

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial*

# *Trabajo de Diploma*

*Título:*

*La Gestión por procesos  
en la Facultad de Derecho de la UCLV.*

*Diplomante: Maray Cordero López.*

*Tutores: Ing. Jorge Luis Bravo Mondeja.  
Ing. Ernesto Crespo Leon.*

*2009-2010*



*“Si no existe la organización, las ideas, después  
del primer momento de impulso, van  
perdiendo eficacia.”*

*Ché*

*A mi hermano, (mi negrito), por ser la mitad que me convierte en un ser completo, por amarme como yo a él, por creer, por encima de todas las dificultades en mí, en lo que soy y en lo soy capaz de lograr, porque es el ser más importante en mi vida y porque sencillamente inspiradas en él, crecieron mis fuerzas para luchar y alcanzar este sueño que pretendo le sirva de ejemplo y guía.*

- *A Dios y a mi virgen por regalarme la vida y la familia que tengo.*
- *A mis padres, por ser ejemplo a seguir por todo el que desee llegar a ser un padre perfecto, porque gracias a su dedicación, amor incomparable, a su extrema incondicionalidad he logrado llegar hasta aquí, porque todo lo que soy hasta hoy es obra de ellos y todos mis logros son suyos.*
- *A mi hermano por ser el mejor hermano del mundo y estar atento cuando de mis necesidades o caprichos se trata, por pensar siempre primero en mí.*
- *A mis abuelitos que los amo mucho.*
- *A mi novio Gyorgi, por apoyarme y cuidarme siempre, por encontrar el tiempo para dedicarme aunque en ocasiones se le torne muy difícil, por amarme y enseñarme a amar verdaderamente.*
- *A mi amiga del alma Dayneris, porque si he llegado hasta aquí también es gracias ella, por demostrarme que el amor tiene muchas aristas, que la amistad es una de ellas y que definitivamente la amistad pura, desinteresada existe y perdura a pesar de las distancias, por quererme como una hermana.*
- *A Mayu, por ayudarme cuando más lo he necesitado y estar siempre dispuesta ha hacerlo, porque sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo. Por demostrarme que es mi amiga.*
- *A mis amigas, que han estado conmigo durante todos estos años y han aprendido a soportarme.*
- *A mis tutores que me han ayudado durante toda la realización de este trabajo, por dedicarme siempre parte de su tiempo sin importarles que esto les costara dejar de ser “cumplidores”.*
- *A todos los trabajadores del departamento de gestión de calidad.*
- *A los miembros del consejo de dirección de la facultad de Derecho, sobre todo a Yisell.*
- *A todos los que en el transcurso de mi vida hasta ahora me han tomado de la mano para direccionarme hacia el camino correcto y a los que no me han ayudado, porque gracias a ellos he logrado acrecentarme ante las vicisitudes de la vida.*



## **Resumen**

El trabajo que se presenta a continuación se realiza en la Facultad de Derecho en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, con el propósito de solucionar los problemas que están afectando actualmente a la facultad, donde se propone la identificación de sus procesos y su gestión, significando un paso hacia la futura implementación de un sistema de gestión de la calidad. La presente investigación posibilita, identificar, organizar y delimitar responsabilidades en las actividades de la facultad posibilitando una mejor organización y eficiencia de su funcionamiento. Para ello fue necesario conformar una fundamentación teórica que compendia diferentes conceptos sobre los procesos universitarios, la gestión de calidad en una facultad universitaria, entre otros aspectos. De forma subsiguiente se realiza un diagnóstico de la situación de la facultad incluyendo un análisis de las principales debilidades que la afectan, utilizando para ello herramientas para la gestión. Finalmente se documentan las descripciones generales de cada proceso de la Facultad de Derecho, las principales actividades y otros aspectos a tener en cuenta para la identificación de cada uno de ellos, además se realiza una ficha de proceso para tres de los procesos, que sirve de modelo para que se aplique en los demás.



## **Summary**

The work presented here are performed at the Faculty of Law at the Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, in order to solve the problems that are affecting the faculty, which proposes the identification of processes and management, meaning a step towards the future implementation of a system of quality management. This enables research, identify, organize and clarify responsibilities in the activities of the faculty enabling better organization and efficiency of its operation. This was necessary to form a theoretical foundation that encapsulates different concepts of university processes, quality management in a university faculty, among others. By performing a subsequent diagnosis of the faculty including an analysis of the weaknesses that affect it, using management tools. Finally, overviews documenting every process of the Law School, the main activities and other aspects to consider for identifying each of them also perform a process sheet for three of the processes, which serves model for application in others.

.



## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial .....	5
1.2 Universidad .....	5
1.3 Procesos universitarios .....	7
1.4 Calidad en la gestión .....	10
1.4.1 Principios de Gestión de la Calidad .....	15
1.4.2 Modelos de excelencia basados en la gestión de la calidad .....	17
1.5 Gestión por procesos .....	18
1.5.2 Beneficios de la gestión por procesos .....	23
1.6 Gestión por procesos en una facultad universitaria .....	25
1.6.1 Procedimientos para la Gestión por Procesos .....	26
1.7 Conclusiones parciales .....	28
Capítulo II. Diagnóstico de la gestión en la Facultad de Derecho .....	30
2.2 Caracterización de la UCLV .....	31
2.2.1 Estructura Organizativa de la UCLV .....	31
2.2.2 Los procesos en la UCLV .....	32
2.3 Caracterización de la Facultad de Derecho .....	32
2.3.1 Misión y diseño estratégico .....	33
2.3.2 Estructura Organizativa .....	35
2.3.3 Características del claustro .....	35
2.3.4 Características de la matrícula .....	36
2.3.5 Antecedentes para la gestión de la calidad en la Facultad de Derecho .....	36
2.4 Determinación, validación y análisis de las debilidades que influyen en el desempeño laboral en la Facultad de Derecho .....	37
2.4.1.2 Segunda ronda .....	38
2.4.1.3 Tercera ronda .....	39
2.5 Análisis del Diagrama de Pareto .....	41
2.5.1 Análisis de los resultados obtenidos .....	41
2.6 Propuesta y descripción del procedimiento para gestionar los procesos en la Facultad de Derecho .....	42
2.6.1 Fundamentación del Procedimiento .....	42
2.6.2 Formación del equipo .....	43
2.6.3 Identificación de Procesos .....	43
2.6.4 Interacción entre los Procesos .....	44
2.6.5 Descripción de las actividades .....	44
2.6.6 Nombrar al responsable .....	44
2.6.7 Gestionar Procesos .....	46
2.6.8 Ficha de Procesos .....	47
Capítulo III. Aplicación del procedimiento de gestión por procesos .....	51
3.2 Aplicación del procedimiento .....	51
3.2.1 Formación del equipo .....	51
3.2.3 Interacción de los procesos .....	52



3.2.4 Descripción de las actividades por proceso .....	55
3.2.5 Nombrar al responsable .....	68
3.2.6 Gestionar procesos .....	69
3.3 Conclusiones Parciales.....	71
Conclusiones Generales .....	73
Recomendaciones. ....	74
Bibliografía .....	75
Anexos	



## **Introducción**

Partiendo del criterio de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con una gestión dentro de la organización que posibilite la toma de decisiones, el aseguramiento material y financiero, el control y el mejoramiento continuo.

La Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV), no es específicamente una empresa, sino una organización, típicamente una institución, sin embargo compete en el mercado con el resto de las empresas, quizás no aportando valor financiero, pero si como formadora de hombres preparados con ideas y pensamientos que ayuden a fomentar una sociedad fortalecida en la formación profesional y a crear un mundo mejor.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión por Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

En la UCLV como organización se percibe la necesidad para su buen funcionamiento organizacional de dedicarse a la Gestión de sus Procesos donde a través de los años se han desarrollado muchas investigaciones que abordan este tema debido a su importancia en la búsqueda por obtener una excelencia en la gestión universitaria.

