

Gestión del proceso Capital Humano para la Universidad Agraria de La Habana

Management of the Human Capital strategic process for the Agricultural university of Havana

Julia Damaris Castillo Calderín ^{1*} [https:// orcid.org/0000-0001-5549-0586](https://orcid.org/0000-0001-5549-0586)

Catileidy Avila Rodríguez¹ <https://orcid.org/0000-0002-6112-0482>

Jorge Félix Placeres Alonso¹ <https://orcid.org/0000-0001-7534-9758>

¹Universidad Agraria de La Habana

*Autor para la correspondencia: juliad@unah.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en la Universidad Agraria de La Habana, dedicada a la formación de profesionales, la ciencia, la tecnología, la innovación y la extensión universitaria. La investigación se planteó realizar el diseño del proceso capital humano para el Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a las características y condiciones de la misma. El proceso fue elaborado a partir de una apropiada sustentación teórico-metodológica. Para su diseño se utilizaron diferentes métodos: los teóricos, empíricos y matemáticos-estadísticos. El proceso propuesto contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad y a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, cuenta con la ficha del proceso en correspondencia con la NC ISO 9001:2015, la secuencia de actividades del proceso, los indicadores para su medición y seguimiento, así como la determinación de los riesgos asociados al mismo. El proceso es susceptible de generalizarse en otros centros de educación superior.

Palabras clave: proceso, gestión, capital humano, calidad, subprocesos.

ABSTRACT

This work was carried out in the Agrarian University of Havana, dedicated to the formation of professionals, the science, technology, innovation, and the University extra boundaries activities. In this investigation, the author considered to design a human resource process for the Quality Management System; to be applied to its characteristics and conditions. The process was elaborated starting from an appropriate theoretical–methodological sustentation. For these reasons, different methods were used: theoretical, empiric and mathematical- statistical. The proposed process contributes to the fulfillment of the strategic objectives of the university and the implementation of the Quality Management System, it has the process record in correspondence with the NC ISO 9001: 2015, the sequence of the process activities; the indicators for its measurement and monitoring as well as the determination of the risks through. The process is susceptible to be generalized in other higher education centers.

Keywords: *process, administration, human resource, quality, subprocess.*

Recibido: 12/5/22

Aprobado: 15/2/23

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia del desarrollo y madurez alcanzada por los CES, y la responsabilidad de las universidades en el Siglo XXI, es evidente que su gestión necesita un cambio y ese cambio pasa por la aplicación de técnicas novedosas, entre las que empieza a ocupar un lugar importante la gestión del capital humano (Favrod, 2002), debido a su creciente interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de producir cambios que propicien una mayor participación, compromiso y motivación en el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos.

La Universidad Agraria de la Habana se encuentra inmersa en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y por ende, trabaja en el diseño de los procesos claves, estratégicos y de apoyo, aunque la universidad ha venido trabajando en el diseño del sistema de capital humano. El mismo no tiene un enfoque a proceso basado en la Norma

ISO 9001:2015 en relación dialéctica con la planeación estratégica, la resolución 60/11 y el patrón de la calidad de la Junta de Acreditación Nacional, no existen procedimientos documentados que tengan en cuenta los riesgos y oportunidades, ni con indicadores que garanticen la eficacia y eficiencia del proceso, para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria por lo que se establece como objetivo diseñar el proceso estratégico Capital Humano para la Universidad Agraria de La Habana.

DESARROLLO

Diseño del proceso Capital Humano

La gestión del capital humano (GCH), ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, como lo registran importantes instituciones internacionales como la World Federation of People Management Associations, la Boston Consulting Group y el Programa para las Naciones Unidas, en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica, comprendida en denominaciones tales como gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, gestión de personal, gestión humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas organizaciones, había quedado superada la clásica administración de personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales, desde cuando el hombre necesitó de la colaboración de otros hombres para hacer el trabajo (Cuesta y Valencia, 2018).

En este sentido Bueno (2017) señala que «el objeto de la gestión de recursos humanos y del conocimiento es el capital intelectual y su objetivo es optimizarlo. Es de gran importancia dentro de una empresa ya que generan valor para la organización en el futuro, como los conocimientos de las personas, sus capacidades, talentos y destrezas, el reconocimiento de la sociedad, la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones» (p. 7).

