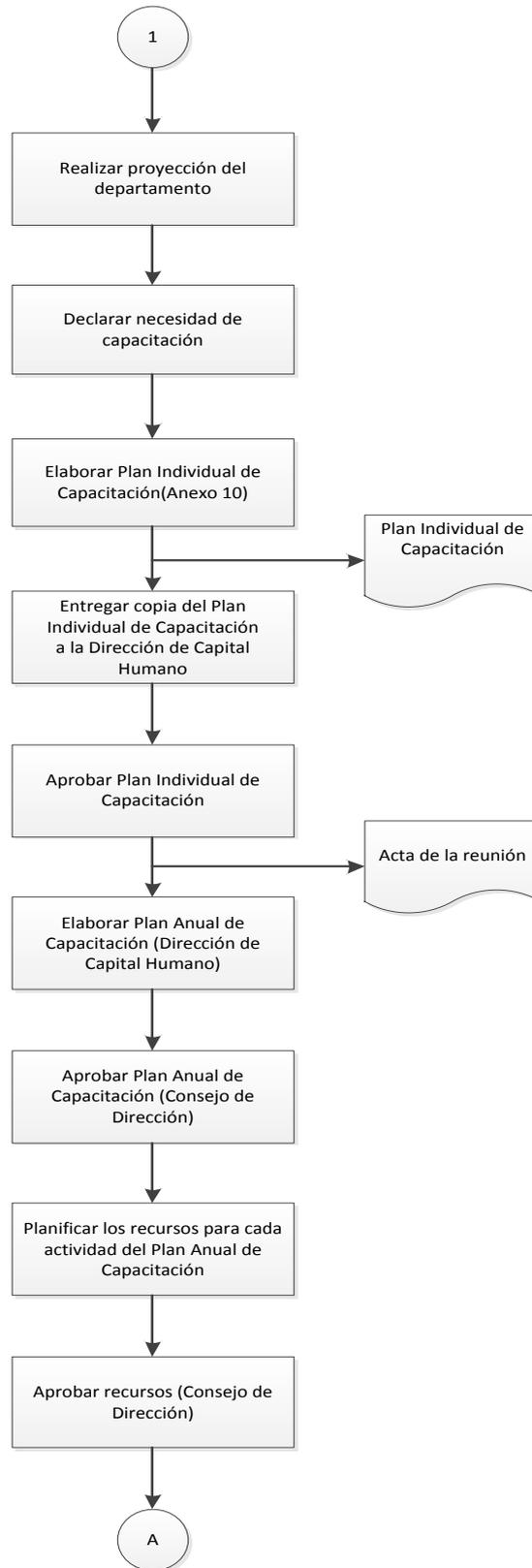
La Dirección de Gestión de Capital Humano localiza a la persona y se le informan los documentos que debe traer para formalizar el contrato de trabajo.

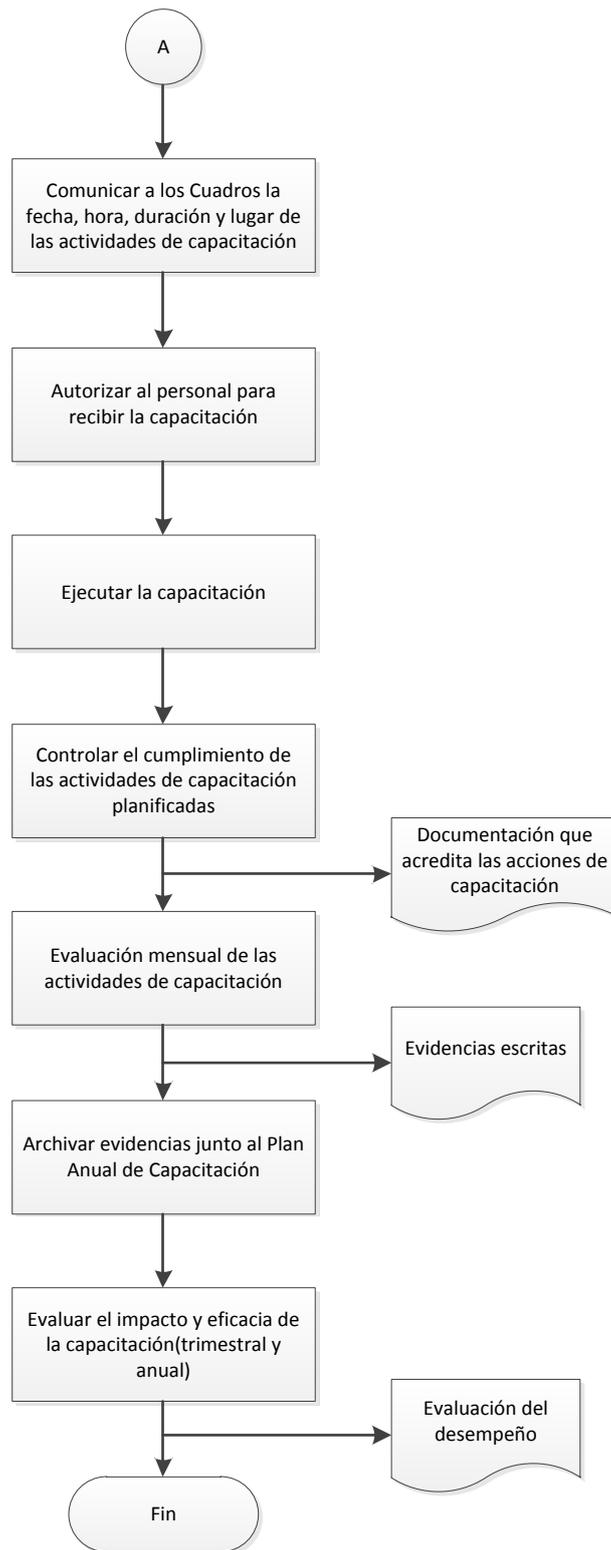
El Contrato de Trabajo se formaliza por escrito y la administración entrega al trabajador una copia del documento según la pro forma de contrato establecida.

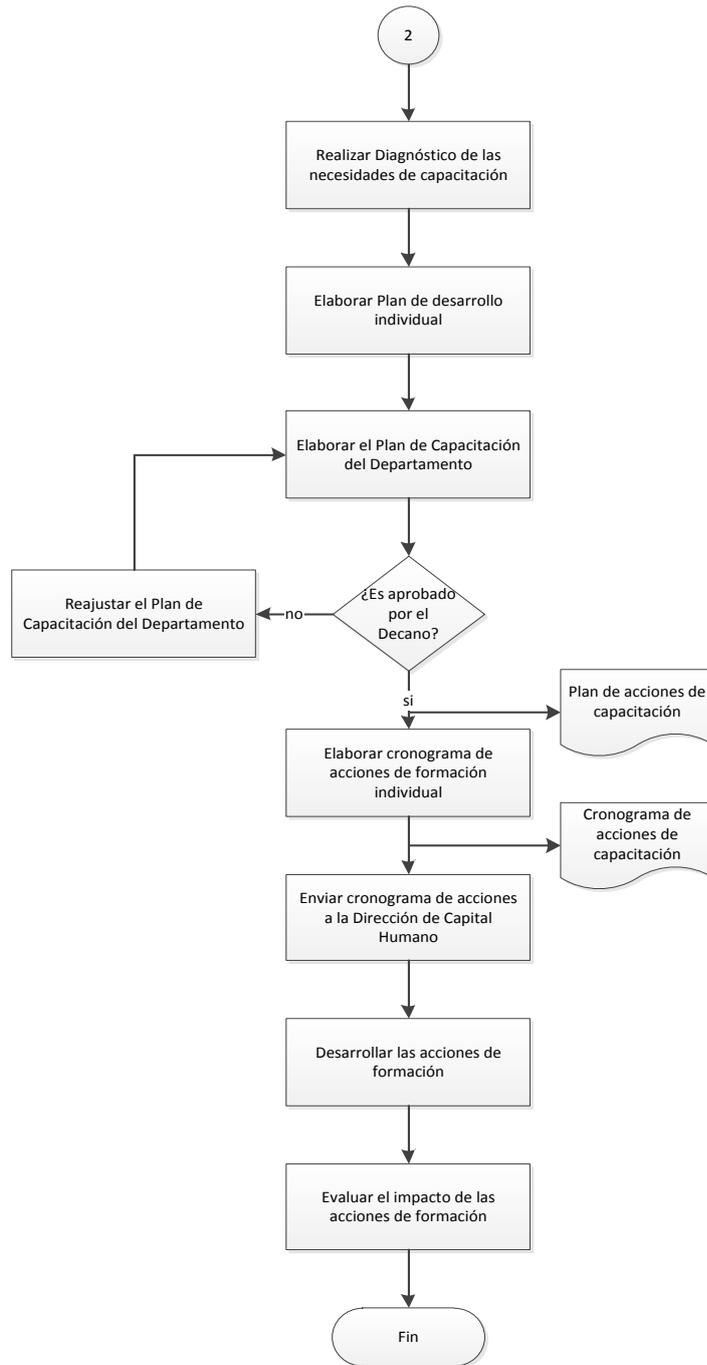
Proceso: Capacitación de los trabajadores

Diagrama de flujo del proceso de Capacitación de los trabajadores

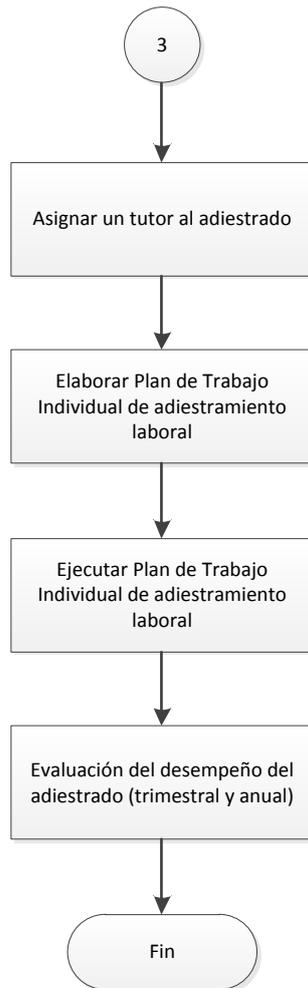


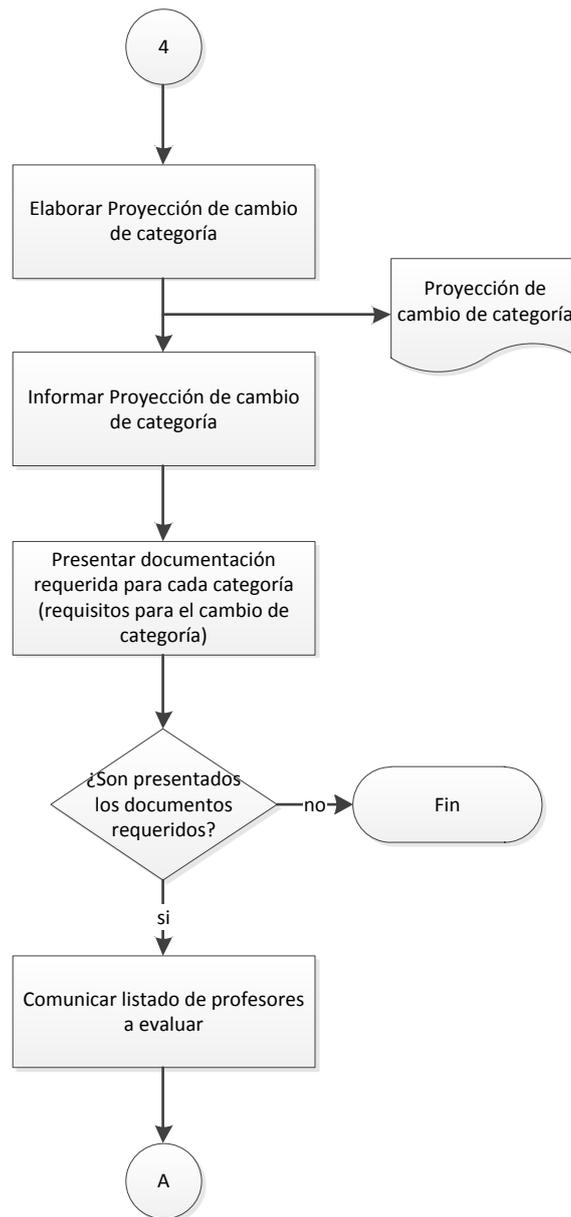


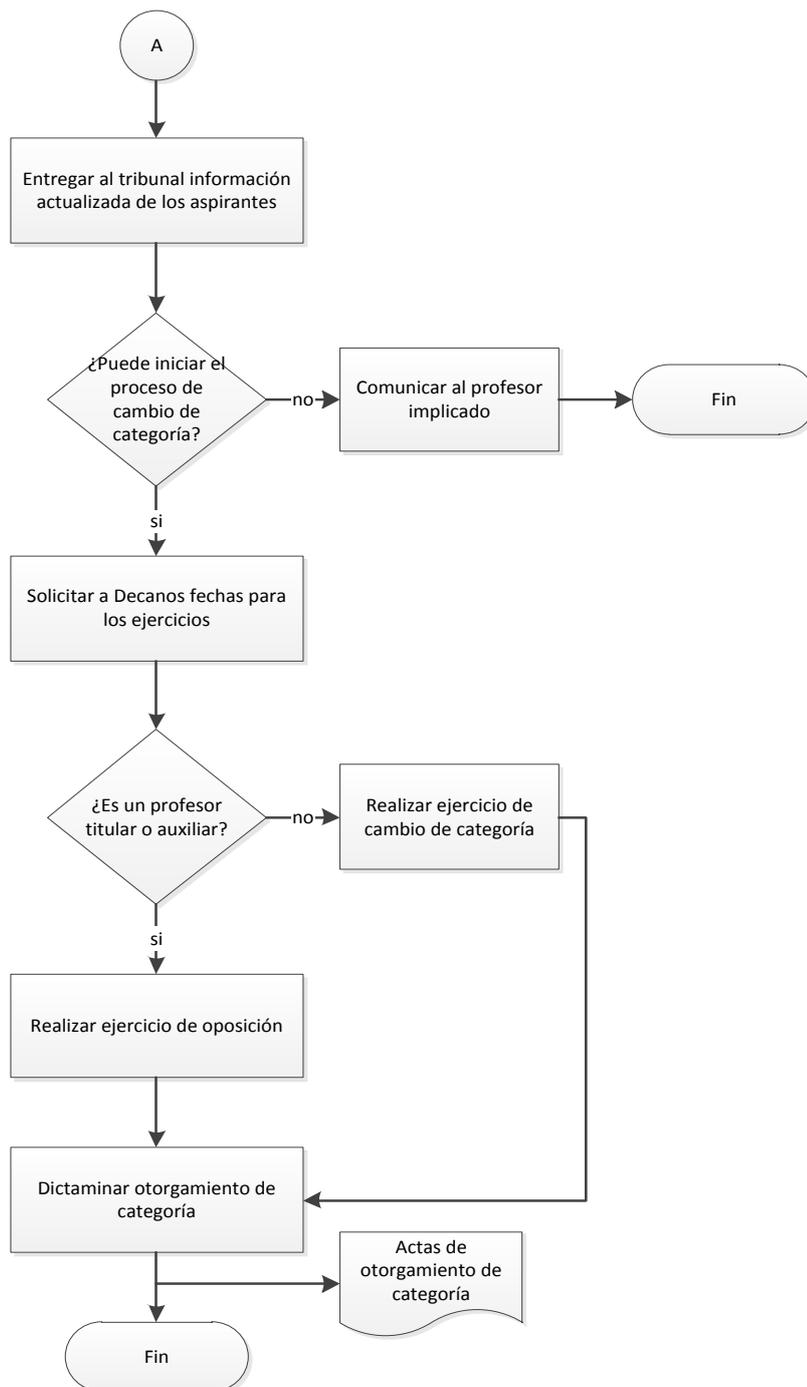




Nota aclaratoria: El cronograma responde a la estrategia de formación del claustro, se realiza de manera individual y debe contener acciones científicas, exámenes de especialidad, diplomados y cursos, predefensas y defensas de maestrías o doctorados. Estas deben estar incluidas en el Plan de Desarrollo Individual del profesor y corresponderse con el Plan de Ciencia y Técnica y la Planificación Estratégica de Departamento y la Facultad.







Nota aclaratoria: Existen procedimientos para los ejercicios de cambio de categoría adjuntados a este diagrama.

El proceso de capacitación de los trabajadores constituye la vía para la superación permanente del capital humano en cuanto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo. Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización y propicia y fortalece el

conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Dentro de los beneficios que tiene para las entidades laborales y sus trabajadores la capacitación, se pueden enumerar los siguientes: Eleva el nivel de profesionalización, incrementa las competencias laborales, aumenta el nivel de satisfacción e incrementa la calidad y la calidad en el trabajo.

Objetivos:

La Capacitación en la Universidad de Cienfuegos tiene como objetivos la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de superación de los trabajadores, en correspondencia con los procesos que se realizan y con los cargos que se ocupan, para elevar las competencias de los trabajadores de forma tal que reflejen en el impacto en los resultados de su departamento.

Alcance:

La actividad de capacitación engloba a todos los trabajadores y su complejidad, periodicidad y niveles de exigencia dependerán únicamente de las responsabilidades del cargo en que se desempeñan o para el cual se preparan.

Responsables:

- Rector
- Consejo de Dirección
- Cuadros de dirección a todos los niveles
- Director de Gestión de Capital Humano
- Especialista del Grupo de Capacitación y Categorización

Participantes

- Todos los empleados
- Resultados a Obtener
- Personal altamente calificado
- Desarrollo del Proceso
- Determinación de las Necesidades.

Los jefes de áreas revisan los resultados de las Evaluaciones del Desempeño obtenidas en el período anterior.

Los jefes de áreas realizan la proyección desde el estado o situación actual hasta el deseado.

Los jefes de áreas declaran las necesidades de capacitación y las actualizan de forma permanente asesorados por la Dirección de Gestión de Capital Humano. Los mismos deberán tener en cuenta la actividad que realiza el departamento, sus objetivos, los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta los trabajadores del área (Idoneidad Demostrada, Artículo 31 del Código de Trabajo), para el cumplimiento de los requerimientos que exigen los cargos o puestos de trabajo donde se desempeñan.

Las necesidades de Capacitación de cada trabajador deberá quedar reflejado en el Modelo para el resultado del Diagnóstico o Determinación de Necesidades de CD para los trabajadores no docentes.

El Jefe Inmediato Superior elabora el Plan Individual de Capacitación con el asesoramiento del DGCH y entrega al especialista en capacitación una copia del mismo.

El Jefe del área, los representantes de la sección sindical y los trabajadores del área, aprueban el plan de capacitación y lo evidencian en el acta de la reunión.

Elaboración y aprobación del Plan Anual de Capacitación.

El Plan Anual de Capacitación se elabora por el Especialista GCC a partir de los planes elaborados por las distintas áreas de la Universidad.

En el Plan Anual se deben incluir las actividades de capacitación de SST según lo establecido en la Norma Cubana 702/2009 (Formación de los trabajadores en SST-Requisitos Generales). Además se tendrán en cuenta las diferentes Cargos y Categorías Ocupacionales.

El Consejo de Dirección aprueba el Plan Anual de Capacitación presentado por el Director de Gestión de Capital Humano.

Planificación de los recursos necesarios

Una vez aprobado el Plan Anual de CD, el Director de Gestión de Capital Humano junto al Director de Economía, el Especialista en SST y el Especialista en capacitación deberán planificar en el último trimestre del año el Capital humano, materiales y financieros necesarios para cada actividad de capacitación, lo que permitirá contar con la base material de estudio, los medios técnicos, los instructores y otros recursos que se requieran.

El Consejo de Dirección debe aprobar los recursos para cada actividad de capacitación planificada.

Ejecución de las actividades de CD.

El especialista en capacitación comunica a los cuadros que intervienen en el proceso la fecha, hora, duración y lugar de cada actividad de capacitación según el resultado de las gestiones realizadas para materializar el Plan Anual de Capacitación.

Los Jefes de Áreas, Directores o Jefes de Departamentos autorizan al personal para recibir la capacitación planificada.

El especialista en capacitación controlará el cumplimiento de todas las actividades planificadas y gestionará los documentos que acrediten cada acción de capacitación.

Evaluación del impacto y la eficacia de CD.

El Jefe Inmediato Superior evalúa mensualmente el cumplimiento de las acciones de capacitación dejando evidencias escritas de los resultados de estos análisis. El especialista en capacitación deberá archivar la evidencia escrita junto al Plan Anual de CD.

El Jefe Inmediato Superior evaluará la eficacia de la capacitación de cada trabajador según el cumplimiento del Plan Individual de CD y de acuerdo al desempeño en la realización de las tareas, lo que deberá quedar reflejado en la Evaluación del Desempeño del Trabajador (trimestral y anual).

Preparación de los Recién Graduados en Adiestramiento Laboral

La preparación de los Recién Graduados en Adiestramiento Laboral se realizará según lo indicado en el Reglamento del Código de Trabajo. sobre el Tratamiento a los Recién Graduados.

El empleador posibilita al recién graduado la preparación para desarrollar los conocimientos adquiridos y habilidades prácticas que le permitan desempeñar el cargo que ocupa o el que pasará a ocupar.

La duración de la preparación se determina por el empleador, en dependencia de la complejidad del trabajo y los conocimientos del trabajador.

La duración de la preparación es de hasta 2 años, el jefe de la entidad o en quien este delegue comprueba si cumplió los objetivos propuestos.

El recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, para lograr que se ejecute de forma satisfactoria su preparación y quien tiene la responsabilidad de elaborar el Plan Individual de Adiestramiento Laboral.

El tutor deberá evaluar periódicamente (trimestralmente y anualmente) el desempeño del recién graduado según el cumplimiento de lo establecido en el plan entregando copias al DGCH.

Procedimiento para Ejercicio de Idiomas

El ejercicio de idioma se realiza con dos fines: Para cambio de categoría docente y para mínimo de doctorado pero ambos se realizan de la misma forma.

Pasos para realizar ejercicio de Idioma.

Se realiza la solicitud del aspirante a su jefe de departamento y decano según Anexo 2 de los Anexos para los procedimientos.

Se entrega en la Dirección de Gestión de Capital Humano en los primeros 10 días del mes programados, según cronograma de trabajo de la universidad, para conformar el listado de los aspirantes y presentárselo al tribunal.

Gestionar el aula para el día del ejercicio.

Gestionar merienda para el tribunal.

Entregar al tribunal tantas actas firmadas y acuñadas por el Director de Gestión de Capital Humano al dorso, como aspirantes estén programados.

Recibir del presidente del tribunal las actas debidamente firmadas por los miembros del mismo.

Hacer fotocopias de cada acta para archivárselas en los expedientes docentes de cada profesor y la original entregársela al mismo una vez realizado el cambio de categoría.

Se concentran en un file las actas de los profesores o investigadores que no se vinculan a la Universidad para cuando éstos vengan a recogerlo, entregárselos y registrar la entrega.

Procedimiento para Ejercicio de Problemas Sociales de la Ciencia

El ejercicio de PSCT se realiza con dos fines

Requisito para cambio de categoría docente

Requisito como mínimo de doctorado

Pasos para realizar ejercicio de PSCT para cambio de categoría.

Se realiza la solicitud del aspirante a su jefe de departamento y decano según Anexo 2 del procedimiento de cambio de categoría.

Se entrega la solicitud en la Dirección de Gestión de Capital Humano en los primeros 10 días del mes programados, según cronograma de trabajo de la universidad, para conformar el listado de los aspirantes y presentárselo al tribunal.

Los aspirantes deben enviar al tribunal en soporte digital el trabajo con 15 días de antelación para su revisión y el día de discusión del trabajo, llevarlo en soporte duro para entregarlo.

Gestionar el aula para el día del ejercicio.

En dependencia de la cantidad de aspirantes, gestionar merienda para el tribunal.

Entregarle al tribunal tantas actas firmadas y acuñadas por el Director de Gestión de Capital Humano al dorso, como aspirantes estén programados.

Recibir del presidente del tribunal las actas debidamente firmadas por los miembros del mismo.

Hacer fotocopias de cada acta para archivárselas en los expedientes docentes de cada profesor y la original entregársela al mismo una vez realizado el cambio de categoría.

Se concentran en un file las actas de los profesores o investigadores que no se vinculan a la Universidad para cuando éstos vengan a recogerlo, entregárselos y registrar la entrega.

Pasos para realizar ejercicio de PSCT para mínimo de doctorado.

Se realiza la solicitud del aspirante a su jefe de departamento y decano según Anexo 3 del procedimiento de cambio de categoría.

Se entrega la solicitud en la Dirección de Gestión de Capital Humano en los primeros 10 días del mes programados, según cronograma de trabajo de la universidad, para conformar el listado de los aspirantes y presentárselo al tribunal.

Los aspirantes deben enviar al tribunal en soporte digital el trabajo con 15 días de antelación para su revisión y el día de discusión del trabajo, llevarlo en soporte duro para entregarlo.

Gestionar el aula para el día del ejercicio.

En dependencia de la cantidad de aspirantes, gestionar merienda para el tribunal.

Entregarle al tribunal tantas actas firmadas y acuñadas por el Director de Gestión de Capital Humano al dorso, como aspirantes estén programados.

Recibir del presidente del tribunal las actas debidamente firmadas por los miembros del mismo.

Llevar al presidente de la comisión de grado científico las actas debidamente firmadas por los miembros del tribunal para su firma y cuño.

Hacer fotocopias de cada acta para archivárselas en los expedientes docentes de cada profesor y la original entregársela al mismo para que lo entregue en el expediente de doctorado.

Se concentran en un file las actas de los profesores o investigadores que no se vinculan a la Universidad para cuando éstos vengan a recogerlo, entregárselos y registrar la entrega.

Procedimiento para Procesos de Cambio de Categoría Docentes Superior

Cada área informa a la Dirección de Gestión de Capital Humano (DGCH) según cronograma de actividades de la misma, la pretensión de categorizar o cambiar de categoría docente de sus profesores.