La universidad además de funcionar como un todo en general, está compuesta por diferentes facultades; lo que significa que dentro de ellas también se percibe la necesidad de la organización de sus procesos.



La Facultad de Derecho, facultad carrera juega como es evidente un papel importantísimo dentro de la universidad y resulta por tanto de igual importancia si correcto funcionamiento organizacional.

En la presente investigación se pretende realizar un análisis de esta facultad en específico y determinar de esta manera las principales causas que están originando los problemas palpables en la actualidad y a partir de esta información exponer una metodología de gestión capaz de posibilitar la identificación de sus procesos.

Esto evidencia que la **situación problémica** es la siguiente:

La Facultad de Derecho de la UCLV ha mantenido resultados satisfactorios en diferentes evaluaciones y controles además de obtener logros en sus líneas de investigación sin embargo no están definidas las autoridades y responsabilidades de los actores que intervienen en la facultad ni establecida la documentación de todo lo que se debe hacer y que evidencie el trabajo realizado, centralizándose todas las actividades en un grupo de personas, trayendo consigo problemas en el desenvolvimiento del trabajo y excesiva carga laboral.

Luego se puede plantear que el **problema científico** a resolver es:

Ausencia de un procedimiento que permita introducir la gestión por procesos en la Facultad de Derecho teniendo en cuenta que debe responder a los criterios establecidos por la planeación estratégica de la misma y a los principios de Gestión de Calidad [NC: ISO 9000 (2008)].

**Sistema de objetivos:**

Para dar solución al problema científico trazado se plantean los siguientes objetivos:

**Objetivo general:**

Diseñar e implementar un procedimiento de gestión por procesos en la Facultad de Derecho que facilite un mejor desempeño en las actividades que se realizan.



A partir de este objetivo general se desglosan los siguientes objetivos:

**Objetivos específicos:**

- Establecer el marco teórico-referencial que soporte la investigación, en función de la gestión de la calidad de los procesos de la Facultad de Derecho en la UCLV.
- Caracterizar el estado actual de la Facultad de Derecho.
- Diseñar e implementar un procedimiento de gestión por procesos teniendo en cuenta los procedimientos consultados.

En función de este problema científico se declara la siguiente **hipótesis de investigación**: “La aplicación de un procedimiento para diseñar e implementar la gestión por procesos en la Facultad de Derecho permite una gestión mas efectiva que responda a los criterios establecidos por la planeación estratégica de la misma y a los principios de Gestión de Calidad (NC: ISO 9000-2008)”

Teniendo en cuenta que las universidades cubanas poseen en la actualidad un complejo funcionamiento de sus estructuras y procesos, a partir de la ampliación de las carreras y modalidades como consecuencia de la universalización de la enseñanza en todos los municipios del país.

La realización de este trabajo tiene como **justificación y viabilidad** aportar elementos para mejorar la organización de la Facultad desde otro enfoque, la gestión por procesos, y así poder responder desde la perspectiva de la calidad al cumplimiento de su misión y necesidades de la sociedad socialista. Los resultados de la investigación contribuirán a resolver la situación relacionada con los problemas organizativos de responsabilidad u autoridad, entre otros.

La necesidad de realizar una investigación de este tipo en una facultad es evidente, además de tener en cuenta las razones anteriormente explicadas,



porque permite, crear una mejor cultura de calidad y una mayor claridad en el cumplimiento de los objetivos.

La presente investigación resulta viable para la Facultad de Derecho al disponer de los recursos (materiales, humanos y financieros) necesarios para la misma, además su dirección está interesada en mejorar para lograr un mejor desempeño laboral. Todo lo anterior justifica su realización de la presente investigación.

Para lograr los objetivos planteados, la presente investigación se constituye de la forma siguiente:

**Capítulo I:** Marco Teórico Referencial. Se realiza un estudio detallado de la bibliografía, lo más actualizada posible, haciendo referencia a la concepción de diferentes autores acerca de los temas posteriormente desarrollados en la investigación.

**Capítulo II:** Diagnóstico de la gestión en la Facultad de Derecho. La caracterización y análisis de la facultad, hacen visible todo lo referente a su situación actual y a las principales debilidades que afectan su funcionamiento y la validación de las mismas por medio de los expertos, y se propone un procedimiento para gestionar sus procesos teniendo en cuenta algunos procedimientos consultados y la descripción metodológica para cada paso de este procedimiento.

**Capítulo III:** Aplicación del procedimiento de Gestión por Procesos. En este capítulo se realiza la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior.

Los aspectos mencionados con anterioridad, centrados en la necesidad actual que presentan las organizaciones de identificar los procesos y de conocer y mejorar, por ser cada vez más eficientes en su gestión, demuestran el valor científico y práctico de este trabajo investigativo.



## Capítulo I. Marco Teórico Referencial

### 1.1 Introducción

La investigación exige del estudio meticuloso y detallado de la bibliografía existente que se realizará acorde a lo proyectado en el Hilo Conductor que se muestra en la Figura 1.1 partiendo de dos aspectos fundamentales, Universidad y calidad en la gestión.

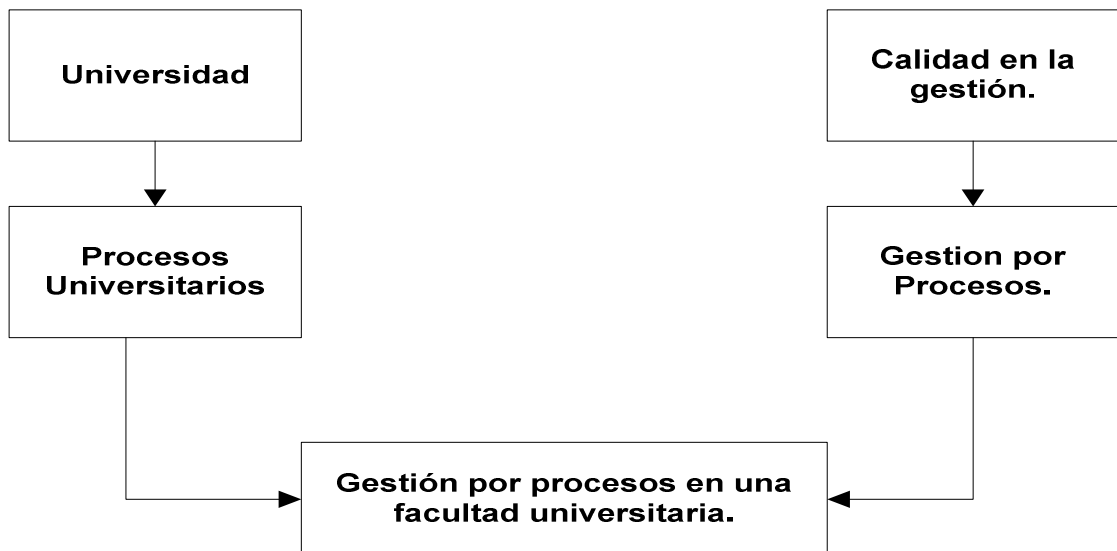


Fig.1.1 Hilo Conductor del Marco Teórico o Referencial.  
*Fuente: elaboración propia.*

### 1.2 Universidad

El proceso educativo en las universidades, concebido como participativo y creativo, se sustenta en el equilibrio entre el saber, el hacer y el ser. La universidad forma parte del sistema de educación superior que constituye un componente central de la conciencia social y la inteligencia colectiva, y debe contribuir a la concertación y efectiva integración cultural, étnica, lingüística, social y económica.

La universidad debe ser solidaria con aquellos movimientos que en el mundo busquen la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana, la equitativa distribución de los bienes materiales, de las oportunidades sociales y del acceso a la información y la cultura. Se



considera fundamental el diálogo y el trabajo interdisciplinario, orientados a la integración de diversos campos del conocimiento y enfoques teóricos y metodológicos. En este siglo XXI deberá desempeñar un rol activo en la rápida expansión de la generación y circulación del conocimiento y de la información, y atenuar que el conocimiento y la información sean crecientemente objeto de apropiación y control por conglomerados económicos.