La GCH tiene como centro de referencia su enfoque a los procesos que durante muchas décadas las organizaciones han dirigido su trabajo en las personas, las funciones y las

estructuras, de modo general, pero no en el proceso. La gestión estratégica de capital humano (GECH), con enfoque de procesos, está llamada a ser un factor importante, pues solo a través de las personas es posible materializar un proyecto de cambio organizacional. De ahí que en la actualidad, por el papel determinante del capital humano en el éxito de las organizaciones, se observa en mayor medida el criterio de considerarlo un proceso estratégico (Hernández et al., 2010).

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISO, 2015b, p. 8).

Según Mola (2015) la gestión por procesos:

es la forma de administrar una organización basándose en todos sus procesos, los cuales poseen una secuencia de actividades coordinadas y orientadas a generar un valor añadido sobre elementos de entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga las exigencias del cliente. Por tanto, la organización está consciente de las necesidades de sus clientes y para eso trabaja a través de un sistema interrelacionado que hace posible la gestión transfuncional (p. 9).

En la literatura especializada en el ámbito universitario se observan diferentes enfoques de gestión por proceso o basada en procesos (Díaz, 2008; Alonso et al. 2013; Llanes-Font et al., 2014). 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 transformen en resultados (ISO, 2015a).

El enfoque basado en procesos es uno de los principios de gestión de calidad y constituye una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de un proceso crean valor para los clientes y otras partes interesadas. «La gestión de la calidad no es un elemento rígido, es por esto que necesita de una constante renovación y así satisfacer las nuevas necesidades de las organizaciones y sus clientes» (Burckhardt et al., 2016, p. 11).

Para alcanzar la máxima calidad de los productos y servicios, se hace necesario gestionar la misma de manera eficaz y correcta, por lo cual la Gestión de la Calidad se ha convertido en una importante área de especialización.

Cruz (2017) considera que la gestión de la calidad no es más que un conjunto de actividades que de manera organizada dirigen, controlan y prevén a la organización en lo referido a la calidad, por lo que depende e involucra a todos los trabajadores de la entidad, su esencia es igualar e incluso superar las expectativas de sus clientes (p.9).

En el *ISO/TC 176 SC 2/N 544R2* (ISO, 2003), se definen los beneficios del enfoque basado en procesos:

- 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.

El diseño de procesos es una herramienta enfocada a asegurar que los insumos del proceso, como materiales, tecnología, métodos de trabajo y fuerza laboral capacitada, sean adecuados; y que el proceso pueda lograr sus requerimientos y objetivos (Álvarez, 2019).

Los procesos no se diseñan con la idea de que permanezcan inmutables en el tiempo. Estos necesitan ser adaptados a los requisitos cambiantes del entorno (mercados, grupos de interés

de la empresa, tecnologías, etc.); por ello, los procesos van a estar permanentemente sometidos a revisiones y a las modificaciones necesarias (Ulacia, 2007).

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, sustantivos y los de apoyo. El enfoque basado en 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 y las interrelaciones de los procesos universitarios. Lo interesante de un sistema es el desempeño de las relaciones entre las partes del sistema más que el desempeño individual de cada parte.

El Ministerio de Educación Superior (MES) y su sistema de instituciones han comenzado a trabajar en el perfeccionamiento del proyecto estratégico declarado para el periodo 2017-2021, lo que se patentiza en el documento titulado: Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior 2020 (Ministerio de Educación Superior 2020), el mismo expone la actualización de los objetivos de trabajo para el 2020 que forma parte de la Planificación Estratégica para el período 2017-2021.

El Proyecto Estratégico recién aprobado por nuestro ministerio que hoy se implementa en sus instituciones, se presenta desde una perspectiva más integral, expone los objetivos estratégicos y las estrategias que conducen a la organización al logro de los objetivos institucionales desde el enfoque integral y de proceso. El documento declara los procesos universitarios y sus indicadores para evaluar el desempeño de los mismos.