La Dirección de Gestión de Capital Humano atenderá las necesidades documentales a los efectos, según proceda el caso, en comunicación directa con el Jefe de Departamento o Coordinador de Carrera en los municipios y el profesional en cuestión.

Para optar por las categorías docentes Superior (Profesor Auxiliar o Profesor Titular) es necesario presentar en la Dirección de Gestión de Capital Humano:

Curriculum Vitae actualizado e impreso desde la plataforma del CV situado por la VRIP en la Intranet mediante el vínculo <http://cv.progintec.UCf.edu.cu>. Dicho currículum se recibirá firmado por el Jefe de Departamento o Director de la CUM.

El acceso al CV será utilizando los datos del correo electrónico. Para ello, los Profesores a Tiempo Parcial utilizarán su correo electrónico nacional, aprobado en el proceso de contratación docente por el Decano, Jefe de Departamento Docente, Director de la CUM o Vicerrector.

Solicitud Propia del aspirante, dirigida al Decano, Jefe de Departamento Docente, Director de la CUM o Vicerrector (en dependencia del nivel de subordinación).

Solicitud del Decano de la Facultad que rige la formación en la disciplina o asignatura con que se trabajará en el proceso de categorización, dirigida a la Dirección de Gestión de Capital Humano.

Certificaciones que acrediten los requisitos exigidos de acuerdo a la categoría a la que se aspira:

Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología (PSCT).

Idioma Extranjero (además de un segundo Idioma para los PT).

Resumen de los últimos 3 años del trabajo docente educativo, metodológico, investigación y superación del aspirante, firmado y cuñado según corresponda, por parte del Decano, Jefe de Departamento Docente, Director de la CUM o Vicerrector (Alusión cualitativa de dichas evaluaciones en este período).

Evaluaciones social y moral, firmadas y cuñadas según corresponda, expedidas por el Decano, Jefe de Departamento Docente, Director de la CUM o Vicerrector, incluyendo la opinión del jefe del centro donde labora el aspirante y de las organizaciones estudiantiles de ser posible (CTC, PCC u otras).

Únicamente se autorizarán a presentarse al ejercicio de categorización, aquellos aspirantes que hayan entregado la totalidad de los documentos anteriormente relacionados.

Atendiendo a lo anterior, la DGCH comunicará a cada área encargada de la categorización, mediante listado firmado y acuñado, la cantidad de profesores a evaluar. Dicho listado estará acompañado de un número de actas acuñadas y firmadas al dorso en correspondencia con la cantidad de aspirantes.

Los Tribunales de las especialidades aprobados por el MES para realizar los ejercicios de previstos para los cambios de categorías, analizarán los expedientes de los

aspirantes y comunicarán los que están en condiciones de realizar los ejercicios de oposición

Las categorías de Profesor Auxiliar y de Profesor Titular serán convocadas por oposición, y se presentan los profesores que cumplan los requisitos que exige la categoría en cuestión.

Los ejercicios de oposición son públicos, excepto para los otros aspirantes que opten por esa plaza.

Los tribunales deben expedir las calificaciones de los ejercicios de oposición, como máximo tres días hábiles posteriores a su realización e informar a los aspirantes al respecto.

Los tribunales presentan a la consideración del Rector la propuesta fundamentada de los aspirantes a los que considere deba otorgárseles las categorías docentes. La fundamentación se basa en primer lugar, en el análisis integral del expediente y en las valoraciones sobre el cumplimiento de los requisitos y de los resultados cualitativos de los ejercicios de oposición realizados.

Los tribunales pueden declarar desierta una plaza cuando la totalidad de los aspirantes no satisfaga los requisitos establecidos para la categoría de que se trate o ninguno de ellos obtenga los resultados establecidos en los ejercicios de oposición.

Los ejercicios de oposición, sólo tienen validez para el proceso en que se realizan y no para procesos posteriores.

Los cuadros nombrados por excepción, tendrán derecho a ocupar plazas de categorías superiores siempre que cumplan con los requisitos para la misma.

La DGCH solicitará a los Decanos las propuestas de fechas en que se realizarán los ejercicios ante tribunales, para que estas queden recogidas en el plan de trabajo de la UCF del mes siguiente, (según cronograma). Por lo anterior, los Decanos, una vez conciliadas las fechas con los miembros de los tribunales, deben informar a la DGCH antes del día 15 del mes según cronograma.

Sobre los requisitos de Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología e Idiomas, (ver procedimientos al respecto)

El tribunal recibe de la DGCH la documentación actualizada de los aspirantes a categorías docentes y determina los casos que pueden iniciar el proceso, informando

al respecto a los aspirantes, a la Dirección Capital humano y al Decano o CUM correspondiente.

Previo consenso con el tribunal, el Decano comunicará vía e-mail al Director de Gestión de Capital Humano la fecha en que sesionará el tribunal para la realización de los ejercicios que procedan según la especialidad y categoría docente.

El Director de Gestión de Capital Humano incluirá la afectación en el Plan de Trabajo para el mes siguiente, según la información ofrecida por los decanos.

Una vez concluido(s) el(los) ejercicio(s) de oposición por parte de los aspirantes, el tribunal, en un término máximo de 30 días naturales, dictamina sobre el otorgamiento de las categorías docentes principales que corresponda, entregando la documentación establecida (además de las Actas de los ejercicios de oposición debidamente firmadas por los 5 miembros) a la DGCH, quien se encargará de su presentación al Ministerio de Educación Superior.

El otorgamiento de las categorías docentes se realiza por los niveles siguientes:

El Ministro de Educación Superior otorga la categoría docente principal Profesor Titular.

El viceministro que atiende el área de capital humano otorga la categoría docente principal Profesor Auxiliar.

En estos casos (PT y PA) se envían al Ministerio de Educación Superior la documentación correspondiente para el otorgamiento de dichas categorías. Una vez Notificado por el MES la Categoría Docente, notificará por parte de la DGCH vía e-mail y el documento se entregará al profesor en acto público, donde reconocerá este resultado alcanzado.

Cuando corresponda a profesores de otros CES que no disponen de tribunales de algunas especialidades y por lo cual, la categorización se realiza por los nuestros, el procedimiento a seguir es similar al expuesto, personándose en la DGCH para dar curso a su proceso, y se envía al CES la documentación completa del proceso para que, éstos, lo tramiten al MES.

Procedimiento para el Proceso de Categorías Especiales

En el sistema MES, existen dos categorías Docentes Especiales:

Profesor de Mérito

Profesor Invitado

Para otorgar la categoría docente especial Profesor de Mérito se requiere:

Ser profesional nacional o extranjero y habers distinguido por su dedicación ejemplar durante años en las actividades académicas en la educación superior; tener prestigio reconocido en el claustro profesoral del centro de educación superior y a escala nacional o internacional; y ser propuesto por el rector y contar con la aprobación del consejo de dirección del centro, oído el parecer del consejo científico u órgano equivalente en caso de que éste no exista.

Criterios para otorgar la categoría docente especial Profesor de Mérito

Tener más de 60 años de edad

Tener más de 30 años de trabajo

Poseer Categoría Docente Principal de Profesor Titular

Poseer Grado Científico de Doctor en Ciencias

Poseer la Orden Frank País de Primer o Segundo Grado

Contar con publicaciones, tutorías, y participación en tribunales en los últimos 5 años.

Pasos a seguir:

La propuesta de Profesor de Mérito debe estar avalada por el consejo de dirección del centro.

Se recibe en la Dirección de Gestión de Capital Humano el expediente del propuesto.

Carta del Rector en que propone al Ministro el otorgamiento de las categorías docentes especiales.

Número de acuerdo del consejo de dirección del centro para Profesor de Mérito

Fundamentación de la propuesta.

Curriculum vitae del propuesto.

Foto del propuesto

Se analiza que tengan y cumplan los requisitos

Se envía en sobre sellado a la Dirección de Gestión de Capital Humano del MES antes de julio.

El Ministro de Educación Superior otorga la categoría docente especial de Profesor de Mérito.

La entrega de la Categoría Docente Especial de profesor de Mérito, se realiza en el acto por el día del educador el 22 de diciembre.

Se archiva en el expediente docente del profesor

Para otorgar la categoría docente especial Profesor Invitado se requiere:

Ser profesional nacional o extranjero cuya experiencia en una rama específica del conocimiento permita considerarlo como un profesional de alta calificación; y ser propuesto por el decano y contar con la aprobación del consejo de dirección del centro de educación superior de que se trate.

Criterios para otorgar la categoría docente especial Profesor de Mérito

Alto nivel académico y prestigio profesional

Relevancia en su colaboración con el CES

Reconocimiento y apoyo a la Revolución

Pasos a seguir

1. La propuesta para Profesor Invitado debe estar avalada por el consejo de dirección de la facultad o nivel equivalente que corresponda.
2. Se recibe en la Dirección de Gestión de Capital Humano el expediente del propuesto.
3. Carta del Rector en que propone al Ministro el otorgamiento de las categorías docentes especiales.
4. Número de acuerdo del consejo de dirección de la facultad o nivel equivalente que corresponda.
5. Fundamentación de la propuesta.
6. Curriculum vitae del propuesto.
7. Foto del propuesto.
8. Se analiza que tengan y cumplan los requisitos
9. Se envía en sobre sellado a la Dirección de Gestión de Capital Humano del MES antes de julio.

El Ministro de Educación Superior otorga la categoría docente especial de Profesor de Mérito. El rector del centro de educación superior adscrito al Ministerio de Educación Superior, propone al Ministro el otorgamiento de las categorías docentes especiales Profesor de Mérito y Profesor Invitado.

La documentación establecida, se entrega al órgano de cuadros del centro de educación superior, el que se encargará de su presentación al rector para su tramitación ante el Ministro de Educación Superior.

Una vez recibida de la oficina del rector la aprobación de la Categoría Docente Especial en cuestión, mediante resolución ministerial, se le hace entrega al profesor en el acto por el día del Educador, citándolo con antelación para garantizar su presencia en el mismo.

Procedimiento para el Proceso de Condecoraciones

El proceso de condecoraciones se sustenta en las siguientes órdenes, medallas y distinciones:

Condecoraciones propias de sistema educacional

Orden “Carlos J. Finlay”

Orden “Frank País” de Primer Grado

Orden “Frank País” de Segundo Grado

Medalla “José Tey”

Distinción “Por la Educación Cubana”

Requisitos para las diferentes condecoraciones.

“Orden Carlos J. Finlay “

Se confiere por:

Tener más de 30 años o más en el trabajo docente – investigativo. Realizar una contribución altamente relevante en el campo de las ciencias naturales o sociales que hayan influido de forma notable en el desarrollo político – económico de nuestro pueblo y en el avance de los conocimientos o para el bien de la humanidad. Haber realizado valiosos aportes en la salud, el bienestar del hombre y el progreso de la

medicina. Realizar con rigor excepcional una obra científica de alto nivel, en función y servicio de los más notables y mejores intereses de la sociedad.

“Orden Frank País de Primer Grado”

Se confiere a trabajadores de la educación por:

Tener 35 años o más ininterrumpidamente en el trabajo de la docencia. Haber contribuido significativamente a la organización científica y al desarrollo educacional. Haber hecho aportes relevantes en la elaboración de libros de textos publicaciones u otros materiales de importancia sobresaliente. Haber realizado un trabajo cotidiano que sobresalga por su dedicación abnegada. Haber realizado un acto heroico de salvar vidas o bienes en el en el ejercicio de su función educadora. A otros trabajadores que hayan realizado un aporte valioso o acumulen méritos verdaderamente extraordinarios que incidan en la educación, aun cuando no se hallen vinculados a los organismos educacionales., Personalidades extranjeras que por sus méritos relevantes, se hayan destacado en la educación, o que hubieran dado una contribución valiosa al desarrollo de la educación.

“Orden Frank País de Segundo Grado”,.

Se confiere a trabajadores de la educación por:

Contar con 30 años o más en el sistema educacional. Haber contribuido significativamente a la organización científica y al desarrollo educacional. Haber hecho aportes relevantes en la elaboración de libros de textos, publicaciones u otros materiales de importancia sobresaliente. Haber realizado un trabajo cotidiano que sobresalga por su dedicación abnegada. Haber realizado un acto heroico de salvar vidas o bienes en el en el ejercicio de su función educadora. A otros trabajadores que hayan realizado un aporte valioso o acumulen méritos verdaderamente extraordinarios que incidan en la educación, aún cuando no se hallen vinculados a los organismos educacionales. Personalidades extranjeras que por sus méritos relevantes, se hayan destacado en la educación, o que hubieran dado una contribución valiosa al desarrollo de la educación

“Medalla “José Tey “

Se confiere a trabajadores de la educación por:

Contar con más de 25 años de trabajo en el sector educacional. Haber tenido una activa y destacada participación en el desarrollo educacional de nuestro país, con

notable aporte al mismo. Haber desarrollado una relevante labor en pro de la educación en la construcción del Socialismo, considerada de trascendental importancia. Haber desplegado una significativa labor en los trabajos de organización escolar, o administración en pro de la educación cubana, considerada de importancia decisiva y destacada. Haber Tenido una labor destacada o aporte notable en el desarrollo de la educación Cubana, igualmente de manera destacada con su experiencia en el desarrollo de la educación de otros países. Haber demostrado de manera significativa y continua, abnegación y dedicación en la formación de las nuevas generaciones.

“Distinción por la Educación Cubana

Se confiere a trabajadores de la educación por:

Contar con 20 o más años en la educación. Haber realizado una obra pedagógica o trabajo educacional que represente un aporte de sobresaliente importancia para el desarrollo de la educación cubana. Haberse destacado notablemente en la promoción del trabajo educacional en nuestro país. Haber tenido una participación activa y directa en trabajos de organización escolar o administración que han repercutido de manera notable en el desarrollo de la educación en el país. Haberse destacado por la dedicación continua y abnegada en el trabajo educacional de nuestro país.

Pasos a seguir.

Los jefes áreas deben analizar y enviar a la Dirección de Gestión de Capital Humano las propuestas de condecoraciones que tengan para presentar, mediante modelo digital. 2.

Una vez que se otorga una de estas condecoraciones, debe mediar un tiempo determinado (3 años) para proponer otra, siendo necesario que la persona tenga resultados en el trabajo o hechos relevantes y/o excepcionales posteriores al otorgamiento de la anterior, que ameriten se le confiera otra condecoración por el Consejo de Estado.

Las propuestas de condecoraciones, se reciben en la DGCH el periodo de enero a febrero.

Se procesan las propuestas en la DGCH, revisan e imprimen y se ponen a la firma del rector junto con la carta relacionando los propuestos para cada condecoración.

Se le da la salida en la oficina Secreta de la UCF, antes del 30 de marzo.

Una vez llegadas a la oficina del rector las resoluciones otorgando las distintas condecoraciones, estas se recogen y se llevan a la DGCH para los análisis previos antes de su entrega.

De obligatorio cumplimiento:

Transitar por cada uno de las diferentes condecoraciones.

Los jefes de áreas son los que proponen a sus trabajadores sin que estos lo sepan.

El modelo de propuesta de condecoraciones se imprime tiro y retiro.

En el caso de las Ordenes Frank País de Primer y Segundo Grado y Carlos J. Finlay, se ponen a la firma del Ministro.

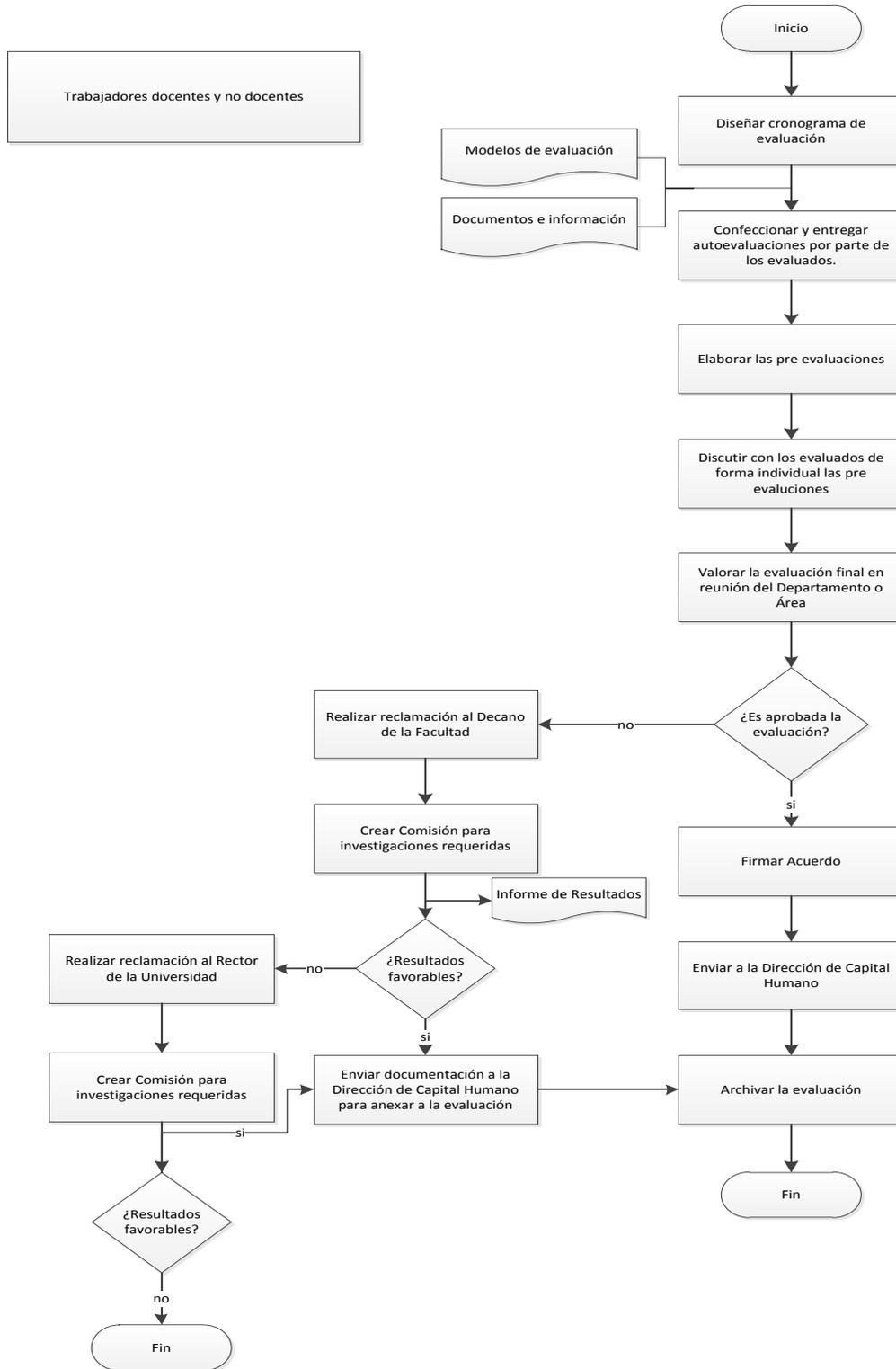
En el caso de la Medalla José Tey y la Distinción por la Educación Cubana se ponen a la firma de la Viceministra Aurora Fernández González.

La entrega de las condecoraciones se realiza en acto solemne que suele insertarse en el acto por el día del educador el 22 de diciembre.

Una vez entregadas a los trabajadores se fotocopia tantas resoluciones como condecorados para que cada copia vaya a su expediente. En el caso de Profesores, a su expediente docente, y en el caso de los trabajadores no docentes, a su expediente laboral.

Proceso: Evaluación del Desempeño

Diagrama de flujo de el proceso de Evaluación del desempeño de los trabajadores docentes y no docentes



Evaluación del desempeño semestral (Evaluación parcial) Trabajadores docentes y no docentes

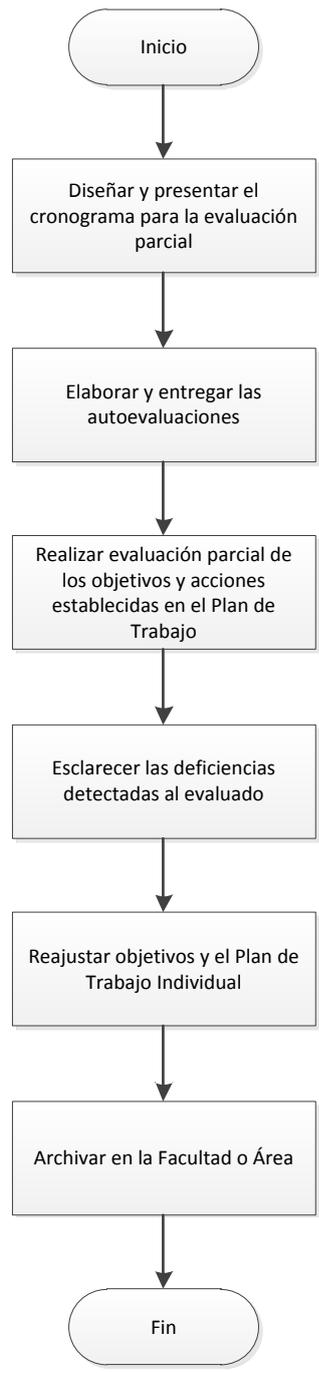


Diagrama de Evaluación del Desempeño de los Cuadros

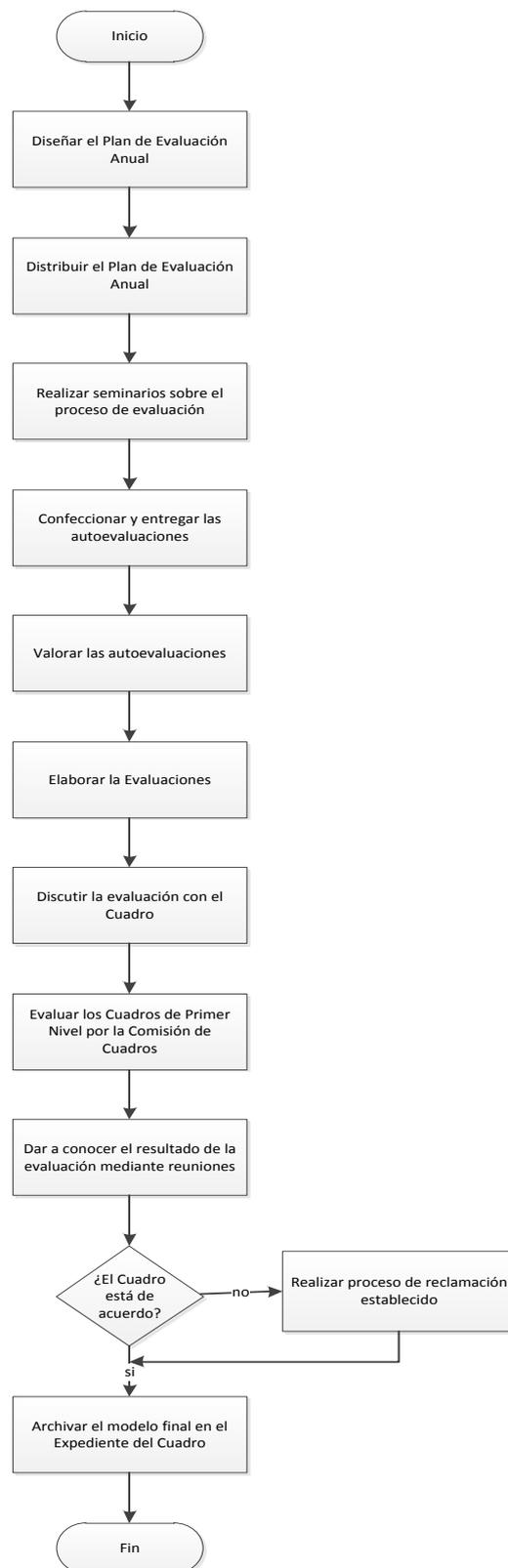
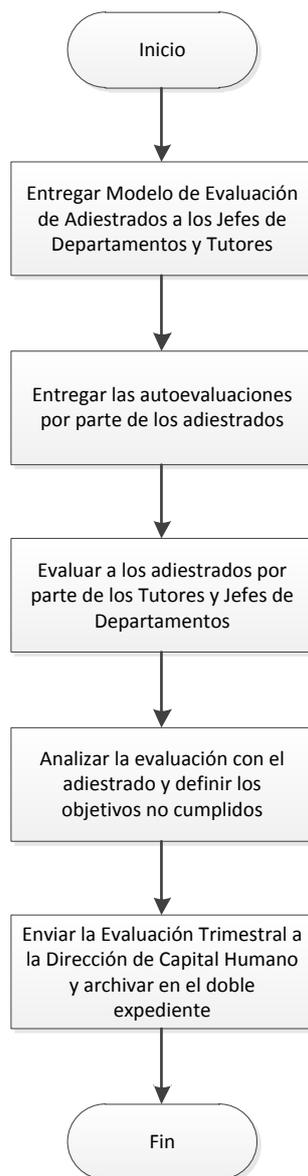


Diagrama de Evaluación del Desempeño de Adiestrados



Proceso: Recursos Laborales

Procedimiento "Terminación de la Relación Laboral"

Objetivo:

Tramitar correctamente la relación laboral de los trabajadores de la UCF.

Alcance:

A todos los trabajadores de la UCF que lo requieran en el momento que lo necesiten.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del Director General, Director de Gestión de Capital Humano, los Máximos directivos del centro, Especialistas y Técnicos del área de Capital humano la correcta aplicación de los Pagos por seguridad social.

Los motivos generales de baja laboral pueden estar dados por:

Iniciativa de alguna de las partes

Trabajador

El trabajador que por su voluntad decide dar por terminado el Contrato de Trabajo está en la obligación de comunicarlo por escrito al empleador en los términos de aviso previo establecidos para cada tipo de contrato.

El trabajador presentará por escrito su solicitud formal donde se refleje de forma clara los motivos ante su Jefe correspondiente. El modelo a utilizar es el vigente actualmente en la Dirección de Gestión de Capital Humano.