La cambiante capacidad tecnológica de almacenamiento, recuperación y transmisión de la información plantea formidables desafíos a las sociedades en desarrollo, y la universidad debe contribuir a la difícil y ardua tarea de separar los conocimientos e informaciones trascendentes, substantivos y útiles de aquellos banales, superficiales, efímeros e innecesarios.

Existen varias premisas que deben llevarse a cabo en las universidades como parte de un proceso de mejora continua, Gómez, (SF), estas premisas son :

- El desarrollo sostenible de la nación y el bienestar y la calidad de vida de toda la población.
- La conservación del medio ambiente.
- El conocimiento, valoración y fortalecimiento de la cultura nacional.
- Los valores de la democracia, la solidaridad y la cooperación.
- La transmisión de los más elevados valores éticos.
- El conocimiento, valoración y respeto de las ideas y derechos de otras personas, culturas y naciones.
- Una educación científica, objetiva, creativa, participativa, independiente, imparcial, plural y laica.
- El aumento continuo de la productividad y competitividad.
- El desarrollo de una actitud mental positiva y flexible en todos los miembros de la comunidad universitaria.



- La conciencia y práctica de la excelencia y calidad académica.

### **1.3 Procesos universitarios**

Las Instituciones de Educación Superior, de ahora en adelante (IES) son instituciones sociales que tienen la misión de contribuir a la transformación de la sociedad a través de tres procesos formativos: docencia, investigación y extensión, manteniendo una actitud permanente de cambio y transformación que conlleva al mejoramiento de la calidad de los procesos en aras de lograr la competitividad en los productos finales.

Las IES deben formar parte de un Proyecto Nacional de Desarrollo Humano Sostenible donde docencia, investigación y extensión se integren en un solo quehacer para solucionar problemas de la sociedad, donde se permita el florecimiento de la más alta conciencia de la época, en aras de forjar ciudadanos conscientes y responsables, dotados de cultura humanística y científica capaces de formarse a sí mismos basada en un modelo flexible que propicie las relaciones multidisciplinarias y que se integren a las grandes redes telemáticas, académicas y científicas a nivel mundial.

La gestión debe realizarse primeramente partiendo de la estrategia metodológica a seguir para conseguir los objetivos de formación teniendo en cuenta el tipo de proceso docente de acuerdo al programa o carrera de pre o postgrado, las disciplinas o áreas del conocimiento y las asignaturas, posteriormente los colectivos pedagógicos se encargan de reunirse para que cada profesor gestione el proceso a través de su preparación (encuentro, consulta, tutorías y estudio independiente).

Para que este primer paso tenga éxito debemos formar o transformar al profesor en uno que sea líder en el proceso, debe caracterizarse por ser abierto a los cambios que constantemente se producen mediante la innovación y la creación para generar desarrollo, concentra el aprendizaje en los estudiantes, una persona que inspire confianza, que motive y



promueva la participación de sus estudiantes ejerciendo el control mínimo necesario con objetivos a largo plazo.

Se diseña la preparación metodológica desde el colectivo de cada carrera hasta el profesor de manera individual, de la materia que imparte (diseño de programa, preparación de clases, elaboración de medios, estrategias de enseñanza e investigación formativa) y de orientación psicopedagógica para hacer más efectiva la tutoría, es así que se optimiza y se logran los objetivos de formación propuestos a partir del carácter sistémico del Proceso Docente educativo, de ahora en adelante (PDE) y leyes de la didáctica atendiendo a las funciones principales del trabajo didáctico, UNESCO,(1998):

- Planificación y organización para la estructuración sistemática de todas las actividades docentes.
- Eficiente desarrollo del PDE. para garantizar el logro de los objetivos instructivos y educativos.
- Control de los distintos eslabones del PDE.

Y a los tipos de trabajo docente metodológico, UNESCO, (1998):

- Auto preparación del profesor.
- Preparación de la disciplina-asignatura.
- Reunión metodológica.
- Clase metodológica.
- Clase abierta.
- Clase de comprobación.
- Control a la actividad docente.

La universidad es una institución social cuya responsabilidad es actuar por el mejoramiento económico, político, social y cultural. En este sentido tiene tres funciones fundamentales, preservar, desarrollar y promover la cultura.



El debate actual sobre la educación superior se centra en la contribución que esta puede hacer a la modernidad, plasmada en un proyecto de sociedad comprometida con el desarrollo humano sustentable; en los países en desarrollo esta ha sido el segmento educacional que más rápido ha crecido en los últimos 20 años, el que se ha visto estimulado por un alto nivel de subsidio estatales, gratuidad del servicio y garantía de empleo en algunos países.

Ferrer, (2005) plantea que la universidad, más allá de ofrecer marcos de aprendizaje de carácter técnico, debe contribuir también a la formación de actitudes que permitan el desarrollo social que tengan en la democracia, la justicia, la solidaridad, el progreso y la libertad sus referentes primeros.

Bravo y González, (2007) clasifican los procesos universitarios de forma que responden a la gestión universitaria, según estos autores los procesos pueden agruparse de la siguiente manera:

**Procesos Estratégicos:** Proceso destinado a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias es decir orientada a la organización. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

**Procesos Sustantivos:** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Son los procesos orientados al cumplimiento del objetivo social universitario.

**Procesos de Apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos ya que complementan el resto de los procesos.

UNESCO, (1998) plantea que: “La calidad de la educación se hace realidad en los aprendizajes cualitativamente relevantes. La calidad no está en lo que se enseña sino en lo que se aprende, por lo que en la



práctica dicha calidad está dada cada vez más centrada en el propio sujeto educativo”.

#### **1.4 Calidad en la gestión**

En el mundo globalizado de hoy, la calidad se ha convertido en una necesidad inevitable para permanecer en el mercado.

En la actualidad todos coinciden en reconocer las necesidades de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el mercado. En lo que frecuentemente no se coincide en la forma de lograrlo.

El término calidad es un concepto “escurridizo”, fácil de visualizar y sin embargo difícil de medir, algunos autores la definen como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición la cual puede ser a la vez, absoluta y relativa.

La calidad como concepto ha ido progresando en el transcurso del tiempo y en dependencia de la profesión base de la persona que la estudie y la utilice como herramienta para gestionar empresas:

Deming, (1986) la define como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso.

Juran, (1983) aporta ya no una sino dos definiciones de calidad, una que se refiere al producto “calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto” que coincide con la anterior en su conclusión y otra que se refiere a la organización “la calidad consiste en no tener deficiencias”. No hay la menor duda de que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad.

Crosby, (1994) puntualiza que calidad es “entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y



hacerlo a tiempo". En este caso, considera dos tipos de clientes los internos y externos e involucra en la definición su filosofía de producir con cero defectos.

Conway, (1988) plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite". Este autor en su definición hace referencia a la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla.

Feigenbaum, (1971) define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso". En 1997 planteó que la calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

Ishikawa, (1988) manifiesta que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. "En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc." Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

Yamaguchi, (1989) plantea que la calidad es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas"

Si se trata de resumir todo lo señalado por estos "gurúes" se puede plantear que calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. En este caso la calidad depende de



los requisitos que se planteen por los productores y si es cierto que los mismos satisfacen las necesidades de los clientes.

Analizando todas las definiciones citadas anteriormente se evidencia la coincidencia de algunos autores en cuanto a la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino que la conforma el sistema vigente en la organización, considerándola como una actividad o proceso, un producto, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante todos los autores consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores y resulta de una importancia ineludible que vaya ligada a su gestión.

Por lo general las empresas que se desarrollan hoy en día fundamentan su funcionamiento en la gestión para el correcto desarrollo de su accionar.

La gestión es el conjunto Planificación - Organización – Control. Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

Solano, (1997) citando al autor Boris Avgrafov describió la gestión como el acto de dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de



la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Hernández, (1997) plantea que la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

Cualquier sistema de gestión debe estar encaminado hacia el logro de los objetivos de la organización y una manera de lograr que esto suceda es tratando de alcanzar el mejoramiento continuo a través de la gestión de la calidad.