Diagnóstico del proceso Capital Humano en la Universidad Agraria de La Habana

El diagnóstico se basó esencialmente en el análisis de la documentación existente en la Dirección de Capital Humano, en los resultados de una Lista de Chequeo aplicada a los trabajadores de dicha dirección y en una entrevista realizada a especialistas de Capital Humano en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), con el objetivo de conocer el estado actual del proceso de Capital Humano y así poder identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Existencia de disposiciones legales que regulan todo lo relativo a la Gestión del Capital Humano.
- Se cuenta con los recursos humanos necesarios para la operación y control del proceso.
- Existe el entorno idóneo para la operación del proceso.
- Se encuentran elaborada las políticas y objetivos de la Gestión de Capital Humano.
- La información documentada existente se encuentra protegida de forma adecuada.

Debilidades

- En la universidad solo se trabaja la GCH en función de la legislación laboral vigente pero no con un enfoque a proceso.
- No se encuentra establecida la secuencia de actividades del proceso, ni sus entradas y salidas.
- No se cuenta con información documentada actualizada y suficiente para apoyar la operación del proceso.
- Inadecuado uso de los mecanismos de comunicación.
- Baja informatización del proceso.
- No están asignadas las responsabilidades y autoridades para el proceso.
- No se encuentran identificados los indicadores para evaluar el desempeño del proceso.
- No se planifican acciones para abordar los riesgos y oportunidades.
- Deficiente infraestructura para apoyar la operación del proceso y lograr la conformidad del servicio.
- No está diseñada la ficha del proceso.
- No existe el flujo de información del proceso.

Ficha del proceso Capital Humano

Evans y Lindsay (2014) plantean que el diseño de procesos es la creación de un procedimiento eficiente con los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos y consta de cuatro etapas fundamentales que se muestran a continuación.

- **Planificación:** consiste en preparar con detalle la secuencia de los pasos a seguir en la entrega del servicio o proceso. Para esto se emplean generalmente diagramas de flujo.
- **Documentación:** incluye procedimientos, fichas de procesos, instrucciones y registros, es decir, documentos que permiten la descripción del proceso y la información sobre cómo efectuar las actividades con el objetivo de lograr una mayor claridad.
- **Implantación:** es cuando estás realizando el proceso diseñado.
- **Control:** se verifica el diseño del proceso con el objetivo de determinar su correcto funcionamiento.

Proceso: Capital Humano.

Objetivo: gestionar estratégicamente el Capital Humano de la UNAH, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios establecidos.

Jefe de Proceso: directora de Capital Humano.

Alcance: es aplicable para todas las unidades organizativas de la Universidad Agraria de La Habana

Procedimientos e instrucciones:

- Ley No.116/2014 Código de Trabajo. Reglamento y disposiciones complementarias. Ministerio de Justicia.
- Resolución No.9/2016 Organización salarial del Sistema de la Educación Superior.
- Resolución 95/2017 Atención al Hombre.
- Resolución No.85/2016 Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior.
- Res/105/2008 Ley de seguridad social. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
- Decreto 283 de 2008 (Reglamento de la ley 105) MTSS.
- Decreto ley 234 de 2003 (Pago Maternidad y Prestación social). MTSS.

- Resolución 210/07 del MES: Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior.
- Planeación Estratégica de la UNAH en el período de 2017-2021 (Universidad Agraria de La Habana, 2017).
- Procedimientos vigentes para todas las actividades de la GCH.
- Decreto 146/88. Reglamento del Decreto Ley sobre el personal dedicado a la investigación científica.
- Decreto Ley 197/99: Sobre las relaciones laborales del Personal Designado para ocupar Cargos de Dirigentes y de funcionarios.
- Decreto Ley 251/07. Modificaciones al sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del estado y el gobierno. CE
- Norma Cubana 3000, 3001, 3002:2007 Sistema de Gestión integrada de Capital Humano.

Registros asociados: todos los modelos que forman parte de los procedimientos existentes en la Dirección de Capital Humano.

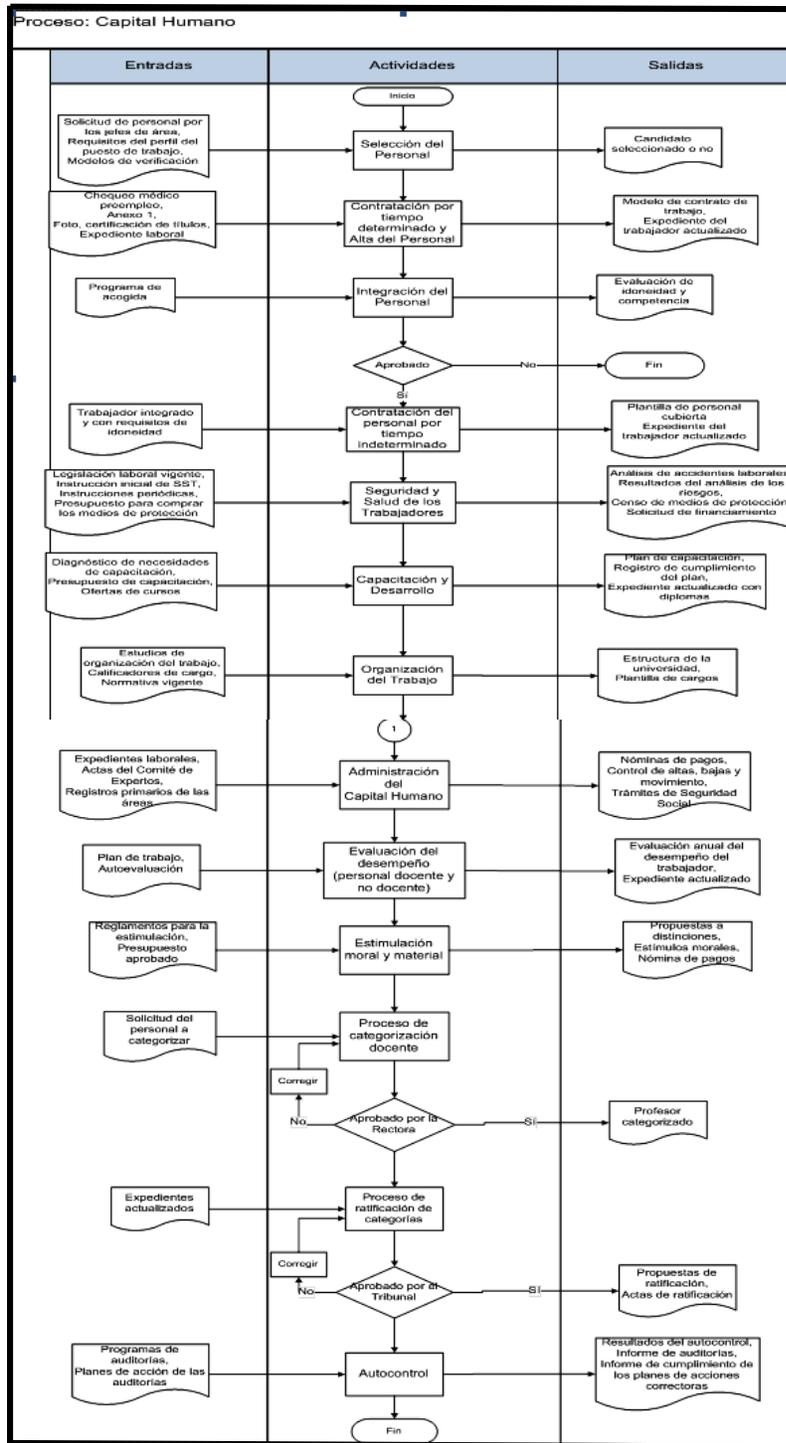
Clientes: internos (trabajadores de la UNAH) y externos (MES, CITMA, MTSS).

Proveedores: Consejo de Dirección de la UNAH, el MES, directores, jefes de unidades organizativas y trabajadores.

Recursos asociados al proceso: materiales/equipos/otros, local de trabajo, equipos de cómputo, materiales de oficina, equipos de clima, correo electrónico.

Recursos humanos (cantidad y cargo): jefe de proceso metodológicas de Capital Humano especialistas en Gestión de Capital Humano Técnicos en Gestión de Capital Humana.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de las actividades que componen el proceso Capital Humano (Figura 1).



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Actividades que conforman el proceso Capital Humano.

Establecimiento de los indicadores para la medición del proceso Capital Humano

Para la selección de los indicadores a utilizar en el proceso Capital Humano se empleó el método Delphi. El primer paso para ejecutarlo fue la conformación del grupo de expertos, los cuales debían cumplir los requerimientos siguientes: años de trabajo en la universidad, ser conocedores de la actividad de Capital Humano y años de experiencia profesional u ocupacional. La Tabla 1 muestra los indicadores que permiten medir cómo se desarrolla este proceso.

Tabla 1: Indicadores para el proceso Capital Humano

Indicador	Meta	Método de cálculo	Frecuencia
Captación de profesionales con vasta experiencia y formación integral	≥ 22 (profesionales)	Candidato seleccionado que cumple con los requisitos en el proceso de selección	Anual
Cubrimiento de la plantilla	$\geq 85 \%$	Plantilla cubierta / Plantilla aprobada por 100	Anual
Cantidad de expedientes actualizados	$\geq 85 \%$	Expedientes actualizados / Total de expedientes por 100	Semestral
Cumplimiento de las acciones del plan de capacitación	$\geq 95 \%$	Acciones del plan cumplidas / Total de acciones planificadas por 100	Semestral
Satisfacción de los recién graduados de los diplomados	$\geq 90 \%$	Cantidad de adiestrados encuestados satisfechos / Total de encuestados por 100	Al finalizar el diplomado
Profesores que en su evaluación revelen el cumplimiento de los requisitos de la categoría docente que ostentan	$\geq 80 \%$	Profesores evaluados de Excelente y Bien / Total de profesores por categoría docente (instructor, asistente, auxiliar y titular) por 100	Anual
Profesores que en el proceso de ratificación cumplan con los requisitos de la categoría docente	$\geq 80 \%$	Profesores ratificados / Total de profesores que participan en el proceso por categoría docente por 100	Anual
Progreso en la composición del claustro en categorías docentes y científicas superiores	$\geq 16 \%$	-Doctores formados en el período / Total de profesores que deben defender en ese período por 100 -Total de profesores categorizados / Total de Profesores con posibilidades de categorizarse por 100	Anual
Cubrimiento de medios de protección	$\geq 85 \%$	Sumatoria de medios de protección existentes del tipo i / sumatoria de medios de protección necesarios del tipo i por 100	Semestral
Cumplimiento del programa de auditorías	$\geq 90 \%$	Cantidad de auditorías realizadas / Cantidad de auditorías planificadas por 100	Anual

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del proceso Capital Humano

El proceso Capital Humano será evaluado anualmente, pero se realizarán balances parciales para analizar cómo va el cumplimiento de los indicadores propuestos para el período. La mayoría de estos indicadores tienen una estrecha relación con los Criterios de Medida y las Normas de Evaluación establecidas en la Planeación Estratégica de la UNAH (Universidad Agraria de La Habana, 2017).

Indicador #1: captación de profesionales con vasta experiencia y formación integral.

- Sobrecumplido: se captan más de 22 profesionales con formación integral y vasta experiencia profesional, de ellos más de 13 doctores.
- Cumplido: se captan 22 profesionales con formación integral y vasta experiencia profesional, de ellos 13 doctores.
- Cumplido con señalamiento: se captan entre 19 y 21 profesionales con formación integral y vasta experiencia profesional, de ellos menos de 13 doctores.
- Incumplido: se captan menos de 18 profesionales con formación integral y vasta experiencia profesional, de ellos menos de 13 doctores.

Indicador #2: cubrimiento de la plantilla.

- Sobrecumplido: si está cubierta más del 85 % de la plantilla del centro.
- Cumplido: si está cubierta al 85 % la plantilla del centro.
- Cumplido con señalamiento: si está cubierta entre el 81 y 84 % la plantilla del centro.
- Incumplido: si está cubierta menos del 80 % la plantilla del centro.

Indicador #3: Cantidad de expedientes actualizados.

- Sobrecumplido: se logra que más del 85 % de los expedientes se encuentran actualizados.
- Cumplido: se logra que el 85 % de los expedientes se encuentran actualizados.

- Cumplido con señalamiento: se logra que entre un 81 % y 84 % de los expedientes se encuentran actualizados.
- Incumplido: no se alcanzan los requisitos para la calificación anterior.

Indicador #4: Cumplimiento de las acciones del plan de capacitación.

- Sobrecumplido: en los controles planificados en el semestre el 100 % de los profesores e investigadores, fundamentalmente los más jóvenes, tienen concretadas acciones de preparación que en el orden político e ideológico, jurídico, económico, técnico profesional y de la defensa, propiciando una formación integral en función de las necesidades individuales.
- Cumplido: existe un plan de resultados personalizado y entre el 85 % y 95 % de los controles planificados en el semestre a todos los profesores se le controlan acciones que respondan a la preparación política e ideológica, jurídica, económica, técnica profesional y de la defensa.
- Cumplido con señalamiento: existe un plan de resultados personalizado y entre el 75 % y 84 % de los controles planificados en el semestre a todos los profesores se les verifican las acciones que responden a la preparación política e ideológica, jurídica, económica, técnica profesional y de la defensa.
- Incumplido: si en los controles realizados menos del 75 % de los profesores no tienen en sus planes individuales acciones que responden a la preparación política e ideológica, jurídica, económica, técnica profesional y de la defensa.

Indicador #5: Satisfacción de los recién graduados de los diplomados.

- Sobrecumplido: si el 100 % de los recién graduados ha terminado los diplomados de formación básica durante la preparación profesional, con más del 88 % de satisfacción.
- Cumplido: si el 100 % de los recién graduados ha terminado los diplomados de formación básica durante la preparación profesional, con un 88 % de satisfacción.

- Cumplido con señalamiento: si entre el 95 % y el 98 % de los recién graduados ha terminado los diplomados de formación básica durante la preparación profesional, con más del 80 % de satisfacción.
- Incumplido: no se alcanzan los requisitos para la calificación anterior.

Indicador #6: profesores que en su evaluación revelen el cumplimiento de los requisitos de la categoría docente que ostentan.

- Sobrecumplido: se logra que más del 82 % de los profesores que van a proceso de evaluación del desempeño cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Cumplido: se logra que el 82 % de los profesores que van a proceso de evaluación del desempeño cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Cumplido con señalamiento: se logra que entre un 72 y 81 % los profesores que van a proceso de evaluación del desempeño cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Incumplido: no se alcanzan los requisitos para la calificación anterior.

Indicador #7: profesores que en el proceso de ratificación cumplen con los requisitos de la categoría docente.

- Sobrecumplido: se logra que más del 82 % de los profesores que van a proceso de ratificación cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Cumplido: se logra que el 82 % de los profesores que van a proceso de ratificación cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Cumplido con señalamiento: se logra que entre un 72 y 81 % los profesores que van a proceso de ratificación cumplan con los requisitos correspondientes a la categoría docente que ostentan.
- Incumplido: no se alcanzan los requisitos para la calificación anterior.

Indicador #8: progreso en la composición del claustro en categorías docentes y científicas superiores.

- Sobrecumplido: se logra más de un 16 % de progreso con relación al año anterior en la composición del claustro, en categorías docentes y científicas superiores.
- Cumplido: se logra un 16 % de progreso con relación al año anterior en la composición del claustro, en categorías docentes y científicas superiores.
- Cumplido con señalamiento: se logra entre un 13 y 15 % de progreso con relación al año anterior en la composición del claustro, en categorías docentes y científicas superiores.
- Incumplido: se logra un 12 % de progreso con relación al año anterior en la composición del claustro, en categorías docentes y científicas superiores.

Indicador #9: cubrimiento de medios de protección.

- Sobrecumplido: se logra comprar más del 90 % de los equipos y medios de protección personal.
- Cumplido: se logra comprar el 90 % de los equipos y medios de protección personal.
- Cumplido con señalamiento: se logra comprar entre un 85 y 89 % de los equipos y medios de protección personal.
- Incumplido: se logra comprar menos del 84 % de los equipos y medios de protección personal.

Indicador #10: cumplimiento del programa de auditorías.

- Sobrecumplido: se cumple más del 90 % del programa de auditorías planificadas.
- Cumplido: se cumple el 90 % del programa de auditorías planificadas.
- Cumplido con señalamiento: Se cumple entre un 85 y 89 % el programa de auditorías planificadas.

- Incumplido: no se alcanzan los requisitos para la calificación anterior.