Los Jefes correspondientes analizarán cada caso en particular, teniendo en cuenta los compromisos pendientes del trabajador para con la organización y se reservarán el derecho de dilatar el proceso hasta el tiempo que consideren necesario, siempre dentro del tiempo establecido en la legislación vigente (Reglamento del Código de Trabajo 2014) de acuerdo con la responsabilidad o categoría ocupacional del trabajador, la cual surtirá efecto a partir de la fecha de solicitud de baja laboral (este término comienza a contarse a partir del día siguiente a que aquél presenta su escrito a la administración).

En el caso de que disponga la retención del trabajador, se le comunicará por escrito (en la parte del modelo habilitada al efecto), precisando la fecha máxima hasta la cual laborará en el centro.

Este documento al recibirlo el trabajador será firmado por ambas partes y quedará copia en manos del dirigente como constancia de la conformidad o no del mismo con la decisión adoptada por el este, enviando este una fotocopia del mismo a la Dirección de Gestión de Capital Humano. Este paso del proceso no puede demorar más de 5 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud de baja laboral.

Durante este tiempo el trabajador tendrá el derecho de reconsiderar su solicitud, haciéndolo saber por escrito a su jefe y será este último el que determinará su permanencia o no, en caso de ser negativo se explicarán las causas por escrito.

Solo el jefe superior será el facultado para aceptar su nueva solicitud de reconsideración de la baja efectuada con anterioridad.

La terminación del contrato de trabajo por iniciativa del trabajador que ocupa las categorías ocupacionales de técnico, operario, administrativo y de servicios, se produce una vez transcurridos los términos de aviso previo siguiente: Hasta treinta días hábiles para los contratos por tiempo indeterminado.

En el caso de los cargos técnicos que requieran como requisito para su desempeño, poseer nivel superior, el término de aviso previo es de hasta 4 meses.

Hasta quince días hábiles para los contratos de trabajo por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

Para el personal docente, el Rector, según el caso puede hacer efectiva la baja ante la solicitud del trabajador, en el período comprendido entre la conclusión del curso escolar e inicio del próximo, con excepción de aquellos casos en que la causa sea acogerse a la pensión por edad o por invalidez total, que se ejecuta en el momento en que se concede el derecho.

En el caso de las Facultades y Vicerrectorías con áreas subordinadas, es necesario que además del jefe del departamento, el Vicerrector o el Decano según corresponda, avalen la aprobación de la baja.

A partir de la aprobación de la baja por parte del jefe superior, este le entregará al trabajador un modelo que recoge la aprobación por parte de las diferentes áreas de responsabilidad de la Universidad de Cienfuegos como constancia de que no debe ningún medio material o documento. Este modelo solo podrá ser firmado en cada área de responsabilidad por el jefe máximo, acompañado por su nombre, apellidos y firma. Será responsabilidad del trabajador el llevar este modelo por las diferentes áreas para su aprobación y firma.

Los trabajadores cuya baja haya sido retenida por un tiempo determinado y considere como firme su decisión, deberán adelantar este último trámite de manera que su conclusión coincida con la fecha acordada por su jefe de vencimiento del tiempo de retención de la baja, de lo contrario deberá esperar a terminar este proceso una vez culminado el tiempo de retención sin derecho al cobro del salario de estos días.

Con la solicitud de baja aprobada por el jefe de área y el Modelo de Aprobación de Baja Laboral por áreas de responsabilidad correctamente aprobados y firmados por los jefes correspondientes, el trabajador o algún personal designado en el área

correspondiente debe dirigirse a la Dirección de Gestión de Capital Humano para hacer entrega de estos documentos al Director de Gestión de Capital Humano.

En el caso de solicitudes de baja de los cuadros y funcionarios además de la aprobación de los dirigentes superiores es necesario además la presencia en la Dirección de Gestión de Capital Humano de la Resolución que avala su liberación.

El Director de Gestión de Capital Humano presentará la solicitud en el Consejo de Dirección correspondiente. Sin la firma final del Director de Gestión de Capital Humano no es válida en ningún caso la aprobación de baja de un trabajador. De ser rechazada esta solicitud se retiene la baja del trabajador según los tiempos descritos anteriormente. De ser aprobada la misma se procede en la Dirección de Gestión de Capital Humano a procesar la baja en el Sistema Assets y archivar dichos documentos.

Seguidamente se procede a actualizar el Expediente Laboral del trabajador, al cual se le anexa la Tarjeta SNC-125, Tarjeta SC4-8 y Acta de Entrega de Expediente Laboral.

El trabajador correspondiente debe presentarse en la Dirección de Gestión de Capital Humano para recoger su Expediente Laboral y firmar el Acta de Entrega de Expediente Laboral como constancia. En caso de existir adeudos por parte de la Universidad para con el trabajador, el Área correspondiente se encargará de informarlo a dicho trabajador para que este ejerza este derecho.

Procedimiento “Jubilación”

Objetivo:

Garantizar la protección adecuada al trabajador y a su familia, para que reciba un ingreso por sustitución del salario cuando este llegue a la edad de jubilación, de Invalidez Total o en caso de muerte, mediante el Sistema de Seguridad Social.

Responsabilidad:

Director RRHH, Especialista de Seguridad Social.

Definiciones:

Jubilación: Cese de la vida laboral activa, periodo inactivo de la vida.

Pensión: Salario en efectivo que se devenga al trabajador después de ser jubilado o peritado en sustitución del salario laboral.

Ante la decisión de un trabajador de ejercer su derecho de jubilación, se debe proceder de forma siguiente:

El trabajador primeramente debe solicitar la baja a su jefe de área. (Esta baja no se retiene). Seguidamente debe presentarse ante el Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social que radica en la Dirección de Gestión de Capital Humano con los Modelos de Solicitud de Baja y Jubilación correctamente llenos para solicitar su jubilación y ser parte de la preparación de su Expediente Laboral para la misma.

El Especialista que atiende Seguridad Social solicita el Expediente del trabajador al Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende el Archivo del Departamento.

El Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador revisa el expediente para constatar de que toda la documentación está en regla: contratos firmados, las tarjetas SC4-8 firmadas y acuñadas, los modelos EP actualizados, etc.

El Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador concilia con el trabajador el estado de actualización de su expediente y le entrega al Especialista que atiende Seguridad Social el expediente actualizado.

El Especialista que atiende Seguridad Social llena los modelos SS-1A y el Perfil de Pensión, necesarios para conformar el expediente de jubilación y comprueba que las tarjetas SC4-8 estén bien sumadas, se imprime la última tarjeta y se llena el Modelo 1-25. En caso de detectar algún error, se hará constar a través de una Carta Aclaratoria.

El especialista que atiende Seguridad Social organiza, aparte del expediente laboral y de manera cronológica, los documentos probatorios del tiempo que ha laborado el trabajador: contratos, tarjetas y los modelos EP; además de otros documentos que pueden ser tarjetas de vacaciones, resoluciones de nombramiento o liberación en caso de que ocupen algún cargo. Luego presenta al Departamento de Jubilación del INASS Municipal el expediente del trabajador en cualquiera de los tres primeros días de la semana (lunes, martes o miércoles). Para esto debe personarse antes de las 8:00 am para ser atendido por orden de llegada con el resto de los especialistas de los demás organismos del territorio.

Se citará al trabajador a jubilar, quien debe personarse junto al especialista que atiende Seguridad Social en el Departamento de Jubilación del INASS Municipal el

viernes de la semana en que se presenta el expediente a esta instancia, para que se le dé a conocer la cuantía que recibirá en su chequera.

Una vez realizado el cálculo de la chequera, por parte del INASS se envía un Modelo de Aprobación de Baja que se hace llegar a la Universidad de Cienfuegos como constancia de conclusión del proceso de jubilación.

Recibido dicho documento, se procede en la Dirección de Gestión de Capital Humano a introducir la baja en el Sistema Assets Premiun y se archiva el documento enviado por el INASS.

El Contrato de Trabajo termina por iniciativa del empleador por las causas siguientes:

Reubicación definitiva fuera de la entidad del trabajador disponible:

El Jefe correspondiente apoyándose en la Evaluación del Desempeño de un trabajador dado puede dar por terminada la relación de trabajo debido a la pérdida por parte de este último de la Idoneidad requerida para el cargo que desempeña. Una vez que ocurre esto, el trabajador es declarado disponible y debe tener conocimiento de esto.

Ante este suceso el Rector de la Universidad de Cienfuegos procede a proponer un cambio de cargo interno, para el cual el trabajador cumpla con la Idoneidad requerida. De no existir posibilidades internas al trabajador se le paga una garantía salarial de acuerdo a sus años de servicio hasta que este pueda ser reubicado fuera del centro.

Una vez reubicado el trabajador o en caso de existir posibilidades internas y este no aceptarlas, debe presentar en La Dirección de Gestión de Capital Humano el Modelo de Solicitud de Baja correctamente lleno.

En la Dirección de Gestión de Capital Humano se procesa la baja en el Sistema Assets y se archivan dichos documentos. Seguidamente se procede a actualizar el Expediente Laboral del trabajador, al cual se le anexa la Tarjeta SNC-125, Tarjeta SC4-8 y Acta de Entrega de Expediente Laboral.

El trabajador correspondiente debe presentarse en la Dirección de Gestión de Capital Humano para recoger su Expediente Laboral y firmar el Acta de Entrega de Expediente Laboral como constancia de entrega. En caso de existir adeudos por parte de la Universidad para con el trabajador, el Área correspondiente se encargará de informarlo para que este ejerza este derecho.

Reubicación definitiva fuera de la entidad del trabajador a quien se declara su invalidez total.

Los administradores de cada área, una vez recibido un certificado médico de un trabajador dado, revisará si es continuación o no de otro certificado médico anterior. (Para que sea continuación la fecha de emisión no puede exceder en más de 2 días el certificado médico emitido anteriormente, pues pierde continuidad y será tomado como un certificado médico de inicio)

Los administradores de cada Área deben entregar el certificado médico antes de las 72 horas de emitido, al Especialista que atiende Seguridad Social en el Departamento de Capital humano.

Si el trabajador presenta certificados médicos de continuación, totalizando un tiempo de certificado de 6 meses, se iniciará el trámite de peritaje médico.

El Especialista que atiende Seguridad Social solicita al trabajador un resumen médico emitido por el especialista que lo atiende una vez recibido llena el modelo establecido por el Ministerio de Salud Pública en original y 3 copias.

El Especialista que atiende Seguridad Social se personará en el Departamento de Peritajes Médicos del Policlínico "Pedro Borrás" el primer día de la semana (lunes) a la 1:30 pm y presenta el resumen médico y el modelo establecido por el Ministerio de Salud Pública.

Quien recepciona y revisa la documentación presentada por el Especialista que atiende Seguridad Social determina si la patología del caso será analizada o no por la Comisión Médica. En caso positivo, se fija una fecha y hora en la que se personarán el Especialista que atiende Seguridad Social, el administrador de área y el trabajador ante la Comisión Médica. La comisión médica dictamina el tiempo de peritaje según el padecimiento del trabajador.

Transcurrido el tiempo de peritaje y de continuar con el padecimiento, el trabajador deberá entregar al Especialista que atiende Seguridad Social un nuevo resumen médico con el cual se procederá nuevamente según los acápites del 1.2.1.2.5 al 1.2.1.2.9. En caso contrario el trabajador se reincorporará a sus funciones laborales.

Cuando a un trabajador se le declara invalidez total por parte de la Comisión Médica luego de analizar su caso, este constituye una baja del centro.

El Especialista que atiende Seguridad Social solicita el Expediente del trabajador al Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende el Archivo del Departamento.

El Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador revisa el expediente para constatar de que toda la documentación está en regla: contratos firmados, las tarjetas SC4-8 firmadas y acuñadas, los modelos EP actualizados, etc.

El Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador concilia con el trabajador el estado de actualización de su expediente laboral y lo entrega al Especialista que atiende Seguridad Social.

El Especialista que atiende Seguridad Social llena los modelos SS-1A y el Perfil de Pensión y comprueba que las tarjetas SC4-8 estén bien sumadas, se imprime la última tarjeta y se llena el modelo 1-25. En caso de detectar algún error se hará constar a través de una Carta Aclaratoria.

El especialista que atiende Seguridad Social organiza, aparte del expediente laboral y de manera cronológica, los documentos probatorios del tiempo que ha laborado el trabajador: contratos, tarjetas y los modelos EP; además de otros documentos que pueden ser tarjetas de vacaciones, resoluciones de nombramiento o liberación en caso de que ocupen algún cargo.

El especialista que atiende Seguridad Social presenta al Departamento de Jubilación del INASS Municipal el expediente del trabajador en cualquiera de los tres primeros días de la semana (lunes, martes o miércoles). Para esto debe personarse antes de las 8:00 am para ser atendido por orden de llegada con el resto de los especialistas de los demás organismos del territorio.

Se citará al trabajador a jubilar, quien debe personarse junto al especialista que atiende Seguridad Social en el Departamento de Jubilación del INASS Municipal el viernes de la semana en que se presenta el expediente a esta instancia, para que se le dé a conocer la cuantía que recibirá en su chequera.

Una vez realizado el cálculo de la chequera, por parte del INASS se envía un Modelo de Aprobación de Baja que se hace llegar a la Universidad de Cienfuegos como constancia de conclusión del proceso de jubilación. Una vez recibido dicho documento, se procede en la Dirección de Gestión de Capital Humano a introducir la baja en el Sistema Assets Premiun y se archiva el documento enviado por el INASS.

Aplicación de la medida de separación definitiva de la entidad o del sector o actividad.

Una vez que se propone la aplicación de esta medida, es emitida por el Departamento Grupo de Asesores la Resolución que avala la misma.

Esta Resolución, debe ser enviada al Director de Gestión de Capital Humano, el cual la distribuye a los distintos Técnicos y Especialistas en Gestión de Capital humano.

Los Técnicos en Gestión de Capital humano se encargan de procesar la misma en el Sistema Assets Premiun y preparar el Expediente Laboral del trabajador con vista a la entrega del mismo a dicho trabajador.

El trabajador deberá presentar en La Dirección de Gestión de Capital Humano el Modelo de Solicitud de Baja correctamente lleno para poder recoger su Expediente Laboral. En caso de que el trabajador no presente este modelo en dicha dirección, se le retendrá su Expediente Laboral.

En caso que el trabajador deserte del país.

En el caso de desertores, el Departamento de Relaciones Internacionales debe informar la noticia a La Dirección de Gestión de Capital Humano por vía de correo electrónico.

Una vez recibida la noticia, el Director de Gestión de Capital Humano la informa a personal Técnico y Especialista según el área de responsabilidad.

Los Técnicos en Gestión de Capital humano se encargan de procesar la baja en el Sistema Assets Premiun y preparan el Expediente Laboral de trabajador, el cual debe ser custodiado durante al menos 5 años después del suceso.

En caso de vencimiento del término fijado o conclusión de la labor pactada cuando se trate de los contratos por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

Una vez concluido el término fijado o la labor pactada en un Contrato por Tiempo Determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, debe ser informado por el área correspondiente a La Dirección de Gestión de Capital Humano.

El Director de Gestión de Capital Humano informa al Técnico correspondiente para que proceda la baja de dicho trabajador.

El Técnico en Gestión de Capital humano encargado del área introducirá la baja en el Sistema Assets Premiun y archivará los documentos correspondientes del trabajador. En caso de los trabajadores no docentes, estos deben presentar el La Dirección de Gestión de Capital Humano el Modelo de Solicitud de Baja correctamente lleno. A los

trabajadores mencionados anteriormente se les entregará su Expediente Laboral siempre que cuenten con más de 1 año contratados.

En caso de fallecimiento del trabajador.

El Jefe de Área correspondiente debe informar el fallecimiento al La Dirección de Gestión de Capital Humano una vez recibida la noticia.

En la Dirección de Gestión de Capital Humano el Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social procede a comunicarle al Técnico en Gestión de Capital humano que atiende el área correspondiente la noticia con el objetivo de insertar la baja en el Sistema Assets Premiun.

El Técnico en Gestión de Capital humano realiza la baja en el Sistema Assets Premiun. Seguidamente el Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social citará a los familiares correspondientes según la relación existente en su Expediente Laboral para prepararlo ya que este debe presentarse al INASS, para esto se les informará con antelación acerca de los documentos probatorios que deben presentar en la Dirección de Gestión de Capital Humano.

Estos documentos son:

- Certificado de Función.
- Certificado de Matrimonio (En caso de ser casado).
- Certificado de nacimiento de hijos (Cuando estos sean menores de edad).

El Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social organiza en el Expediente Laboral, los documentos probatorios del tiempo que ha laborado el trabajador: contratos, tarjetas y los modelos EP; además de otros documentos que pueden ser tarjetas de vacaciones, resoluciones de nombramiento o liberación en caso de que ocupen algún cargo, etc.

El Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social deberá presentar esta relación de documentos del trabajador, además de la documentación requerida para él o los familiares en el INASS.

El Especialista en Gestión de Capital humano encargado de la Seguridad Social y él o los familiares correspondientes deberán presentarse en el INASS una vez citados por este para recibir notificación de la cuantía de chequera asignada.

Todo trabajador de la Universidad de Cienfuegos que desee causar baja de la entidad por la causa que sea (incluidos los contratos determinados y los que se jubilan), o esté obligado a la misma mediante Resolución de Medida disciplinaria impuesta por el Jefe de la entidad, a los efectos de recibir su expediente laboral y otros documentos de carácter personal, así como el pago de la liquidación de sus adeudos pendientes, estará sujeto al cumplimiento de los siguientes pasos:

El trabajador presentará por escrito su solicitud formal donde se refleje de forma clara los motivos ante su Jefe correspondiente. En el caso de las Facultades y Vice rectorías con áreas subordinadas, es necesario que además del jefe del departamento el Vicerrector o el Decano según corresponda, avalen la aprobación de la baja. El modelo a utilizar es el vigente actualmente en la Dirección de Capital Humano.

Los Jefes correspondientes analizarán cada caso en particular, teniendo en cuenta los compromisos pendientes del trabajador para con la organización y se reservarán el derecho de dilatar el proceso hasta el tiempo que consideren necesario, siempre dentro del tiempo establecido en la legislación vigente de acuerdo con la responsabilidad o categoría ocupacional del trabajador, la cual surtirá efecto a partir de la fecha de solicitud de baja laboral (este término comienza a contarse a partir del día siguiente a que aquél presenta su escrito a la administración). En el caso de que disponga la retención del trabajador, se le comunicará por escrito (en la parte del modelo habilitada al efecto), precisando la fecha máxima hasta la cual laborará en el centro, este documento al recibirlo el trabajador será firmado por ambas partes y quedará copia en manos del dirigente como constancia de la conformidad o no del mismo con la decisión adoptada por el dirigente, enviando este una fotocopia del mismo a Capital humano. Este paso del proceso no puede demorar más de 5 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud de baja laboral.

Durante este tiempo el trabajador tendrá el derecho de reconsiderar su solicitud, haciéndolo saber por escrito a su jefe y será este último el que determinará su permanencia o no, en caso de ser negativo se explicarán las causas por escrito. No obstante, es bueno aclarar que una vez que el trabajador determine entregar su solicitud formal de baja laboral es porque se encuentra seguro de su decisión, significando que la entrega del documento constituye su decisión final, lo cual no le da ningún derecho a que si es retenida su baja durante el tiempo establecido en la legislación vigente pueda cambiar de parecer y automáticamente sea retirada su solicitud de baja. Solo su jefe superior será el facultado para aceptar su nueva solicitud de reconsideración de la de baja efectuada con anterioridad.

Anexos

Los tiempos máximos de retención de un trabajador al solicitar su baja según la legislación vigente de acuerdo con la categoría ocupacional son los siguientes:

CATEGORÍA	MESES	DÍAS	AÑOS
Trabajador de Servicios, administrativo u operario que desempeñan ocupaciones comprendidas en los grupos I y II de la escala salarial.		15	
Trabajador de Servicios, administrativo u operario que desempeñan ocupaciones comprendidas en los grupos III, IV y V de la escala salarial.	2		
Trabajador de Servicios, administrativo u operario que desempeñan ocupaciones comprendidas en los grupos VI, VII de la escala salarial y para los que ocupan cargos que exijan, como requisito, un título de nivel medio.	3		
Trabajadores que ocupen cargos que exijan, como requisito, un título de nivel superior.	4		
Los trabajadores, dirigentes y funcionarios que reciban cualquier acción en el extranjero o en Cuba (cursos, asesorías, profesor invitado y otros),			3

El tratamiento a los cuadros, dirigentes no cuadros y funcionarios en cuanto al tiempo de retención de la baja será de acuerdo con lo legislado en los Decretos Leyes 196 y 197 vigentes en la actualidad, aunque el procedimiento para la entrega de sus expedientes y la liquidación de sus respectivos adeudos será el mismo que se establece en este procedimiento.

A partir de la aprobación de la baja del centro, el dirigente correspondiente le entregará al trabajador un modelo (se adjunta) que recoge la aprobación por parte de las diferentes áreas de responsabilidad de la UCF como constancia de que no debe ningún medio material o documento. Este modelo solo podrá ser firmado en cada área de responsabilidad por el jefe máximo, acompañado por su nombre, apellidos y cargo de puño y letra. Los jefes mencionados serán los máximos responsables de que el trabajador no quede debiendo ningún medio o documento al abandonar la entidad. Será responsabilidad del trabajador el llevar este modelo por las diferentes áreas para su aprobación y firma. Para los casos en que se aplica medida disciplinaria que anula su vínculo laboral con la entidad el Jefe inmediato procederá igualmente a entregar dicho modelo al sancionado, el cual debe proceder de igual forma para la obtención de su expediente laboral y la liquidación de sus correspondientes adeudos (debe

Anexos

significarse que el pago del salario del trabajador solo se efectuará hasta la fecha reflejada en la Resolución de Medida Disciplinaria. En estos casos el tiempo de demora en el trámite de llenado del modelo no implica compromiso de la organización de pago de salario por ese tiempo transcurrido). En el área de Capital humano debe permanecer un listado actualizado del personal con firmas autorizadas en cada área para la el llenado de este modelo.

Los trabajadores cuya baja haya sido retenida por un tiempo determinado y considere como firme su decisión, deberán adelantar este último trámite de manera que su conclusión coincida con la fecha acordada por su jefe de vencimiento del tiempo de retención de la baja, de lo contrario deberá esperar a terminar este proceso una vez culminado el tiempo de retención sin derecho al cobro del salario de estos días.

Las áreas de responsabilidad mencionadas en el acápite 7 serán las siguientes:

Área	Responsabilidad	Cargo autorizado	Observaciones
Informática	Todo tipo de medio técnico informático entregado al trabajador, incluye cualquier tipo de soporte de información digital, software, equipos, cuenta de correo, etc.	El Jefe del Grupo de Informática y en el Departamento, Dirección u otra área, el Informático, o en su defecto el propio Jefe que corresponda,	Para aquellos trabajadores que tengan bajo su responsabilidad medios informáticos, utilicen software, cuentas de correos, etc.
Logística	Todo tipo de recurso material que tenga pendiente de entrega el trabajador en el almacén, así como facturas o transferencias pendientes de entrega y otros.	El Director de control Económico y en el resto de las áreas, el Jefe correspondiente.	Para aquellos trabajadores que por sus funciones estén asociados a operaciones vinculadas al área de aseguramiento o Logística.
Transporte	Todo tipo de medio de transporte asignado al trabajador, así como accesorios del transporte. Incluye además el estado	El Jefe del Dpto. de Transporte y en las Vicerrectorías y Facultades, el Vicerrector o	Para aquellos trabajadores que por sus funciones tengan bajo su responsabilidad

Anexos

	técnico en que entrega el medio u accesorio, que en caso de estar deteriorado o dañado por responsabilidad del trabajador no podrá causar baja hasta que no haya resarcido su importe por responsabilidad material de acuerdo con el Decreto Ley 92.	Decano según corresponda.	cualquier medio de transporte (incluidas las bicicletas asignadas por la entidad).
Seguridad y Protección	Todo tipo de medio relacionado con la actividad de Seguridad y Protección o relacionado con la Defensa, incluye tarjeta de acceso, solapín, documentos de la Oficina Secreta, Planes o documentos relacionados con la Defensa y otros.	El Jefe del Departamento de Seguridad y Protección y en las áreas el Jefe de Seguridad y Protección.	Para todos los trabajadores de la entidad vinculados con algunos de los medios o documentos señalados.
Economía	Todo tipo de documento, modelo, facturas, pagos pendientes, liquidación de dietas, etc.	El Director Económico y el jefe del área correspondiente	Para aquellos trabajadores que por sus funciones estén asociados a operaciones vinculadas al área económica.
Comercial	Todo tipo de documento relacionado con la actividad como facturas de clientes u otros.	El Jefe del Dpto. de Aseg. Y Comercial.	Para aquellos trabajadores que por sus funciones estén asociados a operaciones vinculadas al área Comercial.

Anexos

Jurídico	Todo tipo de documento relacionado con la actividad, así como algún tipo de medida disciplinaria pendiente por aplicar por infracción cometida y que se encuentre en el término de aplicación.	El Asesor Jurídico.	Para todos los trabajadores
Técnica y Operaciones	Todo tipo de documento relacionado con la actividad, herramienta asignada, instrumento de medición tanto de uso individual o colectivo, piezas de repuesto entregadas y no utilizadas, etc.	El jefe del Dpto. de Mto. y Equipos.	Para aquellos trabajadores que por sus funciones estén asociados a operaciones vinculadas a las áreas de Mto. Especializado o constructivo.
Asesor para la Defensa	Todo tipo de documentos relacionados con la actualización en las MTT en la Universidad	Asesor para la Defensa	Para todos los trabajadores.
Capital humano	Todo tipo de Medio de Protección individual o colectivo asignado al trabajador, así como cualquier tipo de documento pendiente relacionado con las actividades que se desarrollan en esta área. Deberá plasmarse si se le debe algún pago de salario o estimulación pendiente al trabajador de períodos anteriores.	El Director de RH y el especialista que atiende el área.	Para todos los trabajadores.
Donde	Medios básicos de trabajo	Los Directores y	Para todos los

labora el trabajador en el momento de su solicitud de baja laboral.	de uso individual o colectivo bajo su responsabilidad, documentos de la organización, informaciones pendientes, medios de medición, herramientas, software, bibliografía técnica de la organización, documentación técnica de equipamiento de la entidad, etc.	Jefes de Departamentos.	trabajadores.
---	--	-------------------------	---------------

Con este documento correctamente aprobado y firmado por el jefe correspondiente el trabajador tendrá derecho a que el Director de Gestión de Capital Humano disponga la entrega de la hoja Resumen de su expediente laboral y la liquidación de todos tipos de adeudos pendientes de la organización para con él. Esto significa que sin la aprobación final del Director de RR HH no es válida en ningún caso la aprobación de baja de un trabajador en la instancia que sea.