No todos los autores enfrentan de la misma manera los problemas o tareas a resolver cuando de calidad se trata. Disímiles han sido las concepciones desarrolladas a lo largo de la historia de esta ciencia. Los criterios definidos por algunos de estos autores se despliegan a continuación:

Juran, (1990) plantea como filosofía inquebrantable de la calidad que la alta gerencia debe estar involucrada en la obtención de la calidad, debiendo ser entrenada en sus métodos, para ser capaz de dirigir y participar en los proyectos de mejoramiento de la calidad. Considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr. Diseña los procesos utilizando medios y métodos para que las operaciones sean infalibles. Implementa el control estadístico de la calidad y plantea que todos los trabajos tienen tres elementos, cliente, productor y proveedor.

Crosby, (1994) plantea que la calidad no cuesta, es libre, que lo que cuesta es el incumplimiento. Su filosofía de calidad está basada en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, tiene un solo patrón de actuación: desempeño libre de errores, "cero defecto", lo cual logra con la prevención. Plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas. Expone que la clave para un trabajo eficaz es idear una forma de comprender y servir al



cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

Los dos autores anteriores, Juran y Crosby tienen criterios diferentes en cuanto al costo de la calidad, Crosby cuando dice que la calidad no cuesta que lo que cuesta es el incumplimiento y Juran cuando considera que la calidad es costosa, no es libre, y que en cada momento existe un nivel óptimo, que es difícil de lograr.

El criterio de Crosby es válido cuando se tiene instalada una tecnología básica adecuada y se solicita de hombres adecuadamente capacitados que laboren sin defecto y bien desde la primera vez, sin realizar reproceso, en este caso la calidad con que se trabaja produce dividendos.

El criterio de Juran es válido cuando la tecnología básica instalada produce defectos y se trabaja en función de eliminarlos a través de mejoramientos, para lo cual es necesario realizar inversiones para mejorar la tecnología o capacitar a los hombres que realizan el trabajo. También para desarrollar nuevos productos excelentes es preciso realizar inversiones.

Feigenbaum, (1986) parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

Ishikawa, (1988) plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: “cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades”.



También trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo.

#### **1.4.1 Principios de Gestión de la Calidad**

Deben existir principios comunes, basados en la cultura empresarial, la identificación de una forma de ser de la empresa, que se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

En las actuales NC ISO 9000:2005 se plantea que se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, estos principios son los que a continuación se relacionan.

- **Enfoque al cliente:** Organización enfocada a las partes interesadas, que se convierten en una finalidad básica. Por ello las organizaciones se integran de diversas formas con las partes interesadas y, en consecuencia, deben cumplir con los requisitos de las mismas. . Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.
- **Participación del personal:** La gente es la esencia de una organización y su completa vinculación permite el uso de sus competencias y de su experiencia para el beneficio de la organización. El personal a todos los



niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Liderazgo. Como resultado de lo anterior dentro de la organización la dirección de la misma debe crear las condiciones para hacer que la gente participe activamente en el logro de los objetivos de la organización. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Enfoque a procesos: Basado en eventos. Todos los resultados deseados se logran más eficientemente cuando los recursos y las actividades de la organización se estructuran, se gestionan y se conducen como eventos. Que en una simplificación se corresponde con lo que llamamos procesos en los sistemas de calidad. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Aplicación de la concepción de sistemas a la gestión. Consiste en la identificación, la comprensión y la gestión de una red de eventos interrelacionados para maximizar la eficacia y la eficiencia de la organización. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua. El mejoramiento continuo de su desempeño global es un objetivo permanente de todas las organizaciones.
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. Las decisiones y las acciones deben basarse en el análisis de los resultados, de los datos para lograr una optimización de la información que permite tomar decisiones con el menor nivel de incertidumbre. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.



- Relaciones mutuamente beneficiosas con los asociados. Las relaciones muy beneficiosas con los asociados deben establecerse para resaltar la ventaja competitiva de todas las partes interesadas. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutua beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Con la práctica de estos principios en los centros universitarios se posibilita la eficaz gestión de la calidad y un mejor desempeño de las actividades docentes, educativas, culturales, deportivas, investigativas y recreativas, buscando la excelencia en el desarrollo de la institución siguiendo la perspectiva de la organización en procesos.

#### **1.4.2 Modelos de excelencia basados en la gestión de la calidad**

Las universidades debe actuar con mayor ambición estratégica y superior autoestima organizacional, planteándose como objetivo la incorporación de la cultura y el dispositivo que le permita superar no sólo el listón de la acreditación, sino algún otro más exigente, como puede ser el de la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, de ahora en adelante (SGC); en tanto el límite superior lo determina la capacidad de la IES para lograr una gestión de excelencia de conformidad a estándares internacionales. De esta forma las IES, además de ganar en competitividad nacional e internacional, estarían en condiciones de ofrecerle a sus estudiantes y la sociedad en general, unas expectativas de valor mucho más atractivas.

A escala internacional en las IES se aplican desde la década del '90 guías para la autoevaluación de la gestión; por ejemplo en España (Ministerio de Educación y Cultura, 1997), en los Estados Unidos (Winn, 1998) y en Japón (Vargas Zúñiga, 2003) basados en los modelos de excelencia sobre la base de la filosofía de la calidad total: el EFQM (siglas en inglés del modelo de Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), el MBNQF (siglas en inglés del modelo norteamericano de gestión de calidad: Malcolm Baldrige National Quality Framework) y el premio Deming japonés, aunque estudios



empíricos relacionados con la aplicación de estos modelos en el contexto de la educación superior concluyen que la mayoría de los problemas de calidad no se deben a la motivación del empleado o a problemas de habilidad, sino a defectos en la forma de estructurar los procesos. Un criterio común de la gestión de calidad y la calidad total es que antes que un proceso sea mejorado debe estar bajo control, por lo que la eficacia en los procesos y el diseño de los servicios se convierten en las dos dimensiones más importantes para conseguir programas de calidad en estas organizaciones.

La organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma.

### **1.5 Gestión por procesos**

Los procesos se pueden combinar en una red que permita lograr colectivamente un propósito planificado.

Conway, (1988), plantea que el elemento de salida de un proceso puede ser el elemento de entrada de otro proceso. De esta forma, los procesos se pueden combinar en una cadena.

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera no existe proceso sin un producto o servicio.

Según Nogueira, (2004) un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*output*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos generalmente cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de



empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).

Otros conceptos de proceso son:

Amozarrain, (1999) define procesos y tipos de procesos:

Proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos

Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos de los clientes.

Proceso Clave: Es aquel que ha sido extraído de los procesos relevantes el cual incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y resulta crítico para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Así mismo Amozarrain, (1999) plantea que las condiciones de un proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "que", no al "como".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización



Las Normas NC ISO 9000:2008 y NC ISO 9004:2008, plantean como beneficios clave del *enfoque basado en procesos*:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.
- La aplicación del principio de enfoque basado en procesos normalmente conduce a:
  - Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
  - Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades clave.
  - Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
  - Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
  - Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
  - Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Para alcanzar lo que plantean las normas ISO 9000 es preciso no solamente enfocarse en procesos sino también cambiar la forma de organizar la empresa ya que debe dirigirse la misma a través de los procesos, para lo cual planteamos definiciones necesarias para alcanzar este nuevo tipo de organización en procesos.

De la NC ISO 9000:2008 se toma la definición de:

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y se acepta como



adecuada aclarando que cada uno de los procesos es un subsistema ya que de acuerdo a la misma norma

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan y los elementos pueden considerarse actividades.

Dos definiciones más que se desea añadir con vistas a que quede clara la definición de procesos son:

Procesos productivos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales es preciso realizar para alcanzar, la calidad de los productos, eficaz y eficientemente.

Procesos de la empresa: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales es preciso realizar para alcanzar, la adecuada gestión de la empresa.