Evaluación de los indicadores, a partir de la meta definida:

- Sobrecumplido: cuando al menos seis indicadores obtienen esta evaluación y el resto cumplido.
- Cumplido: cuando al menos seis indicadores tienen evaluación de cumplido o sobrecumplido y ninguno está incumplido.
- Cumplido con señalamiento: cuando al menos seis indicadores son sobrecumplidos, cumplidos o cumplidos con señalamiento. Pudieran estar dos indicadores incumplidos siempre que no sean los indicadores #4 y #8.
- Incumplido: cuando más de dos indicadores obtienen esta evaluación o cuando uno de los indicadores #4 o #8 están incumplidos.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado al proceso Capital Humano en la UNAH, evidencia que la universidad cuenta con los recursos necesarios para responder a las exigencias actuales y perspectivas de su desarrollo y el logro de la excelencia, pero sus subprocesos no están integrados en un proceso que articule coherentemente las diferentes acciones que se realizan en la esfera, detectándose una serie de no conformidades que ratifican la necesidad del diseño del proceso.

El proceso Capital Humano de la UNAH propuesto se orientó al establecimiento de la documentación del mismo, que incluye el diseño de la ficha del proceso y el subproceso escogido con los requisitos que establece la norma ISO 9001:2015, los indicadores para su medición y seguimiento y los riesgos asociados al proceso a través de la aplicación del AMFE, responde a las necesidades actuales y futuras de la organización y debe contribuir al diseño del SGC de la UNAH.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A.; Michelena, E.; y Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la universidad. *Ingeniería Industrial*, 34 (1), 87-95.
- Álvarez, J. (2019). *Diseño del subproceso de estimulación moral y material para el proceso de Capital Humano de la Universidad Agraria de La Habana* (tesis de grado). Universidad Agraria de La Habana.
- Bueno, H. (2017) *Implementación de una tecnología para determinar la complejidad de los puestos de trabajo en el Centro Nacional de Biopreparados* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de La Habana «José Antonio Echeverría».
- Burckhardt, V.; Gisbert, V; y Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Cruz, Y. (2017). *Mejora del proceso de Formación de Posgrado en la Universidad Agraria de La Habana* (tesis de pregrado). Universidad Agraria de La Habana.
- Cuesta, A.; y Valencia, M. (2018).Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39 (2), 135-145. Recuperado de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/939>
- Díaz, F. P. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & Empresa*, 10 (15), 151-176. Recuperado de <http://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1061>
- Evans, J. R.; y Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad*. (9ª ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- Favrod, C. (2002). *Principales aptitudes requeridas para la gestión de los conocimientos y del trabajo con las redes: espíritu de iniciativa, de cooperación y de comunicación*. Recuperado de <http://www.ciea.ch/documents.com>
- Hernández, I.; Salazar Fernández, D.; Rodríguez Ariosa, M.; y Fleitas Triana, M. S. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Revista Ingeniería Industrial*, 31 (3), 1-10.
- Ministerio de Educación Superior (2020). *Proyecto Estratégico para el año 2020*. Ministerio de Educación Superior.

- ISO (2003). ISO/TC 176/SC 2/N 544R. *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Comité Técnico ISO/TC 176.
- ISO (2015a). *ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Organización Internacional de Normalización.
- ISO (2015b). *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. (5ª ed.). Organización Internacional de Normalización.
- Llanes-Font, M.; Isaac, C. L.; Moreno, M.; y García, G. (Septiembre, diciembre, 2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35 (3), 255-264.
- Mola, L. (2015). *Metodología para introducir el enfoque a procesos en la Unidad Empresarial de Base Julio Antonio Mella* (tesis de pregrado). Universidad Agraria de La Habana.
- Ulacia, Z. (2007). *La gestión de proceso en la hospitalidad*. Centro de Estudios de la Universidad de la Habana.
- Universidad Agraria de La Habana (2017). *Planeación Estratégica para el período 2017-2021*. Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez».

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Julia Damaris Castillo Calderín: es la autora principal del resultado investigativo, participó en el análisis y planteamiento de la propuesta, en la revisión de antecedentes y realizó la revisión general.

Catileidy Avila Rodríguez: colaboró en la búsqueda bibliográfica y en el diseño metodológico.

Jorge Félix Placeres Alonso: formó parte de la búsqueda bibliográfica, la redacción del artículo y en el diseño metodológico.