El proceso de baja a partir de la aprobación hasta que se haga efectiva puede durar hasta un máximo de los días previstos en este procedimiento de acuerdo con la categoría ocupacional del trabajador que solicita la baja.

En el caso de los profesores, se requiere como procedimiento, que el documento de solicitud de baja, además de estar firmada por todos los Dirigentes de la cadena, este, firmada además por el Rector d la Universidad.

Procedimiento "Seguridad Social"

Objetivo:

Tramitar correctamente el pago por seguridad social a los trabajadores que lo requieran.

Alcance:

Estos pagos serán aplicados a todos los trabajadores de la UCF que lo requieran en el momento que lo necesiten.

Definiciones:

Seguridad Social: Son los pagos que se realizan por Certificados Médicos, Licencias de Maternidad, Prestación Social, además de trámites de jubilación, peritajes parciales y totales.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del Director General, Director de Gestión de Capital Humano, los Máximos directivos del centro, Especialistas y Técnicos del área de Capital humano la correcta aplicación de los Pagos por seguridad social.

Para el trámite de Jubilación de un trabajador:

El trabajador hace su solicitud por escrito llenando el modelo establecido y se lo entrega al Especialista que atiende Seguridad Social.

El Especialista que atiende Seguridad Social solicita el expediente del trabajador a la Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende el Archivo del Departamento.

Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador revisa el expediente para constatar de que toda la documentación está en regla: contratos firmados, las tarjetas SC4-8 firmadas y acuñadas, los modelos EP actualizados, etc.

Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador concilia con el trabajador el estado de actualización de su expediente laboral.

Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del área a la que pertenece el trabajador entrega al Especialista que atiende Seguridad Social el expediente actualizado.

El Especialista que atiende Seguridad Social llena los modelos SS-1A y el Perfil, necesarios para conformar el expediente de jubilación.

El Especialista que atiende Seguridad Social comprueba que las tarjetas SC4-8 estén bien sumadas, se imprime la última tarjeta y se llena el modelo 1-25.

En el paso anterior, de detectar algún error, se hará constar a través de la Carta Aclaratoria.

El especialista que atiende Seguridad Social organiza, aparte del expediente laboral y de manera cronológica, los documentos probatorios del tiempo que ha laborado el trabajador: contratos, tarjetas y los modelos EP; además de otros documentos que pueden ser tarjetas de vacaciones, resoluciones de nombramientos en caso de que ocupen algún cargo.

El especialista que atiende Seguridad Social presenta al Departamento de Jubilación del INASS Municipal el expediente del trabajador en cualquiera de los tres primeros días de la semana (lunes, martes o miércoles). Para esto debe personarse antes de las 8:00 am para ser atendido por orden de llegada con el resto de los especialistas de los demás organismos del territorio.

Se citará al trabajador a jubilar, quien debe personarse junto al especialista que atiende Seguridad Social en el Departamento de Jubilación del INASS Municipal el viernes de la semana en que se presenta el expediente a esta instancia para que se le de a conocer la cuantía que recibirá en su chequera.

Para trámites de certificados médicos:

Los administradores de cada Área, una vez recibido el certificado médico del trabajador, revisará si es continuación o no de otro certificado médico anterior. (Para que sea continuación la fecha de emisión no puede exceder en más de 2 días el certificado médico emitido anteriormente, pues pierde continuidad y será tomado como un certificado médico de inicio)

Los administradores de cada Área deben entregar el certificado médico antes de las 72 horas de emitido, al especialista que atiende Seguridad Social o al Técnico en Gestión de Capital Humano que atiende la expedientación del Área, en el Departamento de Capital humano.

Si el trabajador presenta certificados médicos de continuación, totalizando un tiempo de certificado de 6 meses, se iniciará el trámite de peritaje médico.

Para tramitar de peritajes médicos:

El especialista que atiende Seguridad Social solicita al trabajador un resumen médico emitido por el especialista que lo atiende.

Recibido el resumen médico, el especialista que atiende Seguridad Social llena el modelo establecido por el Ministerio de Salud Pública en original y 3 copias.

El especialista que atiende Seguridad Social se personará en el Departamento de Peritajes Médicos del Policlínico "Pedro Borrás" el primer día de la semana (lunes) a la 1:30 pm y presenta el resumen médico y el modelo establecido por el Ministerio de Salud Pública.

Quien recepciona y revisa la documentación presentada por especialista que atiende Seguridad Social determina si la patología del caso será analizada o no por la comisión médica.

En caso positivo, se fija una fecha y hora en la que se personarán el especialista que atiende Seguridad Social, el administrador y el trabajador ante la comisión médica.

La comisión médica dictamina el tiempo de peritaje según el padecimiento del trabajador.

Transcurrido el tiempo de peritaje y de continuar con el padecimiento, el trabajador deberá entregar al especialista que atiende Seguridad Social un nuevo resumen médico con el cual se procederá nuevamente a los pasos 2, 3, 4, 5 y 6. En caso contrario el trabajador se reincorporará a sus funciones laborales.

Procedimiento para la "Actualización de Expedientes Laborales"

Objetivo:

Mantener los expedientes debidamente actualizados y conservados.

Responsabilidades:

Esp. Principal, Téc. "A" en Gestión de los Recursos Humanos y Director RRHH.

Definiciones:

Expediente laboral: Es el documento que contiene la historia de vida laboral de los trabajadores docentes y no docentes de la institución.

Para la confección o actualización del expediente laboral el trabajador debe estar presente para registrar los datos personales, se registra además su historia laboral, el registro de los tiempos de servicios y salarios devengados a los fines de la seguridad social.

El expediente laboral contiene los siguientes documentos:

Nombre y Apellidos, número de Identidad permanente y domicilio del trabajador.

Contrato de trabajo y sus suplementos.

Nombramiento o designación cuando corresponda.

Certificación o constancia de la actualización de inscripción del registro profesional cuando se requieran.

Documento de asignación del recién graduado cuando proceda.

Documento que acredita la calificación formal cuando corresponda.

Documentos relacionados con la seguridad social que acredite el tiempo de trabajo, salarios devengados o ambos, así como los dictámenes emitido por la comisión de peritaje médico laboral.

Copias de medidas disciplinarias y sanciones judiciales con implicaciones en el orden laboral, una vez que sean firmes y rehabilitado el trabajador.

Índice de relaciones de documentos.

Copia del acta de entrega del expediente laboral.

El trabajador o su representante, tiene derecho a examinarlo en cualquier momento. Cuando el trabajador presenta el expediente que viene de otras entidades, se procede al análisis y revisión de la documentación en presencia de este observando lo siguiente:

Que coincida la documentación con el índice de los documentos.

Que los EP se encuentren bien actualizados.

Que las certificaciones de años de servicios y las tarjetas SNC 1-25 y SC4-8 estén debidamente actualizadas, firmadas y acuñadas por las partes.

En caso de que exista algún error o falte algún documento el trabajador se encargará de llevarlo a la entidad de procedencia para que se lo actualicen. Cuando está debidamente actualizado se recibe, procediendo a su actualización y luego se archiva.

Registro de problemas: Si existe algún problema en los expedientes laborales se confecciona un registro para ir subsanando las deficiencias.

Comunicación al trabajador: Se localiza al trabajador para que se presente a la revisión y actualización de su expediente.

Saneamiento: Se procede al saneamiento en presencia del trabajador, haciéndoles entrega de los documentos que no deben estar en este, dejando solamente los establecidos en la legislación vigente. Artículo 18 del Código del Trabajo.

Controles del proceso:

Anterior al Servicio:

Mantener buen orden y limpieza en los accesorios, archivos y buroes.

Mantener organizado el archivo de forma fácil para la localización inmediata de cada expediente laboral.

Hay diferentes maneras para tener organizado el archivo, la forma que estamos utilizando es por Unidad Organizativa y por Orden Alfabético, nos permite una rápida localización de manera general para cualquier persona autorizada acceda a estos.

Durante el Servicio:

El trabajador espera por un buen servicio y la satisfacción de obtener un buen trato, por lo que será tratado de manera esplendida brindándoles toda la información necesaria. Tratar por todos los medios que no existan borrones, ni tachaduras a la hora de la confección y actualización de los expedientes laborales. Mantener actualizado el expediente coincidiendo con la plantilla de cargos. Dar una respuesta que convenza al trabajador, que se vaya satisfecho por la atención brindada.

Controles de calidad en el servicio:

Internas: Realizadas por el Especialista Principal y la dirección de RRHH.

Externas: Realizadas por la dirección del MES, por la UNICA, la ONIT y otras.

Posterior al Servicio: El trabajador se retira con la satisfacción del servicio recibido quedando su expediente confeccionado y actualizado.

El proceso de actualización de expedientes docentes se realiza anualmente en el periodo comprendido de enero a marzo según calendario por áreas, aprobándose en consejo de dirección de diciembre y circulado a las áreas de la universidad después de aprobado.

Para la actualización del expediente docente, el profesor universitario, debe presentar en el grupo de trabajo docente de la Dirección de Gestión de Capital Humano:

Anexos

Curriculum vitae por el formato único realizado por el grupo de PROGINTEC que está en la Intranet de la Universidad, impreso.

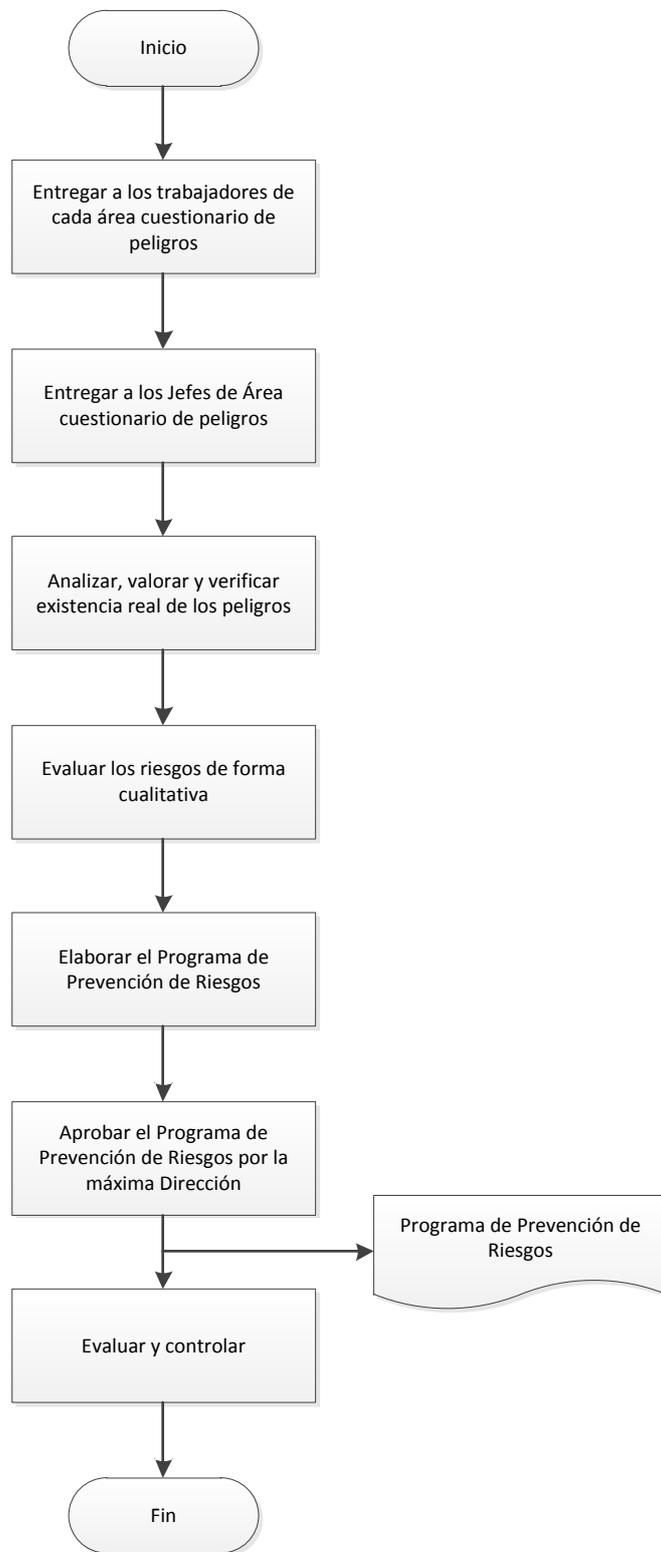
Foto actualizada del profesor, siempre que sea necesario, ya sea, por deterioro o que ésta sea antigua y el profesor haya cambiado notablemente.

Si el profesor nunca lo ha entregado por este formato, debe entregarlo impreso completo. Si el Curriculum Vitae ya está entregado, en el próximo proceso de actualización, debe entregar lo realizado en el último año de trabajo, para anexarlo al anterior.

Se busca el expediente docente del profesor y se revisa y analiza con el profesor. Se archivan los documentos que el profesor traiga para su expediente. Después se revisa el expediente con el profesor y se hace un acta donde el mismo firma, dejando conocimiento de los documentos que constan en su expediente docente. Se guarda el expediente actualizado en el archivo correspondiente.

Proceso: Seguridad y Salud en el Trabajo

Diagrama de flujo del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo



Procedimiento “Identificación, evaluación y control de los factores de riesgos en el trabajo”

Aspectos conceptuales:

Seguridad y Salud en el Trabajo: Tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Instrucción al trabajador:

Se procede a impartir al trabajador las reglas de seguridad acorde a la labor que realiza tanto inicia, periódicamente o específica. Posteriormente se procede a la comprobación de los conocimientos adquiridos por el trabajador realizándole preguntas que den fe de los conocimientos adquiridos.

El resultado de la instrucción se lleva a los modelos de control de la impartición de las reglas de seguridad para los trabajadores donde firmaran el trabajador instruido y el instructor a persona que imparte la instrucción.

Se procedan a emitir un permiso de seguridad para los trabajos de alto riesgo o labores no habituales siempre que sea necesario y para ellos se analizara el control de riesgos existente en el área o puesto de trabajo.

Trabajador instruido con las reglas de seguridad para su para su puesto de trabajo de forma que pueda laborar con todas las condiciones higiénicas, de salud y de seguridad.

Estándares - Artículo 135 Ley 116//2013 Código del Trabajo y el Artículo 153 del Reglamento al Código de Trabajo.

Regla de Seguridad y protección es el documento que proporciona los conocimientos que debe tener un trabajador para laborar de forma segura en su puesto de trabajo donde se recoge que requisito debe cumplir antes de comenzar a laborar, durante las labores y al terminar las labores Instrucción de Seguridad del Trabajo es toda la información que se le brinda al Trabajador en materia de seguridad en la labor que realiza tanto en medidas de seguridad como en higiene y salud y la misma se efectuara atendiendo a la siguiente.

- Riesgo en el lugar de trabajo. - Procedimientos de trabajos seguros sobre la base de los requisitos de seguridad e higiénico-sanitarios. - Uso, conservación y mantenimiento de los equipos de protección personal, colectivos y contra incendios. - Señalizaciones de seguridad con colores y señales acorde a su significado. - Codificación de gestos,

mensajes y palabras para maniobras laborales que la requieran. - Enfrentamiento a situaciones de emergencias o averías. - Mediar de primeros auxilios.

Artículo 154 Reglamento al Código de Trabajo

Para la ejecución de trabajos de alto riesgo a la realización de labores no habituales se revisa antes el control de riesgo y se emite por la dirección del centro un permiso de seguridad que contiene:

- Descripción del trabajo a realizar. - Equipos y medios a utilizar y su estado técnico. - Medidas específicas para garantizar la seguridad de los trabajadores. - Responsables de las medidas de seguridad y de la ejecución del trabajo.

Cada empleador define, en consulta con la organización sindical, los trabajos de alto riesgo cuya relación se anexa al Convenio Colectivo de Trabajo y determina los trabajos que por sus riesgos requieran de instrucciones periódica y especializada; la frecuencia con que se imparten todo anotado en un documento actualizado de la instrucción impartida al trabajador todo debidamente firmado por el trabajador y el instructor que la imparte.1) Cumplimiento del horario laboral.2) Reglamento de seguridad y salud del trabajo.

CONTROLES DEL PROCESO:

Anterior al Servicio:

Controles de posibles riesgos y reglas de seguridad que rigen la labor que va a realizar el trabajador.

Durante el Servicio: Cumplimiento de las reglas de seguridad al realizar sus labores y se comprobarán los conocimientos adquiridos. Posterior al Servicio:

Control por los jefes de área conjuntamente con el Especialista de Seguridad y Salud en los trabajos de alto riesgo o las labores no habituales que realizarán los trabajadores y gestionarán el permiso de seguridad para su realización. Se evaluará la prioridad con que se darán las instrucciones periódicas y especializadas y se llevará a los registros cada vez que se impartan siempre firmándola el trabajador y el instructor que la imparte. Realizado

Objetivo.

Establecer una guía para eliminar o minimizar los peligros que pueden provocar daños a los trabajadores, a la propiedad social y al medio ambiente mediante el

mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo así como incrementar los niveles de calidad de vida de los trabajadores.

Alcance.

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Definiciones.

Actividades rutinarias: Se entiende por actividades rutinarias como aquellas que se realizan periódicamente (no forzosamente de manera frecuente, puede ser a diario o una vez por año), en las cuales se pueden inferir todas sus condiciones, de tal manera que se identifican los peligros y se evalúan los riesgos para definir las medidas de control que se implementan y mantienen regularmente.

Actividades no rutinarias: Las actividades no rutinarias son aquellas que se salen de la operación normal y no responden a condiciones fácilmente estandarizables, debido a la diversidad de escenarios que podrían presentarse, lo cual resulta impráctico de generalizar y conviene, mejor, tratarlas como un caso especial en cada oportunidad. Esto implica la identificación de peligros particulares y la evaluación de los riesgos asociados con el propósito de aplicar las medidas de control disponibles y agregar las necesarias para exponer a las personas únicamente a riesgos tolerables. Estas actividades constituyen por lo general los Trabajos Peligrosos

Peligro: Es una fuente o situación con potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo

Identificación de Peligros: Proceso de reconocer que existe un peligro y definir sus características.

Riesgo: Combinación de la probabilidad y la(s) consecuencia(s) de que ocurra un evento peligroso específico.

Factores de riesgo: Son aquellos agentes del ambiente de trabajo de tipo mecánico, físico, químico, biológico, ergonómico y psicosocial, que puedan ser causa de accidentes, enfermedades o molestias para los trabajadores

Costo/beneficio: Balance entre el costo de implantación de las medidas y el riesgo remanente.

Este criterio de costo beneficio tiene en cuenta la posibilidad de ocurrencias de daños materiales tanto a las instalaciones así como pérdidas durante los períodos de parada en la reparación de los daños.

Evaluación de Riesgo: Proceso general de estimar la magnitud de un riesgo y decidir si éste es tolerable o no.

Riesgo Tolerable: Riesgo que se ha reducido a un nivel que la organización puede soportar respecto a sus obligaciones legales y su propia política de Seguridad & Salud Ocupacional.

Acto Inseguro: Violación de un procedimiento de seguridad aceptado que ocasiona que se produzca un accidente y es actuado por el colaborador.

Condición Insegura: Circunstancia física peligrosa que puede ocasionar directamente que produzca un accidente.

Colaboradores: Personas que prestan servicio a la UCF y pueden ser empleados, trabajadores de planta o tercerizados y contratistas.

Contratista: Persona, Grupo de persona o entidad que se contrata para la ejecución de un servicio

Responsabilidades.

El Representante de la Dirección para SST: controlar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento.

Responsable de Seguridad y Salud es el encargado de asesorar todo el proceso

Jefe de Área es el encargado de realizar el levantamiento con la participación de los trabajadores

Desarrollo.

El responsable de Seguridad y Salud es el encargado de asesorar todo el proceso de levantamiento de riesgos, el que se realiza por el jefe directo de cada area y con la participación directa de los trabajadores y de su organización sindical, ya sea individual o en comisiones.

En correspondencia con lo establecido en el artículo 134 del Código de Trabajo y en artículo 151 del Reglamento, el empleador para identificar y evaluar los riesgos en el trabajo, tiene en cuenta la información relativa a: los procesos, equipos y medios de

trabajo, materias primas, organización de la producción y del trabajo, sustancias o preparados químicos, características de los puestos de trabajo y de los trabajadores que los desempeñan, equipos de protección personal que se requieren, el régimen de trabajo y descanso y el acondicionamiento del lugar de trabajo; accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, comportamiento de la invalidez para el trabajo, resultados de exámenes médicos pre empleo, periódicos y de inspecciones realizadas a la entidad; y la realización de trabajos que por sus características, requieren un permiso especial.

Para la etapa participativa se hará entrega a los trabajadores por áreas y/o puestos de trabajo de un cuestionario con diferentes peligros, que el trabajador marcara con una equis (X) en la casilla correspondiente a los que considere que están presentes, pudiendo incluir aquellos que no aparezcan y que a su juicio estén presentes.

Una vez hecho esto se le entrega un cuestionario al jefe del área con los peligros que según sus trabajadores los afectan, este lo confirmara y a su vez le dará un orden de prioridad, lo que ayuda a la hora de hacer el programa de prevención.

En la etapa valorativa después de recogida la información se procede a su análisis y valoración, se verifica en el terreno la existencia real de los peligros teniendo en cuenta si hay que incluir o excluir alguno.

Los riesgos se evalúan cualitativamente asociados a la descripción de los mismos presentes en las máquinas, puestos de trabajo, accesos, locales y equipos de protección.

Para la evaluación de estos riesgos se utilizará el método cualitativo, el cual se explica en REG # 107 "Lista de Riesgos", una vez evaluados los peligros como recoge el REG # 108 se procede a hacer el Programa de Prevención, el cual se muestra en el REG # 109 donde se definen los responsables de eliminar los peligros o de minimizarlos de acuerdo a las medidas tomadas.

El Programa Preventivo después de elaborado es aprobado por la máxima dirección de la entidad, la que queda encargada de entregar los medios y recursos necesarios para dar solución, así como establecer el control periódico de su cumplimiento.

Para el control y monitoreo, cada Dirección tendrá en cuenta los resultados de la inspección de primer nivel que realizan los jefes de área.

Se consigna en el plan de prevención la solución a las deficiencias detectadas por inspecciones internas, externas y de organismos rectores. La identificación y

evaluación de riesgos se realizará de forma sistemática y se actualizará cada mes o en las situaciones siguientes: Cuando se modifiquen los objetos, medios, procesos tecnológicos, operaciones, o se empleen nuevas materias primas.

Mecanismos de control del sistema de trabajo.

Cuando ocurran incendios, explosiones, accidentes, averías o incidentes.

En ocasión de la elección y adquisición de equipos, maquinarias o productos químicos, así como en la instalación de los mismos.

Realizar por áreas una reunión con los trabajadores donde se les informe los resultados de la Evaluación de Riesgos, las acciones acordadas y la necesidad de su participación para optimizar los resultados.

Registros.

REG # 107 "Listas de Riesgos"

REG # 108 "Evaluación de los riesgos"

REG # 109 "Programa de prevención "

Referencias.

Ley 116 del 2013 Código del Trabajo

DECRETO No. 326 REGLAMENTO CODIGO Artículos 151 y 152

Procedimiento para el "Tratamiento de enfermedades profesionales"

Objetivo:

Clasificar los puestos de trabajo teniendo en cuenta los riesgos de enfermedad profesional a que está expuesto estableciendo las bases para el monitoreo y control de las condiciones ambientales en los puestos de trabajo.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones: Enfermedad Derivada del Trabajo (Enfermedad Profesional): Daño o alteración a la salud causada por las condiciones físicas, químicas, biológicas presentes en el ambiente de trabajo.

Pasos a seguir:

Identificar a partir del listado de las enfermedades profesionales reconocidas nacionalmente, en correspondencia a los agentes etiológicos (físicos, químicos, biológicos y ergonómicos) presentes en la entidad.

Elaborar el “Riesgos de Enfermedades Profesionales”.

Establecer un programa de monitoreo de todas las áreas de trabajo donde existan o puedan existir riesgos de enfermedad profesional que afecten al trabajador.

Para dictaminar el diagnóstico de que un trabajador posee de una enfermedad profesional es el siguiente:

Cuando el médico de asistencia de un trabajador considere que la enfermedad que padece es de origen profesional, lo remite a la consulta de enfermedades profesionales.

Para diagnosticar este tipo de enfermedad, es necesario que se cumplan los criterios: ocupacional, higiénico, epidemiológico, clínico, de laboratorio y legal. Una vez establecidos estos, se determina la conducta a seguir con el paciente.

El único facultado para diagnosticar definitivamente este tipo de enfermedad, es el médico especialista a cargo de la salud ocupacional, según el nivel de asistencia médica que corresponda.

Los directores de los centros provinciales y municipales de Higiene, Epidemiología y Microbiología están en la obligación de exigir a los médicos especialistas dedicados a la salud ocupacional en el territorio, que se realice el estudio higiénico-epidemiológico correspondiente a su nivel, una vez que se dictamine la enfermedad profesional e indicar que se cumplan las medidas sanitarias pertinentes para la prevención y eliminación de los factores de riesgo que conducen a la aparición de dichas enfermedades.

Una vez concluido el diagnóstico del paciente, el médico especialista a cargo de la consulta de Salud Ocupacional, notifica el caso al empleador o persona natural, según corresponda, y a los departamentos de Estadística Municipal y Provincial de Salud, y a la dirección de Estadística del Ministerio de Salud Pública.

Una vez dictaminada la enfermedad profesional se sigue el tratamiento establecido en los Manuales de Protocolos de Enfermedades Profesionales en Cuba, por el médico de la consulta de enfermedades profesionales.

Ante una reclamación sobre un dictamen emitido por el médico especialista a cargo de la consulta de enfermedades profesionales el empleador o el trabajador en un término de diez (10) días hábiles puede dirigirse a la Dirección Municipal, Provincial de Salud o al Ministerio de Salud Pública, el cual en un término de treinta (30) días hábiles analiza, dictamina y notifica al interesado.

Para la prevención de las enfermedades profesionales el procedimiento a seguir es el siguiente:

Realizar a los trabajadores los exámenes médicos preventivo, pre empleo y periódico con una periodicidad no mayor de un 1 año, incluido en ello la vacunación correspondiente en dependencia al riesgo.

Verificar el cumplimiento por parte del empleador, de las medidas higiénico-sanitarias y de control del ambiente de trabajo, dictadas por la inspección sanitaria estatal.

Según resultados de los indicadores de exposición adoptar las medidas de separación temporal o permanente según corresponda.

Realizar acciones de promoción y prevención de salud por parte del equipo médico de salud y seguridad en el trabajo, con la participación de la organización sindical.

Procedimiento "Salud ocupacional y organización de los servicios médicos"

Objetivo:

Establecer el mecanismo que garantice el control adecuado de la salud de todos los trabajadores, así como la organización del Servicio Médico para todas las áreas de la entidad, a fin de prevenir los factores de riesgo a los que están expuestos los trabajadores en su medio laboral.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Salud ocupacional: es una ciencia que busca proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los trabajadores en sus puestos de trabajo, repercutiendo positivamente en la Entidad.

Todo trabajador de nuevo ingreso tiene que someterse al examen médico pre empleo antes de comenzar su labor como trabajador de la Entidad. La constancia de si el trabajador está apto o no para desempeñar la labor asignada se hará "Modelo solicitud de Examen Médico" llenado por el médico de atención primaria de la salud correspondiente y reflejado en el "Control de chequeos médicos".

El Código de Trabajo establece la obligación del empleador de exigir que los trabajadores se sometan a exámenes médicos, a fin de determinar si se encuentran física y mentalmente aptos para la labor de que se trate; los trabajadores tienen el derecho y el deber de someterse a exámenes médicos en las fechas que les sean señaladas.

El ministro de Salud Pública establece el listado de cargos o actividades que por sus características requieren la realización de exámenes pre-empleo y periódicos, sus especificidades y periodicidad. El examen médico periódico especializado, se realiza por el médico de asistencia, en un plazo no mayor de un 1 año como máximo .

Cuando por cuestiones de salud un trabajador no se encuentre apto para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo se debe notificar a la Dirección de Capital humano quien remitirá el caso a la comisión de peritaje médico para su valoración. Cualquier trabajador que se encuentre indispuesto de salud, podrá acudir a la consulta del médico del consultorio más cercano a la Entidad donde será atendido debidamente.

Procedimiento para el "Trabajo con Contratistas"

Objetivo:

Establecer y definir los documentados y requerimientos mínimos en que se fundamentará la relación entre los contratistas y la UCF en materia de Seguridad y Salud, dirigidas a garantizar la Seguridad y Salud personal del Contratista y de las instalaciones de la Universidad de Cienfuegos.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Un contratista es la persona, grupo de personas o entidad que se contrata para la ejecución de un servicio.

Las Áreas de la Universidad que requieran de los servicios de un Contratista, ya sea para trabajos de mantenimiento, revisión, modernización u otra actividad deberán cumplir con este procedimiento. En el contrato de trabajo que firme la UCF con los Contratistas quedará claramente definida la obligación del Contratista de cumplir con las instrucciones según establece el presente documento. Además quedará definida la responsabilidad por cada parte en la capacitación del personal contratado en cuanto a las medidas de seguridad requeridas por el trabajo a realizar y la responsabilidad del personal contratado con el uso y cuidado de los medios de protección personales y colectivos.

Pasos a seguir:

Una vez instruido y evaluado el contratista, se registra en el Libro de Control de la Instrucción Inicial General de la UCF.

Al Contratista se le hará entrega, cuando reciba la Instrucción Inicial General, del Expediente Personal de Seguridad, en el cual, el que atiende la Seguridad y Salud de la entidad contratante plasmará los resultados de dicha instrucción. Expediente Personal de Seguridad elaborado por la unidad que contrata el servicio, acompañará al contratista en el área donde prestará el servicio mientras este ejecutando la labor.

El contratista al llegar donde prestará servicios será instruido por el Técnico en Capital humano encargado de la Seguridad y Salud en el trabajo en los siguientes aspectos:

Objeto social, misión, visión y características del centro de trabajo así como las actividades que realizan,

Descripción de los principales procesos y servicios que caracterizan el centro de trabajo,

Régimen de trabajo y normas de orden interno,

Organización de la actividad productiva y de los servicios así como las competencias relacionadas con el sistema de gestión de seguridad y salud,

Responsabilidades, deberes, derechos y autoridad relativas al sistema de gestión, tareas y funciones,

Organización de la circulación interior.

Al llegar el Contratista al área donde trabajará, el Jefe del área será el responsable de impartirle la Instrucción Inicial Específica de dicha área y reflejarlo en el Expediente Personal de Seguridad, el cual mantendrá en su poder mientras dure el contrato. Esta instrucción tiene como objetivo capacitar al Contratista en los aspectos de la Seguridad y en la misma tendrá en cuenta:

Organización higiénica, segura y confortable del trabajo, tarea y/o actividad.

Conocimientos sobre el proceso tecnológico o de servicios, riesgos y peligros fundamentales.

Organización higiénica, segura y confortable del trabajo, tarea y/o actividad.

Instrucciones del fabricante para el uso, instalación y mantenimiento de los medios de trabajo.

Sistemas de seguridad de las máquinas, herramientas, equipos y otros. (dispositivos de bloqueo, resguardos, zonas peligrosas, señalización, etc.)

Conocimientos sobre el proyecto de seguridad de las obras.

Procedimientos de comprobación para equipos peligrosos, maquinarias y herramientas de trabajo.

Orden y limpieza de las áreas.

Otros aspectos de interés de la organización.

Procedimiento de trabajo seguro para el cargo o funciones que desempeñará.

Accidentes ocurridos en áreas afines.

En caso de que los trabajos a realizar por el contratista se extiendan por períodos de tiempo superiores a los 6 meses, el Jefe del área será responsable de reinstruir a este personal y registrarlo en su Expediente Personal de Seguridad

En el Contrato de Trabajo que se firme entre la UCF y el Contratista se definirá claramente cual de las partes será la responsable de asegurar la entrega de los medios de protección individual y colectivos que se usarán en el trabajo, en caso de que la entidad asegure la entrega de estos medios de protección se registrará su

entrega en el Expediente Personal de Seguridad en el modelo establecido en el procedimiento para la entrega y control de los medios de protección.

Los Técnicos de Seguridad y Salud de la entidad pueden realizar señalamientos al personal del Contratista, incluso paralizar trabajos en caso de violaciones de la Seguridad y salud en el trabajo.

La UCF podrá exigir a las empresas contratistas la sustitución de las personas que reincidan en el incumplimiento de las normas de seguridad existentes o en el cumplimiento con el uso de los medios de protección individual establecidos para ese trabajo.

Los Accidentes del Trabajo del personal Contratado serán informados, antes de la 24 horas de ocurrido, por el Jefe de grupo o área de trabajo donde el contratado desempeña la labor al Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo de la UCF y este al de la entidad contratante.

La investigación de los accidentes de trabajo en el que participe el personal contratado será realizada por una Comisión la que estará integrada por ambas partes, la misma se desarrollará sobre la base del "Investigación de accidentes, incidentes y averías".

Procedimiento para la "Emisión de Permisos de Seguridad"

Objetivo:

Establecer el procedimiento a seguir, así como el modelo a emplear, para la elaboración de Permisos de Seguridad utilizado para la ejecución de trabajos peligrosos.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Trabajo Peligroso: Es aquel que su ejecución se realiza con un alto riesgo, riesgos múltiples, o sea requiere de la coordinación de muchos factores para su ejecución segura, e incluye un sistema de permiso de trabajo.

Sustancias Peligrosas: Se le designa a toda sustancia o mezcla que en razón de propiedades químicas, físicas o toxicológicas, ya sea sola o en combinación con otras, entrañe un peligro.

Autorizar ejecución de Trabajos peligrosos: Es el último paso en el proceso de solicitud de un permiso para ejecutar un trabajo peligroso y se firma por el Jefe Técnico de Inversiones cuando están creadas las condiciones que establece la Instrucción de Seguridad para la ejecución del trabajo peligroso en cuestión.

Aprobar ejecución de Trabajos peligrosos: Consiste en hacer constar que el aspecto concreto que se firma esta garantizado para ejecutar el trabajo peligroso con el máximo de seguridad, ejemplo para autorizar la ejecución de una excavación en un área determinada se requiere la aprobación de los tecnólogos (garantía que no pasen tubos por la zona); de los eléctricos (garantía que no pasen cables) etc.

Responsabilidades:

Rector: Otorgar el permiso de Seguridad para realizar un trabajo peligroso y garantizar todas las medidas de seguridad que hayan sido detectadas para el trabajo en cuestión.

El Técnico que atiende la SST: cumplir las medidas señaladas en la instrucción de Seguridad y el control de las mismas durante la ejecución del trabajo peligroso.

El Jefe de Brigada es el responsable de la solicitud y ejecución del trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos técnicos establecidos en la instrucción de Seguridad.

Desarrollo:

Para efectuar trabajos peligrosos es necesario emitir un permiso de seguridad, el cual estará firmado por las personas relacionadas siguientes:

Persona que solicita el trabajo (Director de Inversiones y Mantenimiento)

Persona que aprueba el trabajo (Director de Inversiones y Mantenimiento)

Persona que Autoriza el trabajo (Rector de la UCF)

Los trabajos relacionados con las operaciones o mantenimientos que se consideran "Trabajos Peligrosos o de alto riesgo (aparecen aprobados en el Convenio Colectivo de Trabajo) los siguientes:

Trabajos en alturas mayores que tres metros.

Lugares confinados, túneles, pozos, cisternas y similares.

Trabajos de soldadura u otros que generen calor, llama, luz o chispas en áreas con riesgo de incendio y/o explosión.

Trabajos de mantenimientos a las Calderas

Estos solo podrán ser realizados mediante la formalización del “Permiso de Seguridad para trabajos peligrosos”, empleando el formato tipo aprobado para este fin. Las instrucciones para la realización segura del trabajo aparecerán en el modelo del permiso, siendo estas de estricto cumplimiento. La solicitud de formulación del “Permiso de Seguridad” para la ejecución de trabajos peligrosos sólo podrá ser hecha por las personas evaluadas y autorizadas para ello. Este modelo estará confeccionado en original y copia, distribuyéndose el original al responsable de la ejecución del trabajo, y la copia al archivo de Rec. Humanos.

Procedimiento para la “Revisión de Proyectos”

Objetivo:

Establecer una guía para la Revisión de los Proyectos en la UCF que modifiquen o afecten las características de los puestos de trabajo o los procedimientos de trabajo.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Cambio y/o Modificación: Es cualquier alteración de una condición de diseño o trabajo que pueda afectar las sustancias, los insumos y/o productos manejados, los procesos, los procedimientos, las instalaciones y /o equipos

Expediente del Cambio: Archivo que recopila la información relativa al cumplimiento de este procedimiento, el cual mantiene, entre otros; el número de control del cambio, todos los formatos utilizados durante la aplicación del procedimiento, el diagrama relevante generado durante la ejecución del procedimiento, informes de seguimiento a las acciones; recomendaciones requeridas y/o llevadas a cabo para el control y

entendimiento de los peligros introducidos al proceso debido a la implantación del cambio.

Responsabilidades:

Rector: Garantizar el cumplimiento de lo que establece este procedimiento. Crear los grupos para determinar el impacto a la seguridad y para la realización del análisis del cambio propuesto y de la determinación de las medidas para minimizar los nuevos riesgos que se presenten. Tener archivados los registros de los nuevos diseños y/o modificaciones efectuados.

Técnico Seguridad y Salud del Trabajo: Participar en el proceso de evaluación de los riesgos que conlleva el cambio propuesto y la determinación de las medidas para minimizar el riesgo. Fiscalizar y controlar la aplicación del presente procedimiento.

Los nuevos proyectos e inversiones a desarrollar en la universidad se revisaran por el encargado de Seguridad y Salud en el trabajo en la etapa valorativa del mismo. En la revisión del proyecto por el encargado de atender la Seguridad y Salud en el Trabajo se tendrá en cuenta que:

Cumplan las disposiciones legales y las normas de Seguridad y Salud en el trabajo y de incendios.

El proyecto tiene que estar aprobado por los organismos rectores.

Cumplan las disposiciones legales del cuidado y conservación del medio ambiente.

No generen riesgos que pongan en peligro la vida de los trabajadores.

No se ponga en peligro la integridad física de la propia instalación y otras aledañas.

Los proyectos de las nuevas construcciones, obras en ejecución, ampliaciones deben tener un proyecto de seguridad.

En los proyectos de nuevas construcciones e instalaciones de nuevos equipos deben estar contempladas las condiciones de accesibilidad.

Las nuevas construcciones, modificaciones y ampliaciones, así como la instalación de nuevos equipos o maquinarias de nueva instalación pueden iniciar su funcionamiento siempre que estén garantizadas las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

En caso de existir inconformidades con el proyecto desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo se comunicara de inmediato a la parte encargada de su

ejecución para que considere hacer las modificaciones necesarias al mismo, eliminando o reduciendo los riesgos de incidentes o accidentes de trabajo.

Procedimiento para el "Control y entrega de los medios de Protección individual"

Objetivo:

Establecer una guía para el control y entrega de los medios de protección individual todas todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Equipo de protección personal (EPP): Cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad y salud, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

Responsabilidades:

Rector: Es el responsable de la aprobación e implantación del presente procedimiento.

Técnico Seguridad y Salud del Trabajo: es responsable de controlar el cumplimiento de lo dispuesto en el presente procedimiento.

Los Jefes de Área: mantener el control de la Entrega de los EPP a sus trabajadores y llevar el historial del uso de los mismos, y de facilitar estos datos al área de SST

El control de Medios de Protección Individual (MPI) parte del inventario que posee la UCF, el que será actualizado una vez al año, teniendo en cuenta el levantamiento de riesgos y en caso necesario si cambian las condiciones a las que está expuesto el trabajador, haciéndole saber al técnico de la entidad encargado de dicha actividad.

Los MPI se compran por la UCF, previa solicitud por escrito hecha por el Especialista de Seguridad y Salud en el trabajo según el inventario de Medios de Protección y las existencias en almacén, detallando: Nombre del medio, Talla, Unidad de medida, Cantidad, Especificaciones técnicas, según corresponda. En caso de duda la unidad de aseguramiento consultara con el Especialista de Seguridad y Salud en el trabajo y de ser necesario participará en la búsqueda de la oferta.

La compra se realizará trimestralmente, y cuando los mínimos en el almacén así lo aconsejen, o se halla vencido el plazo de vida útil del medio.

Una vez en el almacén los MPI, se procede a su distribución por el Especialista de Seguridad y Salud en el trabajo de la entidad, para ello se utiliza el REG # 130 “Necesidades de Materias Primas y Materiales”, donde se especifica el nombre o descripción del medio, su unidad de medida y la cantidad.

La entrega de los medios de protección a cada trabajador es responsabilidad del técnico o encargado de la seguridad y salud, lo que hará atendiendo a las necesidades según el inventario.

Los MPI se entregaran por los puestos de trabajo de cada Unidad según la “Necesidad de MPI por puesto de trabajo” existente en cada unidad llevando a cabo el “Control de los medios de Protección”. Cada trabajador es responsable de la custodia y cuidado del medio de protección para su puesto de trabajo. En caso de pérdida, extravío o uso inadecuado de los MPI se tomaran medidas disciplinarias con los trabajadores que incidan.

El empleo de los EPP por parte de los trabajadores es obligatorio para aquellos que lo requieran y es responsabilidad de los jefes directos exigir por su uso y controlar la entrega a través de un sistema específico, para ello se propone la tarjeta de entrega del medio.

Procedimiento para la “Preparación de la Brigada Contra incendio”

Objetivo:

Establecer una guía para efectuar la preparación de la Brigada Contra Incendio en todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Protección contra incendios: Es el conjunto de medidas técnicas y organizativas, así como medios y fuerzas destinadas a disminuir las probabilidades de surgimiento de un incendio, su desarrollo y propagación, además sus consecuencias socioeconómicas.

Incendio: Es una combustión propagada rápidamente, de manera incontrolada en tiempo y espacio, o sea un accidente no deseado producido por un fuego incontrolado.

Combustible: Es todo material susceptible de quemarse en condiciones determinadas.

Comburente: Factor que permite el proceso de fuego, al proporcionar la atmósfera adecuada para ello, generalmente es el oxígeno del aire el que actúa como comburente.

Calor: Energía que hace desencadenar, en presencia del combustible y el comburente, en proporciones adecuadas el proceso de fuego.

Prevención de incendios: Es el conjunto de medidas, medios y fuerzas dirigidas a disminuir las probabilidades de surgimiento de un incendio.

Responsabilidades:

Rector: Tiene la máxima responsabilidad en materia de PCI en cuanto a la implantación en la Entidad del Sistema de Protección Contra Incendio en correspondencia con las características de la misma. Para lograr la dirección, organización, fiscalización y preparación del Sistema se apoyará en el área de SST y Seguridad y Protección. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en las NC de PCI. Garantizar el cumplimiento del plan de mantenimiento a los medios de extinción.

Técnico de SST: Asesorar a la dirección de la entidad en todo lo referente a la PCI. Preparar los planes de Capacitación en materia de PCI Establecer los contactos con el MININT para entrenar a Jefe de Brigada Contra Incendios. Controlar y fiscalizar la capacitación y preparación de la Brigada Contra Incendios y de todos los trabajadores en la materia. Controlar la existencia y mantenimiento de los medios portátiles de extinción.

Jefes Área o taller: Participar en la Investigación de las averías de 2da categoría, accidentes que con lleven o no a la pérdida de alguna jornada laboral e incidentes. Cumplir los objetivos que establecen el registro y control de los accidentes. Participar en la investigación de accidentes e incidentes que ocurran en su área. Preservar las condiciones del lugar o puesto de trabajo en el momento de producirse el accidente. Identificar las condiciones existentes en el proceso o actividad de trabajo en el momento de producirse el accidente Registrar la información que considere importante para el mejor desarrollo ulterior de la investigación

Responsable de Capacitación: Controlar el cumplimiento de los Planes de Capacitación de la Brigada Contra Incendios y de todos los trabajadores en esta materia, además, colaborar en la planificación de la capacitación referente a esta materia.

La brigada contra incendio se constituye en una asamblea de afiliados donde los trabajadores eligen los miembros de la misma y se define quien será el jefe de la brigada. Esta queda constituida en el momento en punto que se elabore el "Acta de Constitución de la Brigada Contra Incendio".

La capacitación contra incendios se impartirá a todos los trabajadores miembros de las Brigadas contra incendios de la UCF. El jefe máximo de la unidad organizativa será el responsable de la capacitación de la brigada contra incendio. El responsable de la seguridad y salud es encargado de planificar, coordinar y controlar la capacitación de la brigada contra incendios.

El Jefe de Brigada recibirá la capacitación directamente por los especialistas del organismo rector como establece la legislación vigente, los cuales emiten un certificado que se anexará al "Acta de Constitución de la Brigada Contra Incendio".

El responsable de la seguridad y salud en el trabajo de conjunto con el jefe de brigada contra incendio elabora el programa de clases que se impartirá a los miembros de la brigada. La brigada contra incendio recibirá la capacitación instruida por el jefe de brigada. La capacitación tanto del jefe de brigada como de la brigada contra incendio se realizara dentro de la jornada de laboral como mínimo una vez al año. Pueden incorporarse o ser invitados a la capacitación de la brigada trabajadores destacados, otros que forman parte de la reserva de cuadros y dirigentes que se considere oportuno capacitar. Se organizara la capacitación teniendo en cuenta la NC: 702. El responsable de la seguridad y salud en el trabajo de la UCF confecciona un diploma acreditativo de la capacitación. El responsable de la seguridad y salud en el trabajo de la UCF conserva en el departamento de capital humano los documentos acreditativos de la capacitación tanto del jefe como de la brigada.

Procedimiento para la "Investigación de accidentes, incidentes y averías"

Objetivo:

Establecer una guía para la Investigación y gestión de los accidentes, incidentes y averías en la Universidad de Cienfuegos. Establecer una guía para la contabilización y

evaluación de las pérdidas económicas como resultado de accidentes, incendios, averías e incidentes.

Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todas las sedes de la Universidad de Cienfuegos.

Definiciones:

Accidente: Suceso imprevisto y no deseado, que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad y genera lesiones personales, daños materiales, daños al medio ambiente, daños a terceros y/o pérdidas económicas.

Accidente de trabajo: Es un hecho repentino relacionado causalmente con la actividad laboral, que produce lesiones al trabajador o su muerte.

Se consideran accidentes de trabajo además (siempre aplicando el concepto): Picadura o mordeduras de animales, contacto con plantas tóxicas, trabajo productivo dentro de la jornada laboral.

Accidente equiparado: No cumple con el concepto de accidente de trabajo y no inciden en los índices de accidentalidad; casos que se equiparan:

De trayecto.

Trabajos voluntarios promovidos por los organismos sindicales.

Trabajos voluntarios promovidos por organizaciones de masa.

Movilizaciones de la defensa civil

Movilizaciones de carácter militar.

Salvando vidas humanas o defendiendo el orden legal socialista.

Hecho repentino: Es la acción súbita de una causa externa que determina la ocurrencia del accidente, constituyendo de por sí, una desviación abrupta y desfavorable del proceso normal de trabajo.

Relación causal: Es el nexo de causalidad necesario para que el hecho constituya de trabajo, lo que exige que las condiciones que lo determinan tengan como punto de referencia la actividad laboral.

Actividad Laboral: Conjunto de operaciones o tareas realizadas por un trabajador en cumplimiento de sus obligaciones o instrucciones de trabajo en relación con los mismos, en forma remunerada o voluntaria así como las realizadas por los jóvenes, como parte de su formación integral y por los trabajadores en cursos de calificación, recalificación u otros, orientados por la fábrica en que labora.

Averías: Accidente vinculado a la interrupción de la marcha del proceso productivo que conlleva a daños en la instalación, producción o servicio y/o al medio ambiente, pudiendo poner en peligro la vida del hombre o el medio ambiente.

Avería de segunda categoría: Son aquellas en que la magnitud de los daños originados sólo repercuten en la actividad productiva de una sección, además son los accidentes tecnológicos no incluidos en la definición de accidentes de primera categoría.

Lesión y lesión incapacitante: Lesión es el daño corporal al organismo producido como consecuencia del hecho repentino relacionado causalmente con la actividad laboral.

Se conceptúa como lesión incapacitante por accidente del trabajo, a aquello que provoque la muerte del afectado, inmediata o posterior al hecho, una disminución permanente de la capacidad (total o parcial) o una incapacidad temporal de al menos un día o turno de trabajo completo, además de aquel en que ocurrió el accidente.

Accidente de trayecto: Es el que ocurre en el trayecto de ida y regreso del trabajador a la casa o lugar donde pernocta.

Investigación: Es el acto que se ejecuta con el fin de conocer las causas y consecuencias que intervienen en el accidente.

Causa Raíz o Básica: Causa vinculada a hechos, práctica operacionales y procedimientos organizativos que crean las condiciones para la ocurrencia de un accidente.

Incidente: Suceso imprevisto y no deseado, que interrumpe o interfiere el desarrollo normal de una actividad sin ocasionar consecuencias adicionales ni pérdidas de ningún tipo, que bajo circunstancias diferentes hubiera lesiones, daños(a bienes, al medio ambiente, o a terceros y/o pérdidas económicas.

Costo/beneficio: Balance entre el costo de implantación de las medidas y el costo del accidente.

Responsabilidades:

Rector: Adoptar las medidas adecuadas para la investigación de los accidentes, incidentes y averías que ocurran en las áreas de la UCF. Informar en caso de ocurrencia de accidentes fatales o averías de 1ra categoría a las instancias que establece el presente procedimiento. Garantizar que se analice en los Consejos los resultados de la evaluación de las pérdidas económicas como resultado de los accidentes que se producen en la UCF. Tener en cuenta el análisis de la evaluación de las pérdidas económicas como resultado de los accidentes a la hora de la toma de decisiones respecto a las medidas preventivas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Técnico de SST: Supervisar, controlar e investigar los accidentes, incidentes y averías cumpliendo las indicaciones del procedimiento para la gestión de accidentes e incidentes aprobados, así como el control y chequeo de las medidas correctoras que de cada investigación se derive. Llevar las estadísticas y registros sobre accidentalidad que define el procedimiento. Entregar el resumen del comportamiento de los índices de accidentalidad de Seguridad y Salud en el Trabajo a la Unión en los 5 días posteriores al cierre de cada mes. Participar en la investigación de todos los accidentes, incidentes y averías que ocurran en la UCF. Entregar la información requerida para elaboración de la información estadística referente a los accidentes laborales ocurridos en la UCF. Elaborar modelo de Costo de todos los Accidentes que se producen en la UCF, partiendo de la investigación de los mismos y contando con la estrecha colaboración de los jefes de Áreas y el jefe de la UCF.