Este enfoque a procesos trae consigo un cambio en las responsabilidades de la calidad. Producir productos y servicios excelentes y suministrarlos a los clientes, requiere que todas las personas que intervienen en los procesos, independientemente de la función a la que estén adscritos, den lo mejor de sí mismos en ese esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo.

Este enfoque de procesos ha sido recogido en la revisión de las normas NC ISO 9000:2008 con el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y ha favorecido especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y favorecer el uso de herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e instrucciones.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Los diferentes modelos que se utilizan van desde los programas complejos que estructuran herramientas de solución de problemas y control estadístico



de procesos (el modelo japonés) hasta sencillos sistemas de sugerencias que se basan en el análisis colectivo e informal. Los siguientes conceptos forman parte de un modelo estructurado para la mejora continua:

- El ciclo de Deming (1998): planear, hacer, chequear y actuar.
- Estructuración detallada del problema y análisis de los hechos.
- Estandarización de la mejora.

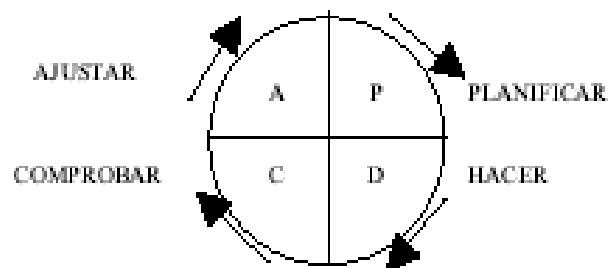


Figura 1.2 Ciclo Deming.  
Fuente: Tejedor, & Carmona, (2005).

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión por Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del siglo XIX, y que en buena medida, dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente, Aragón, (2005).

### **1.5.1 Gestión por procesos. Su papel y beneficios para las organizaciones**

La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su



satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades, Amozarrain, (2005).

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y en su capacidad para adaptarse a el exigente y cambiante mercado, Amozarrain, (2005).

Con la aplicación del enfoque orientado hacia los procesos se obtienen beneficios claves como son: Amozarrain, (2005).

Al tener una organización optimizada, pueden utilizarse mejor los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación, permitiendo aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costos adicionales y disminuyendo los ciclos de tiempo.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

### **1.5.2 Beneficios de la gestión por procesos**

Moreira, (2006) señala que probados son los beneficios que concede la gestión por procesos a cualquier organización que la asuma. Los procesos de las organizaciones de información se asocian a un buen número de factores críticos de éxito en las empresas, contribuyen a crear compromisos, generan recursos, proyectan una situación, solucionan conflictos y facilitan el logro de



objetivos y metas. La gestión por procesos genera a cualquier organización los siguientes beneficios:

Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.

Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.

Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.

Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.

Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).

Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.

Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.

Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.

Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.

Asigna responsabilidades a cada proceso.

Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.



Hoy en día las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de procesos. El éxito de toda organización depende, cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, para esto la Universidad como organización y dentro de ella sus facultades se ven precisadas a gestionar sus procesos.

### **1.6 Gestión por procesos en una facultad universitaria**

Es un problema en la actualidad la estructuración de las organizaciones de manera funcional, dificultándose así una adecuada satisfacción del cliente y la universidad central como institución y dentro de ella sus facultades no quedan exentas de esta situación, por lo que se hace necesario gestionar los procesos dentro de las facultades de manera que se perciba la institución como un sistema interrelacionado de procesos que incremente la satisfacción del cliente.

Los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas partiendo de la definición de Amozarrain, (1999) de que las empresas son tan eficientes como son sus procesos. Teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones en general se hace necesario contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones que no se base solo en el análisis económico y financiero, sino que además logre una valoración integral de la gestión y sirva como herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

La universidad como ya se había mencionado anteriormente no es una empresa sino una institución, una entidad, sin embargo compite con las empresas en cuanto al valor aportable a la sociedad y hay que tener muy en cuenta sobre que aspectos se debe trabajar para lograr la mayor eficiencia posible en sus resultados.



Según Trischler, (1998) uno de los dos planteamientos fundamentales que se lleva a cabo en la actualidad para elevar la competitividad de las empresas es el enfoque de la gestión basada en los procesos.

Todas las facultades de la universidad son igual de importantes pero esta investigación se centrará fundamentalmente en la facultad carrera de derecho y dada la importancia de gestionar los procesos en esta facultad se consultaron diferentes autores y dentro de sus bibliografías, una serie de metodologías y procedimientos con este objetivo.

### **1.6.1 Procedimientos para la Gestión por Procesos**

La organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma y para el logro de una mejora importante entorno a las organizaciones la implantación de la Gestión por Procesos juega un papel significativo. Con el fin de elaborar una secuencia lógica de pasos que de alguna manera se ajusten a la investigación se llevo a cabo una revisión exhaustiva de diferentes procedimientos, algunos de los que fueron analizados se muestran a continuación:

Para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema determinado se siguen una secuencia de cuatro pasos generales Tejedor & Carmona, (2005).

- La identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.



Otro de los procedimientos analizados es el Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería de Zaratiegui, (1999), (ver Anexo1), mediante el cual se puede aplicar la mejora de la calidad en una organización.

El rasgo más característico de este método de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios. Este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo; puede y debe repetirse en ciclos sucesivos.

Otro procedimiento analizado en la investigación y al que se le prestó una consideración importante teniendo en cuenta que está antecedido por las metodologías de grandes gestores como: Harrington, (1993); Heras, (1996); Trishler, (1998), Zaratiegui, (1999) y Amozarrain,(1999), fue el planteado por Nogueira, (2003 ), (ver Anexo2).

El procedimiento cuenta con tres fases, análisis, diseño e implantación y tiene como objetivos:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Conseguir que todos los miembros de la empresa se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y efectividad del proceso para que el trabajo se realice mejor de una forma mas rápida y más económica.



- Crear una cultura que haga la gestión de los procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Además de este último procedimiento, la autora tomó muy en cuenta para elaborar el procedimiento a aplicar en la Facultad de Derecho el propuesto por Yglesias, (2007), que estuvo también basado en el procedimiento de Nogueira y en el que por lo tanto está incluido su análisis (ver Anexo 3).

Luego del estudio de una serie de procedimientos, incluyendo los referenciados anteriormente se procedió a aplicar el diseño de uno que incluyera una serie de pasos para hacer posible detallar mejor los procesos y considerando que fuera en la Facultad de Derecho el procedimiento más adecuado para la implementación y creación de su sistema de gestión.

### **1.7 Conclusiones parciales**

- Se realizó una búsqueda bibliográfica profunda, donde se consultaron varios textos, artículos y otras fuentes sobre los aspectos teóricos que se abordan en el trabajo. Esto permitió resumir dentro del marco teórico referencial todos los conceptos básicos que son aplicados en el desarrollo de la investigación.
- Como se observa en todas las definiciones de calidad descritas algunos autores la consideran referida al producto y dependiente de sus atributos o características. No obstante todos los autores consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de las partes interesadas en el funcionamiento de la organización. Para alcanzar la calidad todas las partes del sistema que elaboran el producto o servicio, deben poseer características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.
- El enfoque a procesos para la gestión asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos y establece las bases para la calidad de la gestión



universitaria, siempre que se asocien los procesos al cumplimiento de la estrategia universitaria.

- La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose precisamente en los procesos. Esta forma de gestión se comprende con 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.
- Al gestionar los procesos en una facultad se cumple con uno de los principios de la norma ISO: 9000 el enfoque basado en procesos sentando las bases para implantar un sistema de gestión de calidad que impulse al mejoramiento continuo de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo percibiéndose un sistema interrelacionado que incrementa la satisfacción del cliente.



## Capítulo II. Diagnóstico de la gestión en la Facultad de Derecho

### 2.1 Introducción

La forma más eficiente de actuar sobre las causas por las que una determinada organización está desarrollándose insuficientemente y poder mejorar esta organización, así como sus procesos, es realizar un diagnóstico que permita conocer desde dentro dicha organización.

El objetivo del presente capítulo consiste en realizar un análisis de la situación actual que existe en la estructura organizativa de la Facultad de Derecho, y detectar las principales dificultades que afectan el desempeño laboral. Aunque esta facultad tiene resultados excelentes y un buen reconocimiento en las autoevaluaciones institucionales y auditorias realizadas es necesario buscar las dificultades que todavía existen para hacer posible que la calidad del servicio sea más eficiente beneficiándose la organización y la sociedad.

Para ofrecer una guía que permita conocer como está estructurado el capítulo se muestra el Hilo Conductor en la Figura 2.1.

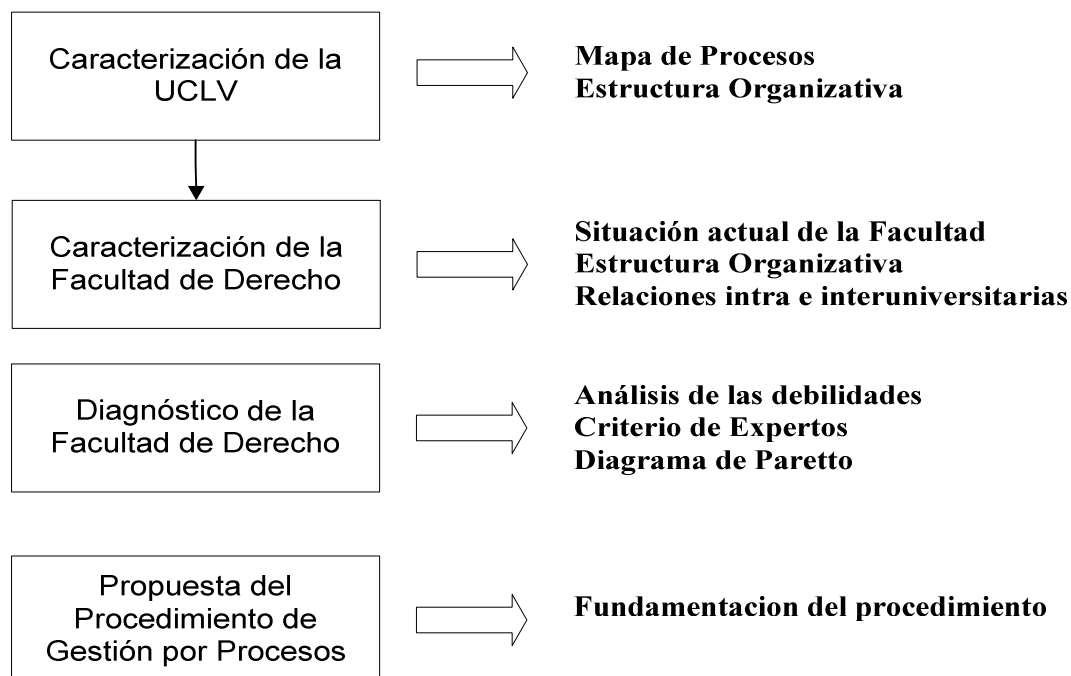


Fig.2.1 Hilo Conductor Capítulo II.

Fuente: elaboración propia.



## **2.2 Caracterización de la UCLV**

La Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas (UCLV), construida a partir de 1948 en la finca Santa Bárbara, propiedad del señor Elías Díaz Rodríguez abarca una extensión de 14 caballerías de terrenos, atravesados por el río Ochoa. Inició su primer curso académico el 30 de noviembre de 1952, constituyendo hasta hoy la casa de altos estudios más importante del centro del país después de la Universidad de La Habana y Oriente. Su matrícula inicial fue de 615 estudiantes distribuidos en las carreras de Pedagogía, Contador Público, Idiomas, Filosofía y Letras, Ingeniería Química Industrial, Agronomía y Perito Químico Azucarero. La UCLV actualmente es uno de los mayores centros de estudios universitarios del país, cuenta con 30 carreras agrupadas en 13 facultades, de dichas carreras el total se imparte en cursos presenciales y 24 en los semipresenciales.

Para el desempeño de sus funciones las facultades cuentan con dos vicedecanos, uno docente educativo y otro de investigación y postgrado, algunas por su incidencia en la universalización tienen además un vicedecano para la universalización, tal es el caso de las facultades de Ciencias Agropecuarias, Psicología, Ciencias Económicas y Derecho, que es el objeto de estudio de esta investigación.

Para el correcto funcionamiento de cualquier entidad, se hace necesaria la organización lo más ordenada posible de sus funciones y la UCLV no es una excepción.

### **2.2.1 Estructura Organizativa de la UCLV**

La Universidad posee una estructura de forma centralizada, de manera que el rector es el encargado de tomar la decisión final teniendo en cuenta las decisiones propuestas en las diferentes áreas. Esta estructura muestra que existen 5 vicerrectores con autoridad funcional para asesorar al rector en sus respectivas áreas de competencia, para tener una imagen detallada de dicha estructura, (ver Anexo 4).



La universidad además se encuentra gestionada por procesos, lo que significa, por tanto, que se entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. En el siguiente subepígrafe se aborda de forma concreta la interrelación entre los procesos dentro de la UCLV.

### **2.2.2 Los procesos en la UCLV**

La interrelación entre los procesos necesarios en que se sustenta la Universidad Central como organización concibiendo los procesos sustantivos: la formación de pre y posgrado, la ciencia e innovación tecnológica y la extensión universitaria que constituyen servicios prestados en las facultades, centros y sedes universitarias a la sociedad, se muestran en el mapa de procesos de la Universidad, (ver Anexo 5).

### **2.3 Caracterización de la Facultad de Derecho**

La carrera de Derecho en la Universidad Central comienza a impartirse en el año 1975, como una filial de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, para la conclusión de estudios de un grupo de combatientes – alumnos del Ministerio del Interior que cursaban la licenciatura mediante la modalidad semipresencial.

El primero de septiembre de 1976 comienza sus estudios de Licenciatura en Derecho el primer grupo del Curso Regular Diurno con alumnos de las tres provincias Centrales y el 4 de octubre del año 1984, con la presencia del compañero José Ramón Machado Ventura , se constituye oficialmente la Facultad de Derecho en acto Solemne, funcionando como tal hasta el año 1989, en que por cambios estructurales acaecidos en la Universidad se fusionan en una sola Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas , las carreras de psicología , Derecho, y Letras, quedando de nuevo en calidad de Departamento Docente.



Ante el reclamo permanente de todos los organismos del Sistema Judicial del País y de la Unión Nacional de Juristas de Cuba, la carrera de Licenciatura en Derecho se independiza nuevamente como Facultad el 9 de octubre del 2000, status institucional que ha mantenido hasta la actualidad.

### **2.3.1 Misión y diseño estratégico**

La Facultad de Derecho, con un colectivo altamente comprometido con el Proyecto Social de la Revolución Cubana y las necesidades del desarrollo jurídico-social del país, tiene como misión formar profesionales, revolucionarios integrales, contribuir a la superación continua y sistemática de los juristas de la región central del país y realizar una relevante actividad académica, científica y cultural de reconocido impacto en el entorno territorial, nacional e internacional.

Para el logro de su misión, a partir de las orientaciones del MES y del CES, se ha implementado la Planificación Estratégica dirigida centralmente por la Estrategia Maestra para el Trabajo Político-Ideológico, actualizada en cada curso académico y materializada en todos los niveles de trabajo de facultad (Carrera, Departamentos, Disciplinas, Colectivos de Año, etc.), derivando los objetivos estratégicos hasta cada trabajador, lo cual se concreta en los planes de trabajo individual. En la implementación de la Estrategia del TPI intervienen coordinadamente las organizaciones estudiantiles, la administración y los trabajadores.

Como parte fundamental de la Planeación Estratégica de la Carrera y centralmente derivado de la Estrategia Maestra para el Trabajo Político-Ideológico se desarrolla el sistema metodológico integrado para el Político-Ideológico en la Facultad de Derecho que incluye las necesidades metodológicas diagnosticadas en este importantísimo campo de trabajo, conjuntamente con las soluciones concretas instrumentadas y cumplidas, entre las que se encuentran las siguientes:



- La operacionalización y concreción metodológica del contenido educativo y político-ideológico del sistema de objetivos generales del plan de estudio "D".
- La localización, organización y perfilación de los ejes o núcleos temáticos con trascendencia político- ideológica existentes en el currículo de la Carrera de Derecho.
- La actualización política e ideológica del claustro con vistas al desarrollo de la Docencia en la Carrera de Derecho.
- La instrumentación en la aplicación de la estrategia del TPI en las asignaturas y el ámbito disciplinar.
- El esclarecimiento de los núcleos temáticos instructivos de las asignaturas que posean trascendencia o connotación política-ideológica y educativa y en resumen disciplinar.
- La concreción y evaluación del trabajo político-ideológico y educativo en la labor del profesor en el entorno departamental.
- La especificación y valoración del trabajo político-ideológico desarrollado por los profesores guías y tutores del departamento docente.

Las actividades derivadas de la Planeación Estratégica de la Facultad son evaluadas y perfeccionadas mediante la gestión de los diversos niveles de trabajo del entorno universitario, logrando la participación e implicación de los diferentes actores. En el trabajo educativo y político-ideológico con los estudiantes, el claustro parte del criterio esencial de que la clase constituye la más importante de todas las actividades educativas y así lo manifiestan y reconocen los estudiantes en el resultado de las encuestas realizadas sobre la satisfacción estudiantil acerca del proceso docente realizadas por el MES en el primer semestre del curso 2009-2010; donde , de una puntuación máxima de 7 puntos, el criterio estudiantil ubica a la facultad en un 6.72, pues manifestaron que la docencia recibida exige esfuerzo y dedicación de su parte; en cuanto a la preparación profesional adquirida, el criterio de los estudiantes de Derecho colocó a la facultad en un 6.33 en tanto se encuentran satisfechos con la preparación profesional que han adquirido,



ubicándose, por tanto la facultad entre las de mejor resultado. Es muy importante también la labor del profesor como ejemplo. En una encuesta interna realizada en la facultad el 59% evalúa de excelente la claridad con que los docentes exponen los contenidos y el 31%

lo evalúa de bien. El 68% de los estudiantes evalúa de excelente la labor de los profesores como ejemplo de educador y el 24% lo evalúa de bien.

### **2.3.2 Estructura Organizativa**

La facultad en estos momentos está conformada estructuralmente por un Decano, tres Vicedecanos (Docente, de Universalización, de Investigación y Postgrado), dos Jefes de Departamentos, los que dirigen los Departamentos de Jurídico Básico-Penal y Civil y Asesoría. La facultad cuenta con una Jefa de Carrera y los correspondientes Jefes de Disciplinas y de colectivos de años. La posición en que se encuentran dentro de la estructura organizativa de la facultad a continuación, para tener información acerca de las funciones de cada uno, (ver Anexo 6).

Los decanos se subordinan directamente al rector, el vicedecano que atiende la esfera docente, el vicedecano que atiende la investigación científica y postgrado, al igual que el que atiende la universalización y el jefe del Departamento docente se subordinan al decano de la facultad. Para tener una visión gráfica de la forma en que se encuentra estructurada la facultad (ver Anexo 7).

### **2.3.3 Características del claustro**

La facultad cuenta con un claustro joven en proceso de consolidación que asciende en la Sede Central a 27 profesores a tiempo completo, dos de ellos en adiestramiento. De los 25 restantes nueve son Doctores para un 36% y el 13 tiene categoría de Máster o Especialista lo que representa un 52% del total. Las categorías docentes de la facultad se distribuyen en dos Profesores Titulares (8%), 8 Profesores Auxiliares (32%) y 15 Profesores Asistentes (60%).



Su amplio cuerpo de profesores a tiempo parcial integrados a las SUMs del territorio y a las Unidades Docentes, han sido seleccionados entre los profesionales de Derecho del territorio central que más se destacan en el ejercicio de la profesión y que poseen mayor prestigio político y social. El claustro a tiempo parcial de la facultad posee 341 profesores distribuidos en las 13 Sedes Municipales con que cuenta la provincia de Villa Clara, dichos docentes se encuentran debidamente categorizados y su formación científica se manifiesta en la existencia de 80 Máster o Especialistas(23.5%) y ningún doctor, los restantes 261 docentes son Licenciados (76.5%). Su distribución por categorías docentes contempla 5 Profesores Auxiliares(1.4%), 116 Profesores Asistentes(34%) y 220 Instructores (64.6%).

#### **2.3.4 Características de la matrícula**

La matrícula actual para cursar los estudios de la carrera de Licenciatura en Derecho en la Facultad de Derecho, se encuentra explicada en tablas, para tener claridad acerca de las particularidades de esta (ver Anexo 8).

#### **2.3.5 Antecedentes para la gestión de la calidad en la Facultad de Derecho**

En noviembre del 2007 se realizó el proceso de acreditación de la Carrera, en el cual se obtuvo 90 puntos y la condición de Carrera Certificada; desde entonces se ejecutan y controlan las diferentes acciones contenidas en el Plan de Mejoras a fin de solucionar las debilidades detectadas en dicho proceso.

Es elevada la calidad, el grado de exigencia y objetividad de los procesos de autoevaluación por parte de la Comisión de Carrera y los Comités de las tres especialidades que se imparten en la región. Participan en esta etapa todos los factores involucrados en la impartición de cada programa.

La superación y la actualización política e ideológica del claustro y demás trabajadores han constituido una constante en la labor de la facultad. Todos los profesores se incorporaron a un curso político en la Escuela Provincial del



Partido, “Carlos Baliño”. También los Cuadros y sus reservas se han incorporado a los cursos de superación impartidos en la Escuela Provincial de la Defensa y la Decana asistió al diplomado de decanos, auspiciado por el MES, en febrero del 2009. Los adiestrados cursan el diplomado de pedagogía. El resto de los docentes jóvenes se han vinculado a programas de especialidades, maestrías y de formación doctoral. Además existe un plan de superación para el personal administrativo de la facultad.

#### **2.4 Determinación, validación y análisis de las debilidades que influyen en el desempeño laboral en la Facultad de Derecho**

Se creó un grupo de expertos tomando la definición de experto como: individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia Moráquez, (2006).

De esta definición se infiere, como requisito básico para la selección de un experto, que éste tenga experiencia en el tema a consultar, dado por sus años de trabajo, y que puedan ser complementados con conocimientos teóricos adquiridos a través de las distintas formas de superación, y grado académico o científico alcanzado en relación al tema, entre otros Moráquez, (2006).

En la presente investigación se considera un experto a la persona que tenga conocimiento sobre la facultad y las actividades que se realizan y para poder llevar a cabo las técnicas necesarias para realizar el diagnóstico de la facultad, es imprescindible la participación de estas personas. Para definir la cantidad de expertos recomendables para que la información recopilada tenga la mayor validez posible, se realiza el cálculo correspondiente.

##### **2.4.1 Validación de las Debilidades. Aplicación del Método Delphi**

Tomando como base los informes de las autoevaluaciones institucionales y la reincidencia de ellas, durante aproximadamente tres cursos atrás, en los



principales planteamientos de los consejos de dirección se listaron las principales debilidades que influyen el desempeño laboral de la Facultad de Derecho.

#### **2.4.1.1 Primera ronda**

El objetivo de la primera ronda es que los expertos analicen las debilidades propuestas ratificando o redefiniendo las mismas en correspondencia con el escenario actual.

Estas debilidades fueron identificadas hace varios cursos por lo que se acude a la aplicación de la técnica de tormenta de ideas o “*brainstorming*”.

#### **2.4.1.2 Segunda ronda**

El objetivo de esta ronda es ratificar las debilidades y buscar consenso en cuanto a la nomenclatura de las mismas.

Se le entregó una tabla con las debilidades ya expuestas a cada experto por separado y se le realizó la siguiente pregunta: *¿Esta usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las debilidades que influyen en el desempeño laboral de la Facultad de Derecho?* (ver Anexo 9).

Una vez que todos los expertos dieron su respuesta se aglomeró la información en un formato, (ver Anexo 10).

Luego se determinó el nivel de concordancia para cada debilidad a través de la expresión 2.1:

$$Cc = (1 - Vn/Vt) * 100 \quad [2.1]$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje para cada debilidad.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Las C que obtuvieron valores  $Cc < 70\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.



Las concordancias aceptables que empíricamente resultaron  $C_c \geq 70\%$ :

$$D_2 = D_4 = D_5 = D_6 = D_7 = D_8 = D_9 = D_{10} = D_{11} = D_{12} = D_{13} = D_{14}$$

Concordancias eliminadas por baja concordancia o poco consenso entre los expertos que obtuvieron valores  $C_c < 70\%$ :

$$D_1 = 50\%; D_3 = 50\%; D_{15} = 62,5\%; D_{16} = 50\%$$

De las 16 debilidades solo quedaron 12 después de realizado este cálculo, para la apreciación de estas, (ver Anexo 11).

### 2.4.1.3 Tercera ronda

El objetivo de esta ronda es determinar la ponderación de cada debilidad y con esta información aplicar la dística no paramétrica de Kendall para verificar consistencia con un criterio estadístico más potente que el utilizado en la segunda ronda. Se le pidió a cada experto el orden de las debilidades en correspondencia al nivel con que influyen en el desempeño laboral otorgada a cada una cuya base fue la siguiente pregunta: *¿Que ponderación o peso usted daría a cada una de las debilidades, con el objetivo de ordenarlas atendiendo al nivel con que influyen en el desempeño laboral?*

Se le orientó a los expertos que el número 12 era la máxima ponderación y 1 la de menor importancia a tener en cuenta para un análisis investigativo posterior en su influencia en el desempeño laboral en la Facultad de derecho (ver Anexo12).

Una vez recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas  $R_j$  y se calcula el nivel de concordancia  $C_j$ , (ver Anexo 13).

Las  $C_j$  representan la ponderación de cada debilidad y se calcula dividiendo la  $R_j$  de cada debilidad entre la suma de todas las  $R_j$ .

Con esta información se procedió a calcular la consistencia utilizando la dística no paramétrica que utiliza el coeficiente de Kendall. El planteamiento de esta dística es:



$H_0$ : No hay consistencia entre los expertos.

$H_1$ : Hay consistencia entre los expertos.

El estadígrafo de Kendall (W) ofrece el valor de que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada la significación en la concordancia.

El estadígrafo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión 2.2:

$$W = \frac{12 S}{K^2 (N^3 - N)} \quad [2.2]$$

Donde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de RJ; su cálculo es efectuado mediante la expresión 2.3:

$$S = \sum [R_i - (\sum R_i / N)]^2 = \sum (R_i - R_m)^2 \quad [2.3]$$

K: número de expertos

N: número de factores ordenados (Debilidades)

Luego,

S = 13450, K = 8, N = 12 por lo que:

W = 1,47

La región crítica de esta dócima es:

RC:  $K(N-1) W > \chi^2_{\alpha, n-1}$  si  $N > 7$   $\chi^2_{\alpha, n-1}$  se encuentra en Selección de tablas estadísticas.

Como  $N > 7$ , esta será la región crítica que se analizará.

RC:  $N > 7$   $K(N-1) W > \chi^2_{\alpha, n-1}$



RC:  $8(12-1)1,47 > \chi^2_{0,05, 12-1}$

129,36 > 2.60 por lo tanto se rechaza  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa, hay consistencia entre los expertos por lo que se puede considerar que los resultados alcanzados son válidos.

## **2.5 Análisis del Diagrama de Pareto**

En el presente epígrafe se realiza un Diagrama de Pareto. Representación gráfica en forma de barras que permite identificar los factores o problemas más importantes en función de la premisa de que pocas causas producen la mayor parte de los problemas y muchas causas carecen de importancia relativa.

Determinar mediante este análisis las debilidades fundamentales que afectan el desempeño laboral en la Facultad de Derecho es el objetivo de aplicar esta herramienta.

Los resultados de la revisión en los consejos de dirección durante los tres últimos cursos han reflejado que los principales planteamientos están muy relacionados con las debilidades más significativas y se repiten periódicamente (ver Anexo 14).

Al introducir los elementos que se muestran en el Anexo 14 en el Microsoft Excel se obtiene el Diagrama de Pareto (ver Anexo 15).

### **2.5.1 Análisis de los resultados obtenidos**

Como se puede ver en la figura se infiere que la debilidad que más influye en el desempeño laboral en la Facultad de Derecho es la inexistencia de un límite definido entre las responsabilidades y funciones del personal que interviene en las actividades del proceso docente educativo y administrativo, lo cual direcciona esta investigación hacia el plano organizativo donde en la actualidad es un problema que la estructuración de las organizaciones sea de manera funcional, dificultándose así una adecuada satisfacción al cliente y la universidad central como institución y dentro de ella la Facultad de Derecho no quedan exentas de esta situación, por lo que se hace necesario gestionar



los procesos dentro de la facultad de manera que se perciba la institución como un sistema interrelacionado de procesos que incremente la satisfacción del cliente.

En el siguiente epígrafe se propone un procedimiento la organización de los procesos

## **2.6 Propuesta y descripción del procedimiento para gestionar los procesos en la Facultad de Derecho**

Luego de efectuado el análisis de la facultad, se pretende realizar una descripción lo más detallada posible de un procedimiento de gestión por procesos basándose en otros procedimientos antes estudiados, (en el subepígrafe 1.6.1 se hace alusión a algunos de ellos).

La autora, estima teniendo apoyo en la previa consulta de estos procedimientos, que el diseño de uno nuevo lo suficientemente completo, teniendo como precedentes algunas metodologías y/o etapas propuestas por ciertos autores y en especial el propuesto en el libro “Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial” de Nogueira, (2004) y el propuesto por Yglesias (2007), es lo más adecuado para la gestión por procesos dentro de la facultad objeto de estudio,(ver Anexo 16).Sus etapas se encuentran expuestas gráficamente

### **2.6.1 Fundamentación del Procedimiento**

El procedimiento diseñado tiene como objetivo identificar los procesos que responden a las actividades que se realizan, visualizar la relación que existe entre estos posibilitando un mejor funcionamiento, facilita además una mejor eficiencia y eficacia, así como, un mejor desempeño de los trabajadores al obtener la descripción de los procesos y las fichas de procesos. Por último el seguimiento, control y mejora que hace posible que las deficiencias se mejoren y las actividades funcionen como es debido. A continuación se muestra una explicación teórica de cada etapa del procedimiento.



Es preciso señalar que para definir algunos aspectos se consultó el documento de Fernández, (2004).

### **2.6.2 Formación del equipo**

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Se sugiere que se forme con no más de siete u ocho personas teniendo en cuenta el tamaño de la organización, porque cuando el equipo es muy grande y abundan criterios, es más difícil llegar a un consenso sobre el tema.

Para realizar las entrevistas y los encuentros con el grupo de trabajo es necesario planificarlos según las etapas del procedimiento.

### **2.6.3 Identificación de Procesos**

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos. Por lo tanto, en esta etapa se recogerá una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.



#### **2.6.4 Interacción entre los Procesos**

Para consumir la interacción entre los procesos, la organización deberá realizar una clasificación de estos en tres categorías estratégicos, sustantivos y de apoyo (ver epígrafe 1.3). La organización analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

Una vez clasificados los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará fundamentalmente en el grupo de los procesos operativos. Los procesos operativos son los de mayor peso en la organización, relacionados directamente con la producción, el servicio al cliente y el resultado final.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

#### **2.6.5 Descripción de las actividades**

Se definen las actividades más importantes dentro de cