

10

Fecha de presentación: Enero, 2020

Fecha de aceptación: Marzo, 2020

Fecha de publicación: Mayo, 2020

PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

PERFECTION OF THE WORK SYSTEM WITH THE TABLES IN THE UNIVERSITY OF CIENFUEGOS

Liana Ponce Hidalgo¹

E-mail: lphidalgo@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5630-0406>

Itaimys Lamiero González¹

E-mail: ilameiro@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2044-7323>

Suleirra Urra Montero¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0809-3307>

Yanelys Álvarez Sánchez¹

E-mail: yasanchez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6410-6056>

¹ Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ponce Hidalgo, L., Lamiero González, I., Urra Montero, S.; & Álvarez Sánchez, Y. (2019). Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(2), 59-67.

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 en el Sistema de Trabajo con los Cuadros perteneciente a la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. 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 otros autores, 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.

Palabras clave:

Gestión de la calidad, Gestión de procesos, Gestión del sistema de trabajo con los cuadros.

ABSTRACT

The present research work is carried out at the University of Cienfuegos, Headquarters "Carlos Rafael Rodríguez", with the objective of implementing a procedure to improve the performance of the Graduate Management process in the teaching cuadro of the University of Cienfuegos. The research arises due to the need to continue developing a process management approach in the institution. For development, the procedure presented by others autos is used as a reference for its application, where techniques and tools were used such as: Brainstorming, Review and analysis of documents, SIPOC diagram, Flow diagram, Process record, Delphi Method, UTI Technique (Urgency, Trend and Impact) and the 5W and 1H technique to establish a series of improvement proposals. The statistical software SPSS 20.0 and the Office software package Microsoft Visio 2010 were used to process and analyze the information.

Keywords:

Quality management, Process management, Cuadro Management.

INTRODUCCIÓN

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 Cruz (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.

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 Briones, et al., 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.

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 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 & Hernández Pérez, 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 (Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar, 2015).

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.

González Cruz (2014), expresa que *“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 en ocasión de ocupar el cargo de Ministro de Educación Superior.

Más recientemente, en el año 2014, el compañero Ricardo Alarcón expresó que *se debe construir una nueva y mejor universidad que logre impactar más en la sociedad*. Por tal motivo las autoridades del Ministerio de Educación Superior en Cuba 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 calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos.

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.

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 al desarrollo del enfoque a procesos, dichas investigaciones aportaron 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 socializado.
- 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 Trabajo con los Cuadros existen otras debilidades relativas a:

El Sistema de Trabajo con los Cuadros en la UCF carece del desarrollo del enfoque a procesos, filosofía en la cual están basadas las indicaciones emitidas por el Ministerio de Educación Superior (MES) desde el ciclo estratégico pasado e indicado en el presente.

A su vez en el año 2018 se incumplen con indicadores fundamentales en la gestión de los cuadros tales como:

- Baja estabilidad, específicamente en los jefes de departamentos docentes.
- Cumplir con el requisito para el cargo docente (categorías superiores).
- No promoción a cargos superiores en los jefes de departamento.

A pesar de que el sistema de enseñanza superior constituye uno de los pilares de la revolución cubana, que cuentan con un sistema de cuadro y mecanismos de control que

permiten la detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción se hace necesario perfeccionar el Sistema de Gestión de Cuadro que permita encaminar la aplicación de una correcta política. Con el propósito de garantizar la aplicación de la Política de Cuadros y Reservas en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, se verifica que los procedimientos instrumentados para cualesquiera de las acciones que integran el Sistema de Trabajo con los Cuadros se cumplan y se alcancen los objetivos estratégicos proyectados en correspondencia con los principios establecidos por el Partido, fortalecer el combate contra los errores y tendencias negativas y contribuir al objetivo de lograr la eficiencia que exige el desarrollo económico y social de nuestro país, surge la necesidad de perfeccionar el Sistema de Gestión de Trabajo con los Cuadros, que posibilite la determinación de las deficiencias que se cometen durante la aplicación de esta política y fortalecer la toma de decisiones. Para ello se utiliza el procedimiento escogido de Vila y Pons de 4 etapas y doce pasos.