Jefes de Área: Participar en la Investigación de las averías de 2da categoría, accidentes que con lleven o no a la pérdida de alguna jornada laboral e incidentes. Cumplir los objetivos que establece el registro y control de los accidentes. Participar en la investigación de accidentes e incidentes que ocurran en su área. Preservar las condiciones del lugar o puesto de trabajo en el momento de producirse el accidente. Identificar las condiciones existentes en el proceso o actividad de trabajo en el momento de producirse el accidente. Registrar la información que considere importante para el mejor desarrollo ulterior de la investigación

Especialista en Gestión Económica: Garantizar la evaluación de las pérdidas económicas producidas por la ocurrencia de los accidentes y averías a solicitud del área afectada. Facilitar al área de SST los datos sobre los gastos en que incurre la UCF relacionados con las medidas preventivas de accidentes, incidentes y averías, para la elaboración del análisis de los costos de la actividad.

Los trabajadores: Cumplir con las medidas de seguridad e higiene establecidas. No realizar actos inseguros que provoquen, incidentes, accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Colaborar con la información solicitada para llevar a cabo el proceso de investigación de accidentes.

Es responsabilidad del Rector asesorado por el representante de la seguridad y salud crear el grupo o comisión que realizara la investigación del accidente, incidente o avería confeccionando un expediente que luego de terminado será presentado al Rector de la UCF.

La comisión investigadora está integrada por:

Departamento de RH representado por el técnico encargado de la SST.

Administración representada por el Jefe de área, departamento o brigada.

Sección Sindical representada por un miembro del ejecutivo

En caso de ocurrir un accidente, incidente o avería debe comunicarse de inmediato al especialista de seguridad y salud.

Para la investigación de los accidentes es obligatorio el proceso establecido en la Resolución No 29/2014 para la estructura del informe y los demás datos

La investigación deberá comenzarse inmediatamente después de conocido el accidente, incidente o avería y debiendo preservarse el lugar del mismo hasta la llegada de los miembros de la Comisión. También deberán recogerse los documentos de seguridad que se emitieron antes de la ocurrencia del accidente (permisos de seguridad, instrucciones, vías libres, etc.).

De ser posible deberá apoyarse en la toma de fotos o videos del lugar del accidente, incidente o avería, así como elaborar croquis con la ubicación de cada elemento, las distancias entre ellos, ubicación de cada integrante del grupo de trabajo durante el accidente, etc...

Deberán determinarse las causas técnicas, organizativas y de la conducta presentes en el accidente, incidente o avería, definiendo la causa raíz y la causa directa del mismo. Cada causa encontrada y aceptada estará acompañada del precepto violado, es decir, Norma, Instrucción, Reglamentación y/ o Procedimiento incumplido, especificando nombre, número y artículo violado. Cada causa identificada deberá ser

objeto de una medida correctora que devuelva al sistema el nivel de seguridad aceptado como normal a partir de que los riesgos estén controlados.

Se establece un registro de accidentes en el que mensualmente se consignara la cantidad de accidentes y subsidios pagados por estos, de no existir se cerrara la casilla correspondiente con un guión según se establece en el “Registro de accidentes y subsidio”.

El responsable de Seguridad y Salud hará un análisis para buscar las fallas del sistema, siendo conveniente diferenciar las causas, clasificadas en técnicas, humanas y organizativas e identificar las tendencias y establecer las acciones correctivas que se recogen en el “Control de Incidentes”. Utilizando el modelo control de incidentes se realizará un análisis estadístico mensual a fin de determinar las incidencias más comunes y la tendencia. El expediente creado para cada caso será numerado, comenzando por el 001 en el mes de enero de cada año.

La contabilización de las pérdidas se hará a partir de los resultados de la comisión investigadora de los accidentes, incidentes, averías y otros. Con la participación de los departamentos de Capital humano y Contable Financiero se realizará un estimado de las pérdidas ocurridas por concepto de: Pérdidas en Materias Primas, pérdidas por Deterioro de Equipos y pago en Subsidios.

El Sistema de Inspecciones a la Seguridad y Salud en el Trabajo está compuesto por los siguientes aspectos:

Inspecciones del Primer Nivel

Inspecciones del Segundo Nivel o Integrales

Inspecciones del Tercer Nivel.

El Sistema de Inspecciones está encaminado a comprobar en las áreas de trabajo el mantenimiento de:

Las condiciones de Seguridad e Higiene en las áreas.

El cumplimiento de las exigencias del Sistema Normativo vigente en el país de las NC 18000/2005

El aseguramiento de condiciones seguras en el trabajo depende en gran medida del control sistemático que se mantenga sobre el cumplimiento de las medidas profilácticas derivadas de las inspecciones.

Inspeccion de Primer Nivel

Se realiza por los Jefes de Brigadas, Talleres o Técnicos al inicio de la jornada laboral.

Objetivo: Verificar el estado de los puestos de trabajo, de los equipos, dispositivos, mecanismos, medios de protección individual y contra incendios así como el mantenimiento de las condiciones higiénicas sanitarias del área.

A pesar de ser el eslabón fundamental en el Sistema de Inspección de la Seguridad y Salud en el Trabajo no requiere de preparación específica para su realización.

Las violaciones o deficiencias detectadas se reflejan en el "Modelo de Inspección " (REG # 127), procediendo a eliminar las que tengan solución.

Inspeccion de Segundo Nivel

Los jefes de áreas son los responsables de la ejecución de esta inspección.

Objetivos: Comprobar el funcionamiento del Primer Nivel de Inspección.

Comprobar la Seguridad y Salud en el Trabajo cumpliendo con lo legislado en el país en cada una de las especialidades del área.

Comprobar las condiciones higiénicas sanitarias del área.

Verificar el cumplimiento de las medidas dictadas en inspecciones anteriores.

Para la ejecución de estas inspecciones se crea una Comisión integrada por la máxima autoridad técnica del área (Jefe de brigada, inspector social, un miembro del sindicato y un trabajador de experiencia etc.) de las materias que se van a inspeccionar y con la representación de la Sección Sindical.

Las Inspecciones del Segundo Nivel se realizan mensualmente. Las medidas que de ella se deriven se escriben en el REG #127 "Modelo de Inspección".

El cumplimiento de las medidas derivadas de esta inspección se chequearán con la periodicidad requerida en el consejo de producción y el principal responsable de su cumplimiento es el jefe de brigada o técnico.

Inspección de Tercer Nivel

Objetivos: Hacer una Inspección integral las áreas, talleres, etc. designado, en cuanto a: Cumplimiento de las medidas de la inspección anterior. Comprobación de las condiciones higiénico sanitarias y ambientales del área. Comprobación del

Anexos

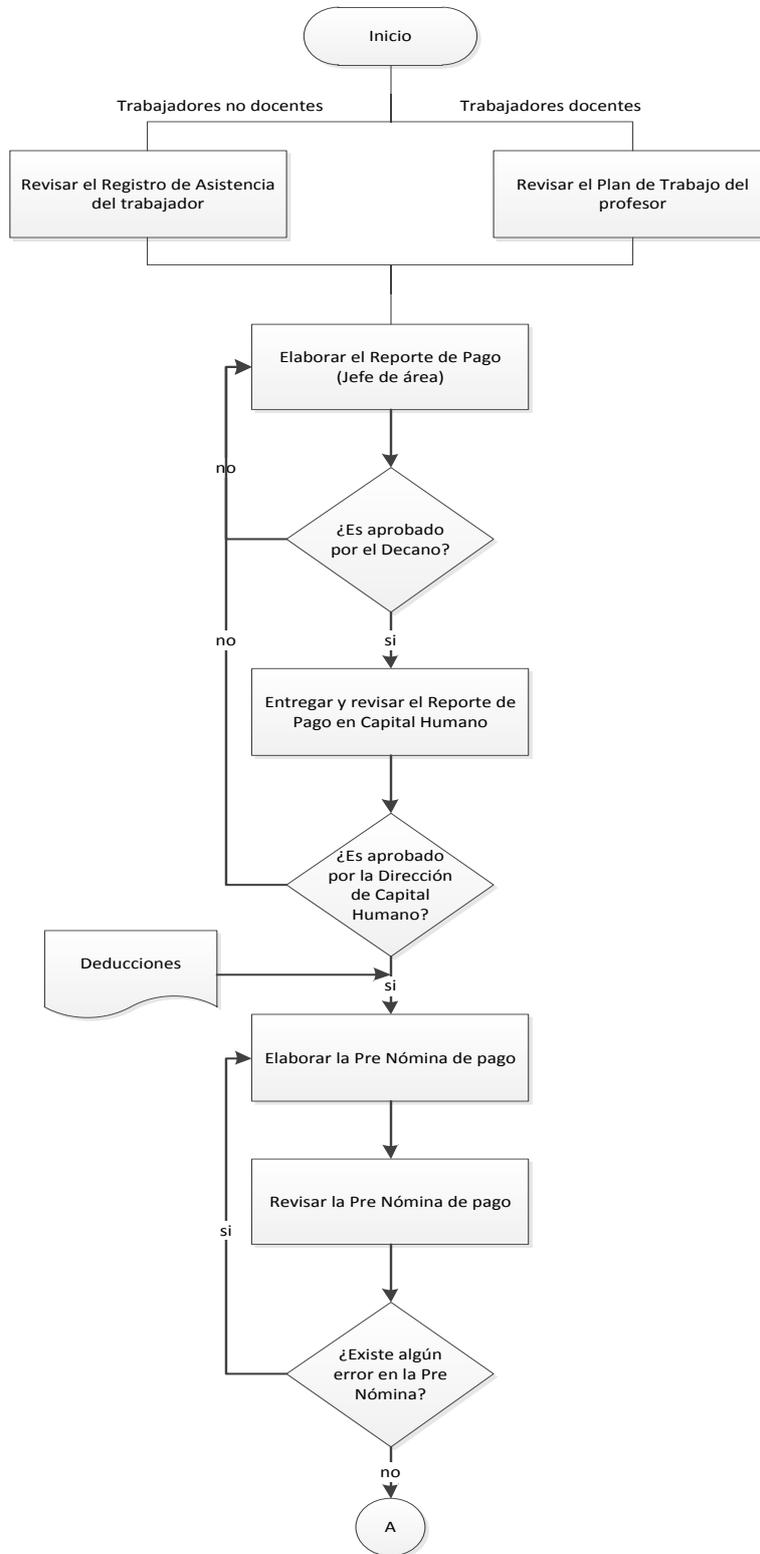
funcionamiento del sistema de la Seguridad Industrial en el área. Comprobación del funcionamiento de las Inspecciones del Primero y Segundo nivel.

Se debe realizar una preparación detallada de los aspectos a inspeccionar. Se utilizarán como medio para la realización de la inspección las Listas de Chequeo.

Las deficiencias que se detecten se reflejan en el “Modelo de Inspección”, además se levantara un acta donde se plasmen las deficiencias detectadas y las medidas dictadas para erradicarlas, así como se valorará dicha inspección según establece la guía de autocontrol, se deberán conservar dicha inspección por lo menos un año tanto donde se realice la inspección como en el área de SST de la UCF. Estas inspecciones se realizan cada tres meses.

Proceso: Estimulación moral y material

Diagrama de flujo de Salario



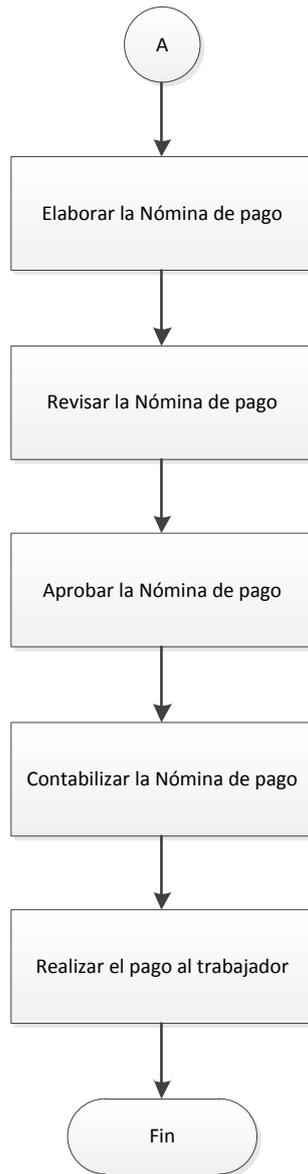
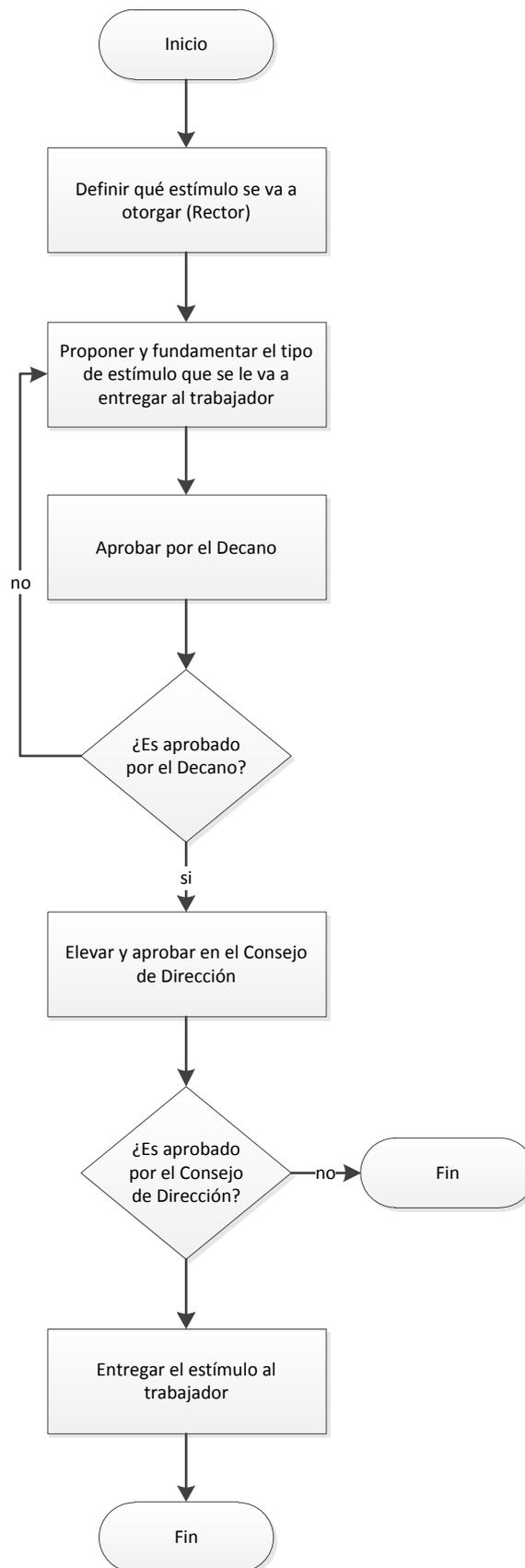


Diagrama de flujo de Estimulación moral y material



Objetivos.

Lograr un tratamiento coherente, ordenado y motivador que dé respuesta a los trabajadores aumentando así la autoestima, autorrealización, y el sentimiento de pertenencia por la organización. Estimular materialmente a los trabajadores y jubilados por los resultados y logros alcanzados en el trabajo ya sea de forma individual o colectivo; a reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos sustentado en la organización de la producción y del trabajo; en la evaluación del desempeño y en la formación y desarrollo del Capital humano, en condiciones favorables de seguridad y salud en el trabajo, así también como a direcciones o áreas en la que se hace necesario la estabilidad y permanencia del personal.

Alcance.

Extensivo a todas las áreas de la UCF

Definiciones:

El subsistema de Estimulación y Compensación es aquel que determina las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados y tiene como propósito, el pago igual por trabajo igual, o cumplir con el precepto socialista “de cada cual según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.

Este subsistema determina las compensaciones al trabajo realizado, tratando de que sean equitativas al desempeño en cada persona, en relación con el resto de el Capital humano.

La creatividad, la participación, la autoridad, el reconocimiento al mérito, la notoriedad, la seguridad, el desarrollo profesional, el aprendizaje, la cooperación y coordinación se constituyen en elementos básicos del nuevo planteamiento, distinto al tradicional sobre la remuneración y compensación por el trabajo realizado.

Los Tipos de Estímulos:

Pueden ser morales y materiales. Ambos estímulos, les son necesarios al hombre y la importancia de uno a otro varía en el tiempo, en cada individuo y con la situación en que nos encontremos.

Estimulación moral.

Aspectos fundamentales en este tipo de estimulación:

- El respeto a la dignidad plena del trabajador.
- El reconocimiento de los logros.
- La participación de los trabajadores en la vida de la UCF.

Los cuales aunque no son los únicos estímulos morales, sí tienen una significación relevante para el trabajador:

El respeto a la dignidad plena del trabajador: tiene como fundamentos esenciales el hecho de que todos somos codueños de los medios de producción y por tanto el hecho de estar situado en una u otra posición de la UCF, en modo alguno significa que se pueda desconocer esta condición. El buen trato, las relaciones camaraderiles, de colaboración y ayuda mutua, creando un clima laboral, de necesidades y problemas de los trabajadores, oírlos, mantenerse en contacto con ellos, ser sensibles ante sus dificultades, son cuestiones que deben estar presentes siempre a todos los niveles de dirección de la UCF.

El reconocimiento de los logros: El reconocimiento a tiempo de los resultados obtenidos por el trabajador es un poderoso instrumento para el desarrollo de las capacidades, por ello debe ser oportuno y sistemático. El reconocimiento en las asambleas y matutinos, la entrega de diplomas, distintivos, medallas, cartas de reconocimiento a los trabajadores o dirigidas a sus familiares y vecinos, entre otras muchas otras variantes, se instrumentan en la UCF.

La participación de los trabajadores en la vida de la UCF: El hombre por naturaleza tiene necesidad de participar y muy especialmente, en aquellas cuestiones que tienen relación con él como ser social, la participación es una necesidad espiritual del hombre.

Estimulación material.

- El principio de distribución socialista se lleva a la práctica a través del sistema de salario el cual comprende básicamente los siguientes elementos:
 - Escala de complejidad y responsabilidad.
 - Calificadores.
 - Escala de condiciones laborales anormales.
 - Listado de puestos con condiciones laborales anormales.
 - Tarifas salariales.
 - Formas y sistemas de pagos.
 - Sistemas de estimulación salarial.

Cada elemento juega su papel, por lo que al presentarse un problema salarial debe determinarse a través de cuál o cuáles elementos éste debe tener solución.

RESPONSABLES

- Rector
- Director Capital humano
- Especialistas de Capital humano
- Directivos de las demás áreas

La UCF aplica este procedimiento teniendo como base lo sustentado en el Convenio Colectivo de Trabajo, la administración y el sindicato convenían entregar estimulación material en fechas alegóricas a todos los trabajadores afiliados y jubilados de la UCF, dejando constancia del mismo.

Entrega de la jaba fechas alegóricas

Tendrán derecho a recibir el estímulo por fechas alegóricas todos los trabajadores que se encuentren laborando, Licencia de maternidad, certificado médico y contratos determinados, el trabajador que en el momento de otorgar dicho estímulo causó baja, no tendrá derecho al mismo.

Una vez que sea aprobado en reunión del Consejo de Dirección la entrega del estímulo material se procede de la siguiente manera:

Cada área certifica la cantidad de trabajadores que tienen derecho al estímulo material. Dicha certificación la firma el Especialista de Capital humano, el Especialista Contabilidad el Director del área que le corresponda.

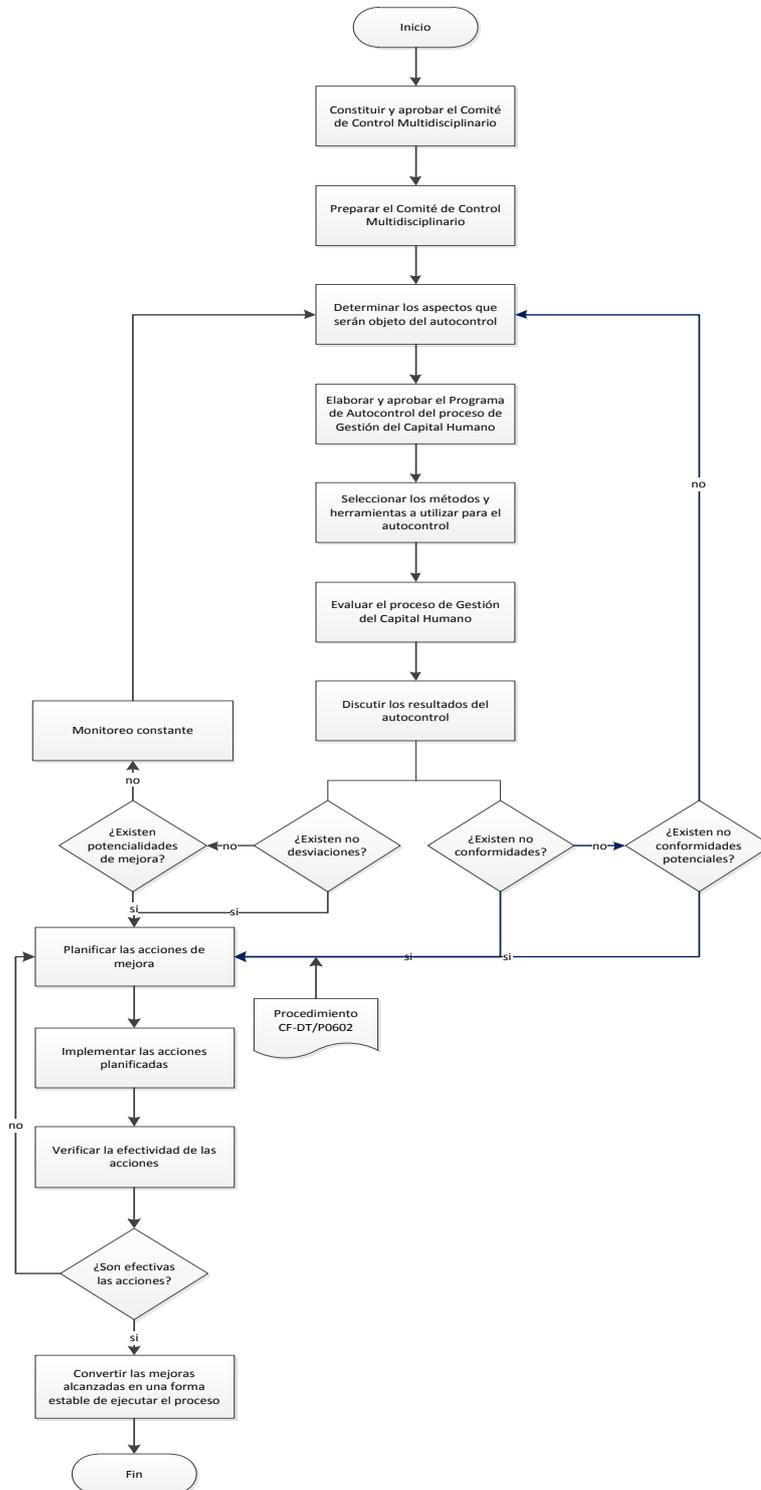
En el caso de las áreas que tengan jubilados afiliados la certificación la firma el Secretario Sección Sindical y el Director del área donde pertenece.

Estas certificaciones son enviadas para la Dirección Capital humano de la UCF.

Proceso: Autocontrol

Este proceso de Autocontrol es una propuesta. Fue diseñado por González et al., 2010. El procedimiento se muestra a continuación.

Diagrama de flujo del proceso de Autontrol



Para desarrollar todo el trabajo que implica el complejo proceso de autocontrol se estructura la siguiente propuesta compuesta por tres etapas y sus respectivos pasos.

Etapa I: Preparación del autocontrol

Paso 1. Constitución y aprobación del Comité de Control Multidisciplinario

La NC 3002: 2007 establece que este comité tiene como función principal coordinar y realizar la evaluación y control del SGICH de modo sistemático y estará constituido por:

Miembro de la alta dirección (Presidente).

Especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el SGICH.

Prestigio y autoridad de sus miembros.

Es la alta dirección la encargada de constituir y aprobar el Comité de Control Multidisciplinario. Se designará de manera oficial el presidente y los miembros del comité y serán presentados y oficializados al colectivo de trabajadores y al Consejo de Dirección.

Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y el Decreto Ley No.281/2007 del Consejo de Ministros también requieren la constitución de un Comité de Control, por lo que en la empresa ya está creado.

Paso 2. Preparación al Comité de Control Multidisciplinario

Este paso facilita el estudio y análisis crítico de todos los procesos del SGICH, en su dimensión teórica y práctica a partir del intercambio directo entre los miembros del equipo de trabajo.

Dentro de las acciones de preparación previas al autocontrol los miembros del CCM se auto prepararán a partir del estudio de la legislación y políticas e intencionalidad establecidas para la organización de los aspectos a evaluar.

Los miembros del CCM también realizarán un estudio y análisis referente a todos los documentos obligatorios para el autocontrol, procedimientos, actas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones anteriores de la actividad de capital humano en la empresa, y es aquí donde se tendrán en cuenta todos los documentos relacionados con el SGICH. Esto se lleva a cabo con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí

programar el cronograma de tareas a desarrollar. Entre la documentación a examinar se encuentra las NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de GICH”.

Además de lo anterior se impartirá a los miembros del Comité de Control Multidisciplinario una capacitación que les posibilite la correcta ejecución del autocontrol. El área de Capital Humano asesorará, instruirá y aportará elementos a los miembros, contribuyendo a su preparación.

Etapa II: Evaluación del SGICH

Paso 1. Determinación de los aspectos que serán objeto del autocontrol

Para determinar los aspectos que serán objeto del autocontrol se utilizarán antecedentes como son las inspecciones, las auditorías, las quejas de los ciudadanos y las quejas o reclamaciones realizadas por algún trabajador, con respecto a algún proceso de capital humano.

Los aspectos que serán objeto del autocontrol determinan el tipo de autocontrol a efectuar. A continuación se muestran los tipos de autocontrol, características y periodicidad.

Tipo de autocontrol	Característica	Periodicidad
General (G)	Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización. Incluye todas las áreas de la empresa.	Anual. Se realizará luego de concluir el año fiscal.
Parcial (P)	Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc., y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.	Semestral. Se realizará al concluir el primer semestre a los procesos definidos como no eficaces en el autocontrol general
Específico (E)	Abarca el autocontrol ante una denuncia, queja, área donde se introduzca nueva tecnología o lugar en específico.	Se realizará tres meses posteriores a los procesos en que se señalaron deficiencias por alguna actividad de control externa.

Paso 2. Elaboración y aprobación del Programa de Autocontrol del SGICH (Anual)

El “Programa de Autocontrol del Sistema” se elabora y somete a la aprobación de la alta dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente.

En el programa quedarán precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol, el alcance de estos, las personas que van a participar y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de él.

Si por algún motivo, es necesario modificar el “Programa de Autocontrol del SGICH” ya aprobado, el presidente del CCM informará al Director General para que este apruebe el cambio propuesto y proceda a informar al personal involucrado. Luego de aprobado el programa se procede a la determinación de los instrumentos necesarios para la evaluación del sistema y sus procesos.

Paso 3. Selección de los métodos y herramientas a utilizar para el autocontrol del SGICH

La elección de las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SGICH se determina a partir del trabajo en equipo de los miembros del Comité de Control Multidisciplinario. Estos pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores de proceso, entre otros.

La NC 3002: 2007 establece como herramientas obligatorias los indicadores de proceso y la lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados.

Los indicadores deberán ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Darle mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento, monitoreo del sistema empresa y su entorno, y control de su gestión. Es aquí donde se revisan la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno del sistema de gestión.

Paso 4. Evaluación del SGICH

Una vez que se determinan las herramientas y métodos a utilizar se procederá a la ejecución del Programa de Autocontrol del SGICH. Esta es una actividad de recopilación de información que está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra el objeto de autocontrol a partir de la aplicación de los instrumentos determinados por el CCM.

Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las insuficiencias, no conformidades y oportunidades de mejora que presenta el sistema y los procesos que lo integran. Para ello se utilizarán los modelos RCF-CH/P 0501-01 y RCF-CH/P 0501-02 según corresponda.

Como resultado final de la evaluación se analiza la información obtenida y se elabora un “Informe de la Situación Actual del SGICH” según modelo RCF-CH/P 0501-03.

Paso 5. Discusión de los resultados del autocontrol

Los resultados se discutirán con los responsables y trabajadores de los procesos implicados y con las organizaciones sindicales que correspondan de tal forma que las personas se sientan parte del proceso y que además identifiquen en ese momento las vías y medidas para solucionar los problemas que se detecten.

Los resultados de los autocontroles realizados se informan, analizan y discuten en el Consejo de Dirección. Deben existir evidencias de los mismos.

Etapa III. Mejoramiento continuo

Si la información obtenida, luego de evaluar el objeto de autocontrol, revela que existen desviaciones, se definen y planifican como solución a estos, un conjunto de acciones correctivas. Si no existen desviaciones se analiza la tendencia para buscar algún patrón que indique que estas puedan ocurrir con el objetivo de definir y planificar acciones preventivas. Si no existe ningún patrón se identificarán potencialidades de mejora en caso de que existan. Para dar tratamiento a las no conformidades (incumplimiento de un requisito) encontradas también se establecerán un conjunto de acciones correctivas. En caso de no conformidades potenciales de igual manera se establecen medidas pero preventivas.

Para ello se tendrá en cuenta el ciclo de mejora continuo y se utilizará el modelo “Acciones resultantes del autocontrol al SGICH” con código RCF-CH/P 0501-04.

7. Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua:

Paso 1. Planificar

La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

Identificación y análisis de la situación

Anexos

Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)

Identificación, selección y programación de las acciones

Paso 2. Hacer En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

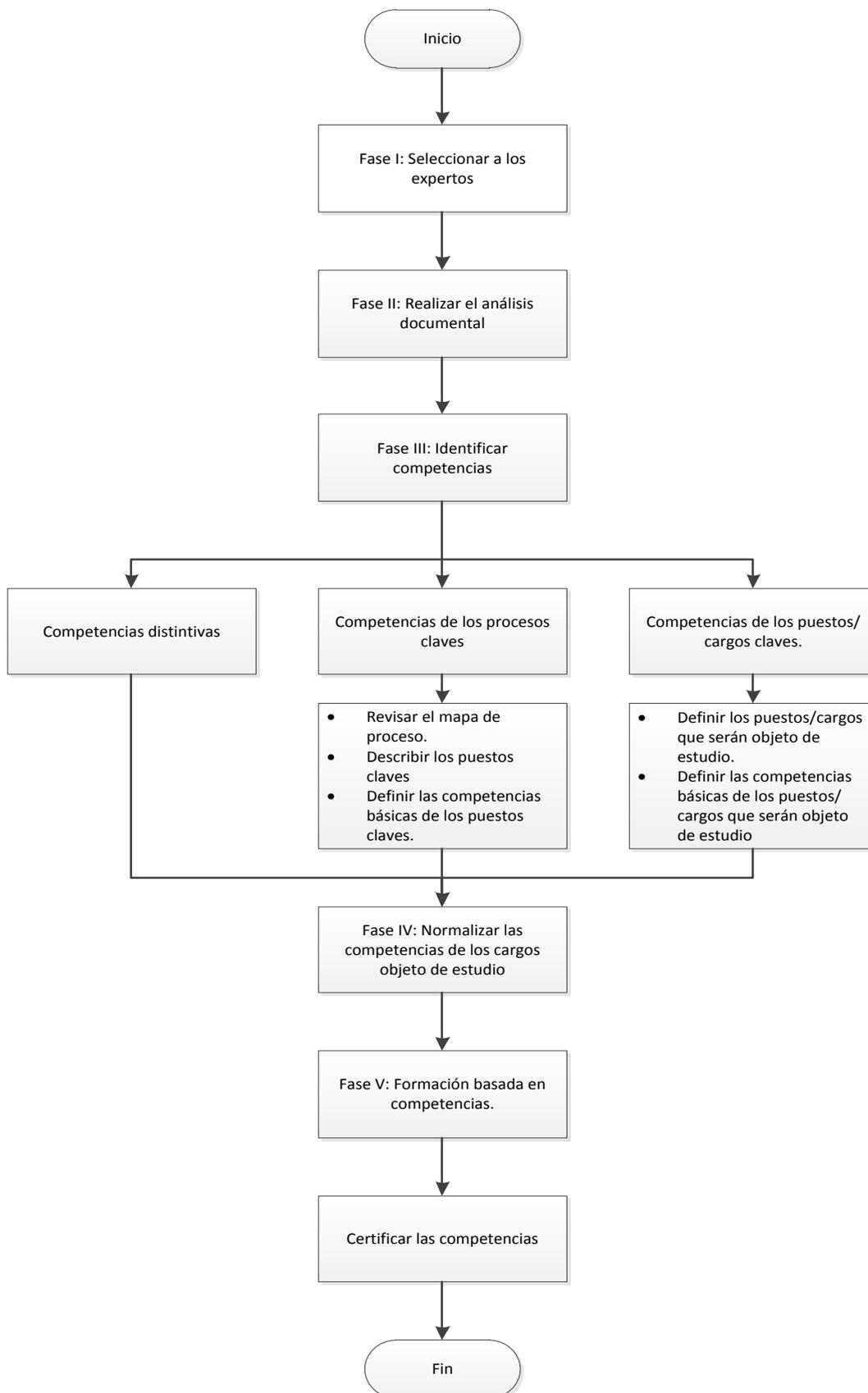
Paso 3. Verificar En esta etapa se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Paso 4. Actuar En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización)

Registros:

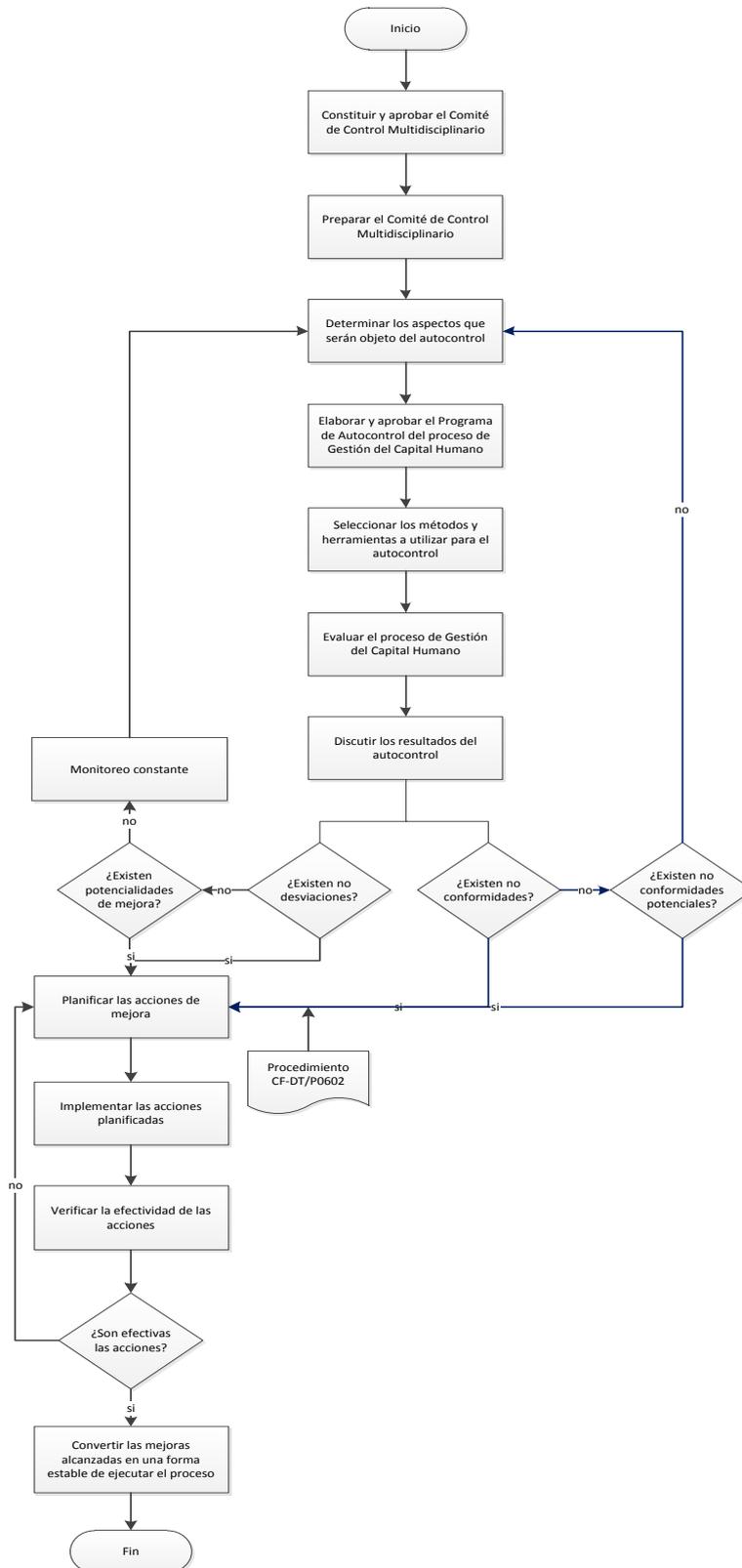
Código	Título	Responsable	Tiempo de conservación
RCF-CH/P 0501-01	Evaluación del proceso con base en indicadores	Miembro del CCM designado al efecto	3 años
RCF-CH/P 0501-02	Evaluación del SGICH	Miembro del CCM designado al efecto	3 años
RCF-CH/P 0501-03	Informe de la Situación Actual del SGICH	Presidente del CCM	3 años
RCF-CH/P 0501-04	Acciones resultantes del autocontrol al SGICH	Presidente del CCM	3 años

Anexo 17: Procedimiento para el proceso de Competencias Laborales. Fuente: Padrón et al., (2013).



Anexo 18: Procedimiento para el proceso de Autocontrol. Fuente: González et al., 2010.

Diagrama de flujo del proceso de Autontrol



Para desarrollar todo el trabajo que implica el complejo proceso de autocontrol se estructura la siguiente propuesta compuesta por tres etapas y sus respectivos pasos.

Etapas I: Preparación del autocontrol

Paso 1. Constitución y aprobación del Comité de Control Multidisciplinario

La NC 3002: 2007 establece que este comité tiene como función principal coordinar y realizar la evaluación y control del SGICH de modo sistemático y estará constituido por:

Miembro de la alta dirección (Presidente).

Especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el SGICH.

Prestigio y autoridad de sus miembros.

Es la alta dirección la encargada de constituir y aprobar el Comité de Control Multidisciplinario. Se designará de manera oficial el presidente y los miembros del comité y serán presentados y oficializados al colectivo de trabajadores y al Consejo de Dirección.

Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y el Decreto Ley No.281/2007 del Consejo de Ministros también requieren la constitución de un Comité de Control, por lo que en la empresa ya está creado.

Paso 2. Preparación al Comité de Control Multidisciplinario

Este paso facilita el estudio y análisis crítico de todos los procesos del SGICH, en su dimensión teórica y práctica a partir del intercambio directo entre los miembros del equipo de trabajo.

Dentro de las acciones de preparación previas al autocontrol los miembros del CCM se auto prepararán a partir del estudio de la legislación y políticas e intencionalidad establecidas para la organización de los aspectos a evaluar.

Los miembros del CCM también realizarán un estudio y análisis referente a todos los documentos obligatorios para el autocontrol, procedimientos, actas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones anteriores de la actividad de capital humano en la empresa, y es aquí donde se tendrán en cuenta todos los documentos relacionados con el SGICH. Esto se lleva a cabo con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí

programar el cronograma de tareas a desarrollar. Entre la documentación a examinar se encuentra las NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de GICH”.

Además de lo anterior se impartirá a los miembros del Comité de Control Multidisciplinario una capacitación que les posibilite la correcta ejecución del autocontrol. El área de Capital Humano asesorará, instruirá y aportará elementos a los miembros, contribuyendo a su preparación.

Etapa II: Evaluación del SGICH

Paso 1. Determinación de los aspectos que serán objeto del autocontrol

Para determinar los aspectos que serán objeto del autocontrol se utilizarán antecedentes como son las inspecciones, las auditorías, las quejas de los ciudadanos y las quejas o reclamaciones realizadas por algún trabajador, con respecto a algún proceso de capital humano.

Los aspectos que serán objeto del autocontrol determinan el tipo de autocontrol a efectuar. A continuación se muestran los tipos de autocontrol, características y periodicidad.

Tipo de autocontrol	Característica	Periodicidad
General (G)	Abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización. Incluye todas las áreas de la empresa.	Anual. Se realizará luego de concluir el año fiscal.
Parcial (P)	Abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH por ejemplo, la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc., y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización.	Semestral. Se realizará al concluir el primer semestre a los procesos definidos como no eficaces en el autocontrol general
Específico (E)	Abarca el autocontrol ante una denuncia, queja, área donde se introduzca nueva tecnología o lugar en específico.	Se realizará tres meses posteriores a los procesos en que se señalaron deficiencias por alguna actividad de control externa.

Paso 2. Elaboración y aprobación del Programa de Autocontrol del SGICH (Anual)

El “Programa de Autocontrol del Sistema” se elabora y somete a la aprobación de la alta dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente.

En el programa quedarán precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol, el alcance de estos, las personas que van a participar y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de él.

Si por algún motivo, es necesario modificar el “Programa de Autocontrol del SGICH” ya aprobado, el presidente del CCM informará al Director General para que este apruebe el cambio propuesto y proceda a informar al personal involucrado. Luego de aprobado el programa se procede a la determinación de los instrumentos necesarios para la evaluación del sistema y sus procesos.

Paso 3. Selección de los métodos y herramientas a utilizar para el autocontrol del SGICH

La elección de las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SGICH se determina a partir del trabajo en equipo de los miembros del Comité de Control Multidisciplinario. Estos pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores de proceso, entre otros.

La NC 3002: 2007 establece como herramientas obligatorias los indicadores de proceso y la lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados.

Los indicadores deberán ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Darle mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento, monitoreo del sistema empresa y su entorno, y control de su gestión. Es aquí donde se revisan la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno del sistema de gestión.

Paso 4. Evaluación del SGICH

Una vez que se determinan las herramientas y métodos a utilizar se procederá a la ejecución del Programa de Autocontrol del SGICH. Esta es una actividad de recopilación de información que está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra el objeto de autocontrol a partir de la aplicación de los instrumentos determinados por el CCM.

Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las insuficiencias, no conformidades y oportunidades de mejora que presenta el sistema y los procesos que lo integran. Para ello se utilizarán los modelos RCF-CH/P 0501-01 y RCF-CH/P 0501-02 según corresponda.

Como resultado final de la evaluación se analiza la información obtenida y se elabora un “Informe de la Situación Actual del SGICH” según modelo RCF-CH/P 0501-03.

Paso 5. Discusión de los resultados del autocontrol

Los resultados se discutirán con los responsables y trabajadores de los procesos implicados y con las organizaciones sindicales que correspondan de tal forma que las personas se sientan parte del proceso y que además identifiquen en ese momento las vías y medidas para solucionar los problemas que se detecten.

Los resultados de los autocontroles realizados se informan, analizan y discuten en el Consejo de Dirección. Deben existir evidencias de los mismos.

Etapa III. Mejoramiento continuo

Si la información obtenida, luego de evaluar el objeto de autocontrol, revela que existen desviaciones, se definen y planifican como solución a estos, un conjunto de acciones correctivas. Si no existen desviaciones se analiza la tendencia para buscar algún patrón que indique que estas puedan ocurrir con el objetivo de definir y planificar acciones preventivas. Si no existe ningún patrón se identificarán potencialidades de mejora en caso de que existan. Para dar tratamiento a las no conformidades (incumplimiento de un requisito) encontradas también se establecerán un conjunto de acciones correctivas. En caso de no conformidades potenciales de igual manera se establecen medidas pero preventivas.

Para ello se tendrá en cuenta el ciclo de mejora continuo y se utilizará el modelo “Acciones resultantes del autocontrol al SGICH” con código RCF-CH/P 0501-04.

7. Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua:

Paso 1. Planificar

La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

Identificación y análisis de la situación

Anexos

Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)

Identificación, selección y programación de las acciones

Paso 2. Hacer En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

Paso 3. Verificar En esta etapa se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Paso 4. Actuar En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización)

Registros:

Código	Título	Responsable	Tiempo de conservación
RCF-CH/P 0501-01	Evaluación del proceso con base en indicadores	Miembro del CCM designado al efecto	3 años
RCF-CH/P 0501-02	Evaluación del SGICH	Miembro del CCM designado al efecto	3 años
RCF-CH/P 0501-03	Informe de la Situación Actual del SGICH	Presidente del CCM	3 años
RCF-CH/P 0501-04	Acciones resultantes del autocontrol al SGICH	Presidente del CCM	3 años

Anexo 19: Lista de Chequeo. Fuente: González et al., 2010.

Competencias Laborales	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
1. ¿Está designado y constituido el Comité de Competencias de la organización?	x		
2. ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades?	x		
3. ¿Considera este procedimiento el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?	x		
4. ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?	x		
5. ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?	x		
6. ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?	x		
7. ¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?		x	
8. ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?	x		
9. ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?	x		

Anexos

10. ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?	x		
11. ¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?		x	
12. ¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?		x	
Organización del Trabajo	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
13. ¿Tiene elaborada la organización la estrategia de organización del trabajo?	x		
14. ¿Se encuentran elaborado y aprobado por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo?		x	
15. ¿Se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?		x	
16. ¿Se han capacitado a los técnicos, ingenieros y tecnólogos para la realización de los estudios de organización y la normación del trabajo?	x		
17. ¿Se encuentran definidas y aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?		x	
18. ¿Se realiza un diagnóstico anual de organización del trabajo y existe evidencia de ello?		x	
19. ¿Se aprueba por la dirección y el sindicato el Diagnóstico de Organización del Trabajo?		x	
20. ¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados?		x	

Anexos

21. ¿Cuenta la organización con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo: a) Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar		x	
b) Herramientas y equipos que se utilizarán		x	
c) Condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar		x	
d) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos		x	
22. ¿Realiza la organización la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea?		x	
23. ¿Tiene la organización las medidas de desarrollo de organización del trabajo?		x	
24. ¿Están elaborados los planes de mejora continua?		x	
25. ¿Existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado?		x	
26. ¿Cuenta la organización con los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo?		x	
27. ¿Tiene la organización los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan así como los conocimientos requeridos?	x		
28. ¿La organización ha diseñado nuevos cargos que están aprobados por el rector y cuenta con un procedimiento para el diseño de los mismos?	x		
29. ¿Se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajo claves en la IES?		x	
30. ¿Garantiza la alta dirección la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?	x		

31. ¿Tiene elaborada la organización la plantilla de cargos según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación y aprobada por el nivel de dirección correspondiente?	x		
Selección e Integración	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
32. ¿Existe y se actualiza el registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?	x		
33. ¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores (Procedimiento para la selección e integración de los trabajadores al empleo)?	x		
34. ¿Este procedimiento contempla:	x		
a) Recopilación de información acerca del cargo	x		
b) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización	x		
c) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección		x	
d) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran	x		
e) Recopilación de información sobre los candidatos	x		
f) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos			
g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso			
35. ¿La incorporación al empleo en la IES se desarrolla en correspondencia con el procedimiento aprobado a estos efectos por el Director General?	x		
36. ¿Se cumplen las regulaciones establecidas en la legislación laboral vigente para la contratación del personal?	x		
37. ¿Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia	x		

Anexos

con la política de empleo aprobada?			
38. ¿Está constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización?	x		
39. ¿Está constituido y funcionando el Comité de Experto de la organización?	x		
40. ¿Se encuentra elaborada el acta de creación del Comité de Ingreso?	x		
41. ¿Se encuentra elaborada el acta de creación del Comité de Experto?	x		
42. ¿Se controla por la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?	x		
43. ¿Se encuentra elaborado el programa de acogida (Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado) que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores?	x		
44. ¿Se encuentra elaborado el procedimiento para el período de prueba?	x		
45. ¿Cuenta la organización con un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada de los trabajadores?		x	
46. ¿Están definidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los diferentes cargos?	x		
47. ¿Cumple la organización con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?	x		
48. ¿Existen las actas del Comité de Expertos relacionadas con la evaluación de la idoneidad?	x		

Anexos

49. ¿Se hace uso del perfil del puesto y las matrices de competencia en el proceso de selección en los puestos claves?		x	
50. ¿Cuenta la organización con las actas de reuniones del Comité de Ingreso para la recomendación de los nuevos ingresos?	x		
51. ¿La organización tiene formalizada la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?	x		
52. ¿Se encuentra el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplimiento con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?	x		
53. ¿Se encuentra elaborada el acta de entrega de expedientes laborales?	x		
54. ¿Existe la solicitud de expedientes de los compañeros que causarán alta?	x		
55. ¿Cuenta la organización con el registro de trabajadores con pluriempleo?	x		
56. ¿Se encuentran archivados los contratos de trabajo?	x		
57. ¿Cuenta la empresa con el control de las boletas de asignación de los graduados en adiestramiento laboral y la misma se encuentra en el expediente del graduado?	x		
58. ¿La asignación se corresponde con el centro donde está trabajando el graduado?	x		
59. ¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: a) Tener designado un tutor para guiar su	x		

Anexos

adiestramiento laboral			
b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo	x		
c) Cumplir el plan de adiestramiento laboral	x		
d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan	x		
e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño	x		
Capacitación de los trabajadores	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
60. ¿Está definida la estrategia en materia de capacitación y desarrollo del capital humano?	x		
61. ¿Están determinadas las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?	x		En Docentes
62. ¿Existen evidencias de los resultados de la determinación de necesidades de capacitación de los trabajadores (Resumen de DNC Para los no docentes)?		x	
63. ¿La DNC alcanza a todos los trabajadores de la entidad?		x	
64. ¿Están identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?	x		En Docentes
65. ¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?		x	
66. ¿Se encuentra elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad?	x		

Anexos

67. ¿Se da cumplimiento a los requerimientos metodológicos en la elaboración del Plan de capacitación?	x		
68. ¿Se utiliza la evaluación del desempeño para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo?	x		
69. ¿Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?		x	
70. ¿La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?		x	
71. ¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?	x		
72. ¿Existe correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad, las DNC elaboradas y los planes individuales de todos los trabajadores?	x		En Docentes
73. ¿Para la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, se asegura el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?	x		
74. ¿Se encuentran identificados y se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?		x	
75. ¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y se realizan las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?	x		

Anexos

76. ¿Está elaborado el programa de actualización de las matrices de competencias?		x	
77. ¿Se encuentran elaborados los planes de adiestramiento	x		
78. ¿Está elaborada la proyección de ubicación del personal en adiestramiento?	x		
79. ¿Existe evidencia de la evaluación de los resultados del adiestramiento?	x		
80. ¿Existen programas internos?		x	
81. ¿Existen y se actualizan			
a) Los expedientes de adiestramiento	x		
b) Los expedientes individuales de capacitación	x		
c) El Registro de matrículas y graduados	x		
d) El registro de asistencia y evaluación de los programas internos	x		
82. ¿Están elaboradas las actas de compromiso individual de los trabajadores declarados no idóneos?	x		
83. ¿Existe evidencia de convenios de colaboración?	x		
84. ¿Existe, se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación?		x	
85. Existen planes de trabajo individual donde se refleje la proyección de cambio de categoría docente y científica	x		Para Docentes
Estimulación moral y material de los trabajadores	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
86. ¿Cumple la organización con la legislación vigente en cuanto al pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales?	x		

Anexos

87. ¿La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago así como los resultados que se obtengan?	x		
88. ¿Se rinde cuenta periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores de los resultados que se obtienen de la aplicación, evaluación y control de los sistemas de pago?	x		
89. ¿Los trabajadores dominan las características de los sistemas de pago que se aplican en la empresa?	x		
90. ¿Se encuentran actualizados los Modelos SC4-8, tiempos de servicios y salarios devengados?	x		
91. ¿Las nóminas de pago están correctamente elaboradas y archivadas?	x		
92. ¿Se encuentran archivadas las actas de liquidación con la ONAT por la contribución especial del 5 % a la seguridad social después de haber aplicado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial?	x		
93. ¿Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral?	x		
94. ¿El programa está dirigido al reconocimiento de:			
a) Los resultados del trabajo en un período determinado	x		
b) Los resultados de la superación	x		
c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros	x		
d) La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo	x		
e) Las innovaciones y racionalizaciones	x		
f) Los resultados de la emulación	x		
95. ¿Está aprobado el programa de acciones de estimulación moral por el Director General?	x		

Anexos

96. ¿La alta dirección evalúa sistemáticamente en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?	x		
97. La alta dirección evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización?	x		
98. ¿El sistema de estimulación moral está integrado al sistema de estimulación material?	x		
99. ¿Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación material a nivel de empresa y por área, así como de los per cápitas aprobados para la entidad?	x		
100. ¿Se da cumplimiento al presupuesto de estimulación moral a nivel de empresa?	x		
Seguridad y Salud en el Trabajo	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
101. ¿Se encuentra elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización?		x	
102. ¿Se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?		x	
103. ¿Está definida la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe en la organización?	x		
104. ¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad?	x		
105. ¿La base legal del Manual de Seguridad aparece especificada en el mismo?	x		
106. ¿Tiene la entidad actualizados el levantamiento de riesgos?	x		
107. ¿Se encuentra actualizado el proceso de	x		

Anexos

evaluación de riesgos?			
108. ¿Están elaborados los planes de medidas para dar solución a los riesgos?	x		
109. ¿Se encuentran puestos en vigor los diferentes programas de prevención?	x		
110. El programa de prevención de la entidad contiene al menos:			
a) Medidas para la mejora continua de las condiciones de trabajo, como inversiones, remodelaciones, mantenimiento, medidas preventivas	x		
b) Recursos financieros y organizativos necesarios a estos fines	x		
c) Servicio y vigilancia de la salud de los trabajadores	x		
d) Equipos de protección personal y de protección contra incendio	x		
e) Trabajo con las comisiones de protección e higiene del trabajo y el movimiento de áreas protegidas			
f) ¿El Programa de Prevención forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo?	x		
111. ¿Están definidos los indicadores de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?	x		
112. ¿Registra y analiza la entidad los indicadores de accidentalidad y las medidas adoptadas en función de estos análisis?	x		
113. ¿Se encuentra incluido en el plan de capacitación de la organización, las acciones para la:			
a) Capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales	x		

Anexos

sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía			
b) Instrucciones extraordinarias para impartir en casos de incidentes, accidentes o averías, cambio de tecnología, permisos de seguridad y otros	x		
114. ¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieran?		x	
115. ¿Los procedimientos de trabajo seguro elaborados están incluidos en el Manual de Seguridad?		x	
116. ¿Están identificados los peligros asociados a los lugares de trabajo?	x		
117. ¿Los puestos de trabajo tienen debidamente elaboradas las reglas de seguridad, atendiendo a las indicaciones establecidas por el MTSS?		x	
118. ¿Está elaborado el listado de necesidades de equipos de protección individual?	x		
119. ¿Los equipos de protección comprados están certificados para usarse en el país y se compran según el listado que está obligado a tener la entidad, a partir de la planificación aprobada y su correspondencia con los puestos de trabajo?	x		
120. ¿Existe evidencia de los chequeos médicos pre-empleo, periódicos y especializados a los trabajadores?	x		
121. ¿Existen los mecanismos para la investigación del origen y causas de los accidentes e incidentes que ocurren en el trabajo?	x		
122. ¿Están registrados los incidentes y accidentes	x		

de trabajo?			
123. ¿Se cumplen las medidas preventivas derivadas de investigaciones de incidentes y accidentes?	x		
124. ¿Se comunican y divulgan en la empresa los riesgos asociados al trabajo?	x		
125. ¿Se conoce por los trabajadores los riesgos asociados al trabajo?	x		
Evaluación del Desempeño	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
126. ¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en materia?	x		
127. ¿Ha designado la alta dirección a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?	x		
128. ¿Están concebidas y se les da cumplimiento a las acciones de capacitación para los evaluadores?	x		
129. ¿Están determinados los trabajadores a evaluar en el período según las categorías?	x		
130. ¿Conocen los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual, los indicadores fundamentales establecidos en la ley y los indicadores acordados con la organización sindical?	x		
131. ¿Se utilizan las competencias laborales para la evaluación del desempeño?		x	
132. ¿Se encuentra elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual?	x		En los docentes
133. ¿Se le da el tratamiento establecido a los señalamientos anteriores?	x		

Anexos

134. ¿Está elaborado y aprobado el Reglamento para la Evaluación del Desempeño?			
135. ¿Cuenta la organización con los cronogramas de evaluación de los trabajadores y se cumple con estos?	x		
136. ¿Está establecido el proceder para el tratamiento a las reclamaciones?	x		
137. ¿Existen evidencias de la información sistemática a la Dirección del desarrollo del proceso de evaluación del desempeño y sus resultados?	x		
Autocontrol	Se cumple		Observaciones
	Sí	No	
138. ¿Está constituido y aprobado por la alta dirección el Comité de Control Multidisciplinario?		x	
139. ¿Tiene elaborado y aprobado la alta dirección el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH?		x	
140. ¿Tiene elaborado y aprobado la alta dirección el programa anual para el autocontrol al SGICH donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento?		x	
141. ¿Discute la alta dirección con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas?		x	
142. ¿Realiza la alta dirección la evaluación sistemática de la efectividad del SGICH aplicado por la organización?	x		
143. ¿Todo el personal de la entidad ejerce un control permanente sobre su propio trabajo para conocer los avances y logros obtenidos?			
144. ¿Existe un plan de acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad?		x	

Anexos

145. ¿Se analiza, evalúa y revisa el cumplimiento del plan de acción por parte de los responsables y participantes designados?	x		
146. ¿Se evalúa la efectividad de las medidas implementadas?			
147. Cómo parte de las acciones en cada nivel de dirección, ¿se verifica el cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios?	x		
148. Cómo parte de las acciones en cada nivel de dirección, ¿se verifica el cumplimiento del reglamento disciplinario por parte de los trabajadores?	x		
149. ¿Se concilian los resultados de la auditoría con los puntos vulnerables identificados en el plan de prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables?	x		
150. ¿Se verifica el cumplimiento de la legislación vigente sobre la función de la auditoría para evaluar su eficacia?	x		
Recursos Laborales	Existencia		Observaciones
	Sí	No	
151. ¿Cumple la organización con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano?	x		
152. ¿Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano que se detallan a continuación:	x		
a) Plantilla de cargos			
b) Convenio Colectivo de Trabajo	x		
c) Reglamento Disciplinario Interno	x		
d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen	x		
e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base	x		

Anexos

f) Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación	x		
g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención			
h) Plan de capacitación y desarrollo			
i) Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos	x		
j) Reglamentos de la estimulación material y moral	x		
k) Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales	x		
153. ¿El reglamento disciplinario de la organización es conocido por los dirigentes y demás trabajadores?	x		
154. ¿Ante la ocurrencia de indisciplinas se ha actuado en correspondencia con lo establecido en el reglamento disciplinario interno?	x		
155. ¿Cumplen los trabajadores el Código de Ética y de Conducta de la entidad?	x		
156. ¿Existe y se da cumplimiento a los planes de vacaciones?	x		
157. ¿Existe y se da cumplimiento al programa de atención y estímulo a los Cuadros, Dirigentes y Reservas?	x		
158. ¿Existen y se mantienen actualizados los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente, fundamentalmente los siguientes:	x		
a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas			
b) Índice de morbilidad			
c) Control de las ausencias e impuntualidades	x		
d) Control de altas y bajas	x		
e) Confección y control de la pre Nómina de pagos emitidos	x		
f) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados	x		
g) Control de los Certificados Médicos de la Entidad	x		

Anexos

159. ¿Cuenta la entidad con los registros primarios donde conste el tiempo laborado por cada trabajador?	x		
160. ¿Está confeccionado el expediente para el trámite de la pensión por edad, llevando los controles y registros correspondientes?	x		
161. ¿Se cumple con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social, llevando los controles y registros correspondientes?	x		
162. ¿Se cumple con el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes?	x		
163. ¿Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento personal emitidas por la entidad?	x		
164. ¿La cantidad de plazas aprobadas en el P-2 (Plantilla aprobada) coincide con las plazas del P-4 (Plantilla cubierta)?	x		
165. ¿Existe correspondencia entre los trabajadores que constan en nómina con la plantilla cubierta?	x		
166. ¿Existe correspondencia entre los trabajadores que aparecen cobrando por nóminas y los emplantillados, según el P-4, Expedientes Laborales o en el caso que corresponda los contratos a prueba o determinados u otras modalidades?	x		
167. ¿La organización garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de:	x		
a) Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos.			
b) Asistencia regular y puntual al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y manteniendo el adecuado control.			
c) El contenido, las funciones y tareas del cargo.	x		
d) El análisis sistemático de la disciplina y la evaluación de su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que	x		

Anexos

correspondan para su fortalecimiento.			
e) El Convenio Colectivo de Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y su actualización.	x		
f) Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base completo y en disposición de funcionar.	x		
g) Las regulaciones de seguridad y salud en el de trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios.	x		
h) Cuidado de la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores.	x		

Anexo 20: Debilidades que emergen de la aplicación de la Lista de Chequeo.

Fuente: Elaboración propia.

Competencias Laborales
1. No están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.
2. No se encuentran certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales.
3. No se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño.
Organización del Trabajo
4. No se encuentran elaborados y aprobados por la alta dirección el plan de estudios de organización del trabajo.
5. No se encuentran definidas y aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo.
6. No se encuentran definidas y aprobadas las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo.
7. No se realiza un diagnóstico anual de organización del trabajo.
8. No se aprueba por la dirección y el sindicato el Diagnóstico de Organización del Trabajo?
9. No existe un procedimiento sobre cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo.
10. La organización no cuenta con una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo y de métodos, que contenga como mínimo:
a) Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar
b) Herramientas y equipos que se utilizarán
c) Condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo y ergonómicas a garantizar
d) Diagrama de la disposición del lugar de trabajo posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos
11. La organización no realiza la medición del trabajo aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la

jornada laboral y el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea
12. No tiene la organización las medidas de desarrollo de organización del trabajo
13. No están elaborados los planes de mejora continua
14. No existe un expediente documentado para cada estudio de organización del trabajo realizado
15. No cuenta la organización con los documentos que evidencian el diseño de puestos de trabajo
16. No se encuentran elaborados los perfiles de los puestos de trabajo claves
Selección e Integración
17. El procedimiento para la selección de los trabajadores no cuenta con los métodos, técnicas y herramientas que se utilizan documentados.
18. No cuenta la organización con un reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada de los trabajadores?
19. No se hace uso del perfil del puesto y las matrices de competencia en el proceso de selección en los puestos claves?
Capacitación de los trabajadores
20. No existen evidencias de los resultados de la determinación de necesidades de capacitación de los trabajadores
21. La DNC no alcanza a todos los trabajadores de la entidad
22. No cuenta la organización con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano
23. Los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores no están anexados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización
24. La alta dirección no analiza y discute el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores
25. No se encuentran identificados ni se evalúan sistemáticamente los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan
26. No está elaborado el programa de actualización de las matrices de competencias
27. No existen programas internos
28. No se controla y ejecuta el presupuesto de capacitación

Seguridad y Salud en el Trabajo
29. No se encuentra elaborada, aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización
30. No se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
31. No están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieran
32. Los procedimientos de trabajo seguro elaborados no están incluidos en el Manual de Seguridad
33. Los puestos de trabajo no tienen debidamente elaboradas las reglas de seguridad, atendiendo a las indicaciones establecidas por el MTSS?
Evaluación del Desempeño
34. No se utilizan las competencias laborales para la evaluación del desempeño?
Autocontrol
35. No está constituido y aprobado por la alta dirección el Comité de Control Multidisciplinario
36. No tiene la organización elaborado y aprobado la alta dirección el procedimiento documentado para la realización del autocontrol
37. No tiene elaborado y aprobado la alta dirección el programa anual para el autocontrol donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento
38. No discute la alta dirección con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas
39. No existe un plan de acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad

Anexo 21: Plan de acción para las oportunidades de mejora 2 y 3. Fuente: Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora 2: Carencia de un procedimiento para el autocontrol que permita medir el nivel de desempeño de las acciones desarrolladas en cada subproceso de Gestión del Capital Humano.

Meta: Evaluar el desempeño del proceso de Gestión de Capital Humano a partir del uso de indicadores.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Medir el desempeño del proceso de Gestión de Capital Humano.	Director de Recursos Humanos.	Implementar los indicadores establecidos en las fichas técnicas propuestas en esta investigación (Anexos 22 y 23). Implementar el procedimiento propuesto para desarrollar acciones de autocontrol (ver Anexo 18).	Carencia de un sistema de indicadores que permitan medir el nivel de desempeño de las acciones desarrolladas en cada subproceso de la Gestión de Capital Humano. Necesidad de establecer un procedimiento para el Autocontrol.	En cada subproceso de la Gestión de Capital Humano definido en esta investigación.	Diciembre 2017

Oportunidad de Mejora 3: No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y

certificación de competencias laborales.

Meta: Lograr la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Validar y certificar Competencias Laborales.	Director de Capital Humano/Jefes de departamento s.	Implementar el Procedimiento propuesto en la investigación desarrollada por Padrón <u>et al.</u> , 2013 (ver Anexo 17).	No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales.	En los cargos docentes.	Julio 2018 (Validación)
Identificar, validar y certificar Competencias Laborales.	Director de Capital Humano/Jefes de departamento s.	Diseñar un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las Competencias Laborales.	No se aplica un procedimiento para la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales.	En cargos no docentes (Obreros, técnicos, administrativo s y servicios).	Julio 2018 (Identificación)

Anexo 22: Tabla de Resumen de Indicadores del proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Forma de cálculo
Aprovechamiento de la Jornada Laboral	$\text{Aprovechamiento de la Jornada Laboral} = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$
Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas	<p>Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas</p> $= \frac{\text{Cant. de matrices de total de puestos claves}}{\text{Competencias actualizadas}} * 100$
Índice medio de competencias	$\text{Índice medio de competencias} = \frac{\sum \text{Índice de competencia del trabajo}}{n}$
Nivel de competencia	<p>Nivel de competencia</p> $= \frac{\text{Cant. de trab con índice de competencia adecuado}}{\text{Total de trab}}$ <p>Índice de competencia = $\frac{\text{Número de competencias reales del trab}}{\text{Competencia requerida por el trab}}$</p>
Porcentaje de trabajadores evaluados de no idóneos	<p>Porcentaje de trab evaluados de no idóneos</p> $= \frac{\text{Cant. de trab evaluados de no idóneos}}{\text{Cant. de trab que culminan el período a prueba}} * 100$
Porcentaje de bajas de docentes	<p>Porcentaje de bajas de docentes</p> $= \frac{\text{Cant. de docentes con baja solicitada}}{\text{Total de docentes en plantilla}} * 100$
Porcentaje de plazas cubiertas	<p>Porcentaje de plazas cubiertas = $\frac{\text{Total de plazas cubiertas}}{\text{Total de solicitudes de plazas}} * 100$</p>
Porcentaje de DNC elaboradas	<p>Porcentaje de DNC elaboradas = $\frac{\text{Cant. de DNC elaboradas}}{\text{Cant. de DNC a elaborar}} * 100$</p>

Anexos

Porcentaje de docentes con Categoría Científica	<p>Porcentaje de docentes con categoría DrC = $\frac{Cant. de DrC}{Total de docentes} * 100$</p> <p>Porcentaje de docentes con categoría Msc = $\frac{Cant. de Msc}{Total de docentes} * 100$</p>
Porcentaje de docentes con Categoría Docente Superior	<p>Porcentaje de docentes con categoría PA = $\frac{Cant. de PA}{Total de docentes} * 100$</p> <p>Porcentaje de docentes con categoría PT = $\frac{Cant. de PT}{Total de docentes} * 100$</p>
Porcentaje de trabajadores capacitados	<p>Porcentaje de trab capacitados = $\frac{TTC}{TTPC} * 100$</p>
Cumplimiento del Plan de Capacitación de los trabajadores	<p>Cumplimiento del plan de capacitación = $\frac{TACE}{TACP} * 100$</p>
Impacto de la Capacitación	<p>Impacto de la capacitación = $\frac{TACIA}{TACE} * 100$</p>
Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo	<p>Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo = $\frac{TEET}{TER} * 100$</p>
Porcentaje de reclamaciones por parte de los trabajadores	<p>Porcentaje de reclamaciones por parte de los trab = $\frac{Total de reclamaciones}{Total de trab evaluados} * 100$</p>
Porcentaje de trabajadores evaluados	<p>Porcentaje de trab evaluados = $\frac{TTE}{TTPE} * 100$</p>
Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo	<p>Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo = $\frac{No. de pagos efectuados fuera de tiempo}{Total de pagos a efectuar en el año} * 100$</p>

Anexos

Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral	Grado de satisfacción con el sistema de estimulación $= \frac{\text{Trab con el índice de satisfacción adecuado}}{\text{Total de trab}} * 100$
--	---

Anexo 23: Fichas técnicas de los indicadores del proceso de Gestión de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL)		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Organización del trabajo			
OBJETIVO				
Determinar cómo se comporta el aprovechamiento de la jornada laboral en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Estudios de AJL Estudios de organización del trabajo Fotografía		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Mensual
Entre 93% y 100%	Entre 90% y 92%	Menos 90 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$AJL = \frac{TTR+TIR}{JL} * 100$ Donde: TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación vigente.				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
Para los trabajadores no docentes				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	Ficha Técnica de Indicador Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Competencias Laborales		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Perfil de cargo Registro de competencia de la Universidad		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
Entre 90% y 100%	Entre 70% y 89%	Menos 70 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Porcentaje de puestos claves con matrices de competencias actualizadas = $\frac{\text{Cant. de matrices de total de puestos claves}}{\text{Competencias actualizadas}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Índice medio de competencia		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input checked="" type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Competencias Laborales		
OBJETIVO				
Determinar el índice medio de competencia de los trabajadores de la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Análisis de la idoneidad demostrada Evaluaciones del desempeño		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
Entre 90% y 100%	Entre 80% y 89%	Menos 80 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Índice medio de competencia} = \frac{\text{Índice de competencia del trabajador}}{n}$				
Donde:				
n: Número de trabajadores				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Nivel de Competencia		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input checked="" type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Competencias Laborales		
OBJETIVO				
Determinar el nivel de competencia de los trabajadores de la Universidad de Cienfuegos para desempeñarse en su puesto de trabajo.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Análisis de la idoneidad demostrada Evaluaciones del desempeño		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
Entre 85% y 100%	Entre 84% y 75%	Menos 75 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Nivel de competencia = $\frac{\text{Cant. de trab con índice de competencia adecuado}}{\text{Total de trab}} * 100$				
Donde:				
Índice de competencia = $\frac{\text{Número de competencias reales del trab}}{\text{Competencia requerida por el trab}}$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de trabajadores evaluados de no idóneos		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Selección e Integración		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de trabajadores evaluados de no idóneos en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Registro de plazas cubiertas Registro de solicitudes de plazas		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
Entre 92% y 100%	Entre 79% y 91%	Menos 79 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de trab evaluados de no idóneos} = \frac{\text{Cant. de trab evaluados de no idóneos}}{\text{Cant. trab que culminan el período a prueba}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Porcentaje de bajas de docentes		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Selección e integración de los trabajadores.			
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de bajas de docentes de la Universidad de Cienfuegos				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Anexo 14 Anexo 14A		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de bajas de docentes} = \frac{\text{Cant. de docentes con baja solicitada}}{\text{Total de docentes en plantilla}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Porcentaje de plazas cubiertas		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Selección e Integración		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de plazas cubiertas en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Registro de plazas cubiertas Registro de solicitudes de plazas		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
Entre 92% y 100%	Entre 85% y 91%	Menos 85 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de plazas cubiertas} = \frac{\text{Total de plazas cubiertas}}{\text{Total de solicitudes de plazas}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Porcentaje de DNC elaboradas		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de DNC (Determinación de necesidades de capacitación) elaboradas en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Registro de DNC elaboradas Planificación de DNC a elaborar		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Bimensual
100%	Entre 95% y 99%	Menos 95 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de DNC elaboradas} = \frac{\text{Cant. de DNC elaboradas}}{\text{Cant. de DNC a elaborar}} * 100$				
Donde:				
DNC: Determinación de las necesidades de capacitación				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de docentes con Categoría Científica		Página	
	Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores			
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de docentes que ostentan las categorías científicas de Doctor y Máster en Ciencias.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Anexo 14 Anexo 14A		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Porcentaje de docentes con categoría DrC = $\frac{\text{Cant. de DrC}}{\text{Total de docentes}} * 100$				
Porcentaje de docentes con categoría Msc = $\frac{\text{Cant. de Msc}}{\text{Total de docentes}} * 100$				
Donde:				
DrC: Doctor en Ciencias				
Msc: Máster en Ciencias				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de docentes con Categoría Docente Superior		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores			
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de docentes que ostentan las categorías de Profesor Auxiliar y Profesor Titular				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Anexo 14 Anexo 14A		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Semestral
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Por ciento de docentes con categoría PA = $\frac{\text{Cant. de PA}}{\text{Total de docentes}} * 100$				
Por ciento de docentes con categoría PT = $\frac{\text{Cant. de PT}}{\text{Total de docentes}} * 100$				
Donde:				
PA: Profesor Auxiliar				
PT: Profesor Titular				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de trabajadores capacitados		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de trabajadores capacitados en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Plan de Capacitación de los trabajadores Registro de acciones de capacitación ejecutadas		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Trimestral
100%	Entre 90% y 99%	Menos 90%		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de trabajadores capacitados} = \frac{\text{TTC}}{\text{TTPC}} * 100$				
Donde:				
TTC: Total de trabajadores capacitados				
TTPC: Total de trabajadores planificados para la capacitación				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Cumplimiento del Plan de Capacitación de los trabajadores		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación de los trabajadores en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Plan de Capacitación de los trabajadores Registro de acciones de capacitación ejecutadas		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Trimestral
100%	Entre 85% y 99%	Menos 85%		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Cumplimiento del plan de capacitación = $\frac{TACE}{TACP} * 100$				
Donde:				
TACE: Total de acciones de capacitación ejecutadas				
TACP: Total de acciones de capacitación planificadas				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador Impacto de la capacitación		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Capacitación de los trabajadores		
OBJETIVO				
Determinar el impacto de las acciones de capacitación en los trabajadores de la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Porciento		Registro de acciones de capacitación ejecutadas		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1		Histórico.
Entre 95% y 100%	Entre 90% y 94%	Menor 90%		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Impacto de la capacitación} = \frac{\text{TACIA}}{\text{TACE}} * 100$				
Donde:				
TACIA: : Total de acciones de capacitación con alto impacto en los trabajadores				
TACE: Total de acciones de capacitación efectuadas				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de trabajadores evaluados		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Evaluación del desempeño		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de trabajadores evaluados en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Registro de trabajadores evaluados Planificación de trabajadores a evaluar		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Mensual y anual
100%	Entre 97% y 99%	Menos 97 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de trabajadores evaluados} = \frac{\text{TTE}}{\text{TTPE}} * 100$				
Donde:				
TTE: Total de trabajadores evaluados				
TTPE: Total de trabajadores planificados para la evaluación del desempeño				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo		Página	
	Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Evaluación del desempeño			
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Registro de trabajadores evaluados Planificación de trabajadores a evaluar		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Mensual y anual
100%	Entre 97% y 99%	Menos 97 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Porcentaje de evaluaciones del desempeño entregadas en tiempo = $\frac{TEET}{TER} * 100$				
Donde:				
TEET: Total de evaluaciones entregadas en tiempo				
TER: Total de evaluaciones realizadas				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de reclamaciones por parte de los trabajadores.		Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Evaluación del desempeño			
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de reclamaciones por parte de los trabajadores evaluados en la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Registro de trabajadores evaluados Planificación de trabajadores a evaluar		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Mensual y anual
100%	Entre 97% y 99%	Menos 97 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Porcentaje de reclamaciones por parte de los trab = $\frac{\text{Total de reclamaciones}}{\text{Total de trab evaluados}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	Ficha Técnica de Indicador Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo		Código	
			Página	
Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE		Responsable del proceso de Estimulación moral y material		
OBJETIVO				
Determinar el porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo a los trabajadores de la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA		FUENTE		TENDENCIA
Por ciento		Nóminas de pago		Creciente.
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
100%	Entre 22% y 99%	Menos 22 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Porcentaje de pagos efectuados fuera de tiempo = $\frac{\text{No. de pagos efectuados fuera de tiempo}}{\text{Total de pagos a efectuar en el año}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 <p>UNIVERSIDAD CIENFUEGOS Carlos Rafael Rodríguez</p>	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Grado de satisfacción con el sistema de estimulación moral		Página	
	Proceso Estratégico: Gestión del Capital Humano.			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Responsable del proceso de Estimulación moral y material			
OBJETIVO				
Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores con el sistema de estimulación moral y material de la Universidad de Cienfuegos.				
ESCALA	FUENTE		TENDENCIA	
Por ciento	Encuesta de Satisfacción con el Sistema de Estimulación Moral		Creciente.	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien = 3	Regular = 2	Mal = 1	Histórico.	Anual
100%	Entre 22% y 99%	Menos 22 %		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Grado de satisfacción con el sistema de estimulación = $\frac{\text{Trab con el índice de satisfacción adecuado}}{\text{Total de trab}} * 100$				
USUARIOS				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				