DESARROLLO

Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión de Trabajo con los Cuadros

Etapa I: Identificación del proceso

Se precisa en la investigación contar con el criterio de un grupo de personas con vasta experiencia en la Gestión de Trabajo con los Cuadros, por lo que para la aplicación del procedimiento se tuvo en cuenta el grupo de expertos identificado en las investigaciones desarrolladas por otros autores. En la primera de estas investigaciones se calculó el número de expertos a partir de una lista de dieciocho expertos potenciales. 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. A partir de estos resultados son escogidas 11 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.

Paso 1. Definición de los procesos organizacionales

El Proceso Estratégico 4. Gestión del Capital Humano está compuesta por dos Objetivos de Trabajo siendo el Objetivo 2 (Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance de la Institución de la Educación Superior (Lineamiento vinculado: 270 y Objetivos del Partido vinculados: 73, 74, 75, 76, 77, 78,79 y 82). el relacionado con el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

Paso 2. Selección de los procesos a ser mejorados

Uno de los procesos que debe ser perfeccionado dentro de la Gestión del Capital Humano es el del Sistema de

Trabajo con los Cuadros (a ser aprobado en el Consejo de Dirección en el mes de septiembre). 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 este fue socializado con el uso del blog al cual tienen acceso los miembros del Consejo de Dirección.

Etapa II: Caracterización del proceso.

El sistema de trabajo con los cuadros es un proceso compuesto por 6 subprocesos:

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

El análisis del proceso y subprocesos se realiza teniendo en cuenta un conjunto de herramientas. Los resultados, 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 indicaciones y procesos establecidos por la Dirección de Cuadros del MES y la Dirección de Cuadros del Estado y el Gobierno en cuanto al tema del Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros en las IES (se elaboran fichas técnicas para cada uno). Al mismo tiempo se organiza y perfecciona el Manual de Funcionamiento Interno y Procedimientos del Departamento de Cuadro.

Paso 4: Descripción del Contexto.

La Gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros es el proceso mediante el cual la organización garantiza la selección y formación de la reserva de los cargos de cuadros y la selección y movimientos de los cuadros considerando movimiento de cuadros la promoción, el traslado, la reubicación. La liberación, la democión, la separación, y además la preparación y superación. Este procedimiento consta de 3 etapas una primera que es la etapa de selección donde el jefe facultado constituye el proceso mediante el cual se deciden los candidatos, entre varios posibles, que poseen las mejores condiciones y cualidades de idoneidad, una segunda etapa de consulta donde se solicita a la dirección de la organización de base del Partido, a través de su secretario general y a los Órganos de Control y la tercera etapa de aprobación donde se analizan las propuestas por la comisión de cuadros y aprobado por el jefe facultado, el órgano de cuadro emite el documento contentivo de la

decisión enviando una copia al área jurídica para que se dicte la Resolución correspondiente

Paso5: Definición del Alcance

La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez tiene como objetivo trabajar por lograr una consciente y previsora aplicación de la Política de Cuadros, de acuerdo con el proceso 4, objetivo 2 (lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas) de la Proyección Estratégica de la UCF, centrandose la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad de los cuadros; la formación de una efectiva reserva, que posibilite la necesaria renovación con la inyección de nuevos cuadros, entre los acorde con sus cualidades y capacidad, debe darse prioridad a los jóvenes, las mujeres y los negros. Fortalecer los programas de preparación y superación de los cuadros, siguiendo la estrategia aprobada, dando el máximo de atención a las prioridades y requerimientos de cada organización. Elevar con sensibilidad y sentido político, la atención, estimulación y motivación de los cuadros, potenciando los estímulos morales y logrando una adecuada combinación, en correspondencia con las posibilidades del país, de los estímulos materiales.

Paso 6: Determinación de requisitos.

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

Requerimientos de los clientes

- Capacidad de respuesta inmediata.
- Mantener una comunicación efectiva.
- Responsabilidad.
- Empatía.
- Cumplimiento cabal de la Legislación.

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 del Sistema de Trabajo con los Cuadros de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades detectadas y plasmadas en el Balance Anual de los objetivos.

Para el análisis relacionado con el nivel de cumplimiento de los objetivos de trabajo, en el Balance Anual se efectúa una comparación en el ciclo de la Planeación Estratégica 2017-2021 de los 2 primeros años del mismo.

Es importante destacar que, en los dos años, el Objetivo 2 (lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reserva) ha sido evaluado de Cumplido con Señalamiento debido a la baja estabilidad de los cuadros en el cargo especialmente en los Jefes de Departamentos (Figura 1).

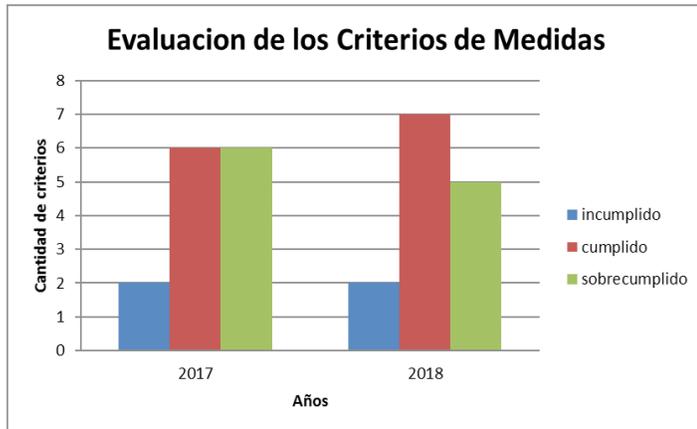


Figura 1. Evaluación de los criterios de medidas.

Análisis de indicadores para medir el desempeño del proceso.

Al revisar los indicadores más importantes para medir el desempeño del proceso de Gestión del Sistema de Trabajo con los Cuadros se tienen.: Total de cargos de cuadros, % de completamiento, cargos vacantes, cargos sin reserva femeninos negros y mestizos, menores de 40 años, cargos docentes PA o PT, Doctores y movimientos de cuadros. Estos son indispensables para elevar la evaluación y la formación integral de los Directivos. Como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores para medir el desempeño del proceso.

INDICADOR	dic.2018	dic.2017	dic.2016	dic.2015	dic.2014
Composición de los cuadros.					
Total de Cargos de Cuadros	136	141	141	151	153
de ellos cubiertos y % completamiento	135/99%	133/94%	138/ 98%	146/ 97%	137/ 89%
cargos vacantes	1	8	3	5	16
cargos sin reservas	0	0	0	0	27
Femeninos	73	78	82	83	78
Negros y Mestizos	37	30	32	32	30
Menos de 40 años	40	45	47	42	37
cargos docentes PA o PT	87	75	74	54	49
Doctores.	46	36	23	24	25
Movimientos de cuadros	111	83			

A continuación, se muestran en gráficos los indicadores que miden el desempeño del proceso:

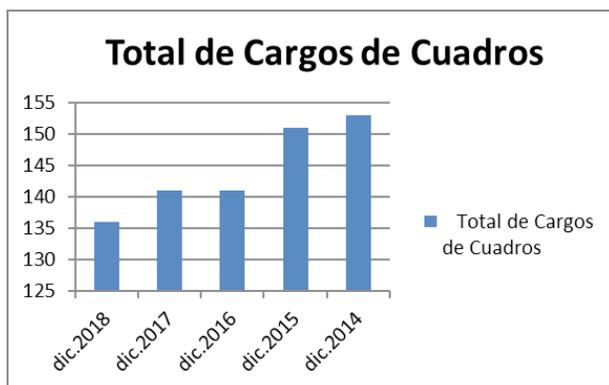


Figura 2. Total, de cargos de Cuadros.

Como se observa en la figura 2 el total de cargos de cuadros ha ido disminuyendo en el período de los últimos cinco años. El año 2014 fue donde se realiza la integración MES-MINED. Del total de 136 cargos de cuadro por plantilla año 2018, existen 135 cargos cubiertos, solo uno queda por cubrir.

Este indicador también mejora en el análisis de los últimos cinco años, solo se tiene un cargo vacante en el año 2018 para un 99% de cubrimiento. Aquí se cuenta en el año 2018 con 135 cargo cubiertos y todos cuentan con la reserva para el cargo.

Este indicador ha venido disminuyendo con respecto a años anteriores, se cuenta con un 55% de mujeres en el cargo. Hay que trabajarlo desde la reserva se debe incrementar el % de mujeres en la reserva. La composición étnica en el año 2018 fue del 27% y en el 2017 fue del 22 %, existiendo un incremento del 5%

En el año 2018 disminuyen los cuadros jóvenes con respecto al 2017. Se cuenta con 40 cuadros menores de 40 años que representan un 29,6%. Hay que trabajar este indicador desde la reserva. La categoría docente se incrementa en los últimos cinco años, existen 87 Cuadros que son profesores Auxiliares y Titulares para un 64%. Todavía existen cuadros nombrados por excepción.

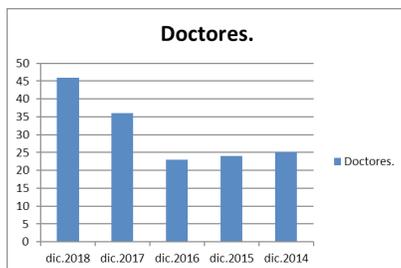


Figura 3. Grado Científico de Doctor.

El grado científico en los cuadros aumenta en los últimos cinco años (Figura 3), existen 46 Doctores en Ciencias para un 34%. Este indicador hay que trabajarlo desde la reserva del cargo o sea que cuando sea nombrado cumpla los requisitos para el cargo.

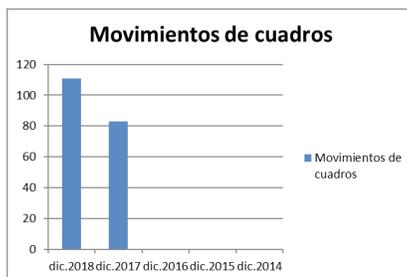


Figura 4. Movimiento de los Cuadros.

En el año 2018 se efectuaron un total de 111 movimientos de ellos 74 promociones (Figura 4) lo que representa el 66%. Un elemento a destacar es que dentro de las cifras mencionadas 13 cuadros se encuentran promovidos a cargos superiores. De las 31 liberaciones efectuadas 16 se clasifican como superación profesional (desarrollo doctoral), y envío a misiones, representando un 52%. La Estabilidad Anual de los Cuadros en los cargos fue de un 55%, resultado desfavorable, muy lejano al ideal del 70%.

La estabilidad en los jefes de departamentos docentes es de 52%, se mantiene como debilidad al ser catalogada como baja. Muchos de estos se mantienen en el cargo por escaso tiempo y pocos promueven a cargos superiores.

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.

Método de expertos

Del equipo de trabajo que participa en la elaboración de la documentación, se seleccionaron 11 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 ($X^2_{Calculado} = 46,001 > X^2_{Tabulado} = 15,20$). 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 Sistema de Trabajo con los Cuadros. Para ello se tiene en cuenta el análisis realizado en el paso anterior. Para continuar con el análisis de la situación actual del proceso se examinan los resultados mostrando un grupo de debilidades en el Sistema de Trabajo con los Cuadros obtenidos del Balance de los Objetivos de Trabajo en el año 2018 y del análisis de los indicadores anteriores, los cuales son referidos a continuación.

- Baja estabilidad anual de los cuadros en el cargo (55).
- Baja estabilidad en Jefes de Departamentos (52%).
- Deficiencias en el reclutamiento y selección del personal para reservas del cargo de dirección.
- Deficiencia en la documentación emitida por cada área.
- Deficiencias en la promoción a cargos de dirección específicamente en Jefes de Departamentos.
- El Plan de Preparación y Superación no está enfocado de acuerdo al perfil de competencia.

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 del Sistema de Trabajo con los Cuadros. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso, se muestran en la Tabla 2 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 el Departamento de Cuadro de la Universidad. Las debilidades mencionadas anteriormente están contenidas en los aspectos: 1, 2, 3.

Tabla 2. Matriz UTI para el establecimiento de las oportunidades de mejora en el proceso de Gestión de Capital Humano.

Debilidades de la Fase de Planificación Estratégica	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
1. Necesidad de establecer un procedimiento para el Autocontrol.	5	5	8	18	6
2. Es necesario perfeccionar el Manual de Normas y Procedimientos existente.	5	5	5	15	7
3. En el programa de estimulación moral y material a los directivos quedan algunas esferas de estimulación que han sido escasamente trabajadas.	5	5	3	13	8
4. La inestabilidad de los jefes de departamentos docentes es del 54%.	10	10	10	30	1
5. Existencia de debilidades en el proceso de Selección.	10	8	10	28	2
6. La preparación y superación de cuadros y reserva no se determinan a través de las competencias claves del cargo.	5	5	10	20	5
7. No promoción a cargos superiores de Jefe de Departamento	5	7	10	22	4
8. Deficiencias en la documentación primaria.	10	5	8	23	3

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 del Sistema de Trabajo con los Cuadros las cuales se muestran a continuación:

1. Baja estabilidad anual de los cuadros en el cargo (55). Principalmente en Jefes de Departamentos (52%).
2. Propuesta de mejora: Trabajar para que los movimientos de cuadros estén previstos con el suficiente tiempo que permita que las reservas se preparen para asumir y así eliminar las improvisaciones.
3. Deficiencias en el reclutamiento y selección del personal para reservas del cargo de dirección.

4. Propuesta de mejora: Verificar que los compañeros que se propongan para ser seleccionado como reservas cumplan con el requisito de idoneidad relativo a los conocimientos que se requieren para el cargo a desempeñar mediante revisión de expediente laboral. Comprobar que se efectuó la consulta con el PCC del área y con el Órgano de Control previo a la reunión de la Comisión de Cuadro.

5. Deficiencia en la documentación emitida por cada área.

Propuesta de mejora: Priorizar en los temas de preparación y superación de cuadros el llenado de los documentos primarios a entregar en el departamento de cuadros.

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 del Sistema de Trabajo con los Cuadros, se muestran en la Tabla 3 a modo de ejemplo.

Tabla 3. Plan de acción para la oportunidad de mejora 1.

Oportunidad de Mejora 1: Disminuir la inestabilidad de los jefes de departamentos docentes.					
Meta: Lograr la estabilidad en el cargo de los Jefes de Departamento docentes					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Lograr la estabilidad en el cargo de los jefes de departamento docentes.	Decano/Jefe de Departamento.	Establecer un esquema de desarrollo donde de la reserva se prepare para el cargo	Se eliminan las improvisaciones al tener la reserva preparada para el cargo específico.	Departamentos Docentes	Julio 2019

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

CONCLUSIONES

La aplicación del procedimiento facilita la articulación de la Planeación Estratégica y los documentos rectores del Sistema de Trabajo con los Cuadros, a través de un diagnóstico detallado para los subsistemas. El cuerpo de métodos y técnicas de aplicación práctica que se ofrece, facilita el uso de las herramientas como sustento técnico para la aplicación y perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros.

La implementación del procedimiento constituye un aporte eminentemente práctico para la gestión de procesos en la Universidad de Cienfuegos, específicamente en el proceso del Sistema de Trabajo con los Cuadros 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.

Se realiza un análisis del Sistema de Trabajo con los Cuadros, 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 del Sistema de Trabajo con los Cuadros con el objetivo de mejorar su desempeño y el de la Universidad de Cienfuegos para el logro de los objetivos definidos.

Como aportes significativos de la investigación se destacan para el proceso del Sistema de Trabajo con los Cuadros 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- González Cruz, E., & Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: Experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- González, E. (2014). Despliegue de la Calidad en la Gestión de Procesos Sustantivos de Instituciones de Educación Superior Cubanas (Tesis de Doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2015). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. (Ponencia). III Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Sancti Spíritus. Sancti Spíritus, Cuba.
- Veliz Briones, V. F., Alonso Becerra, A., Fleitas Triana, M. S., & Alfonso Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica EDUCARE*, 20(3), 1-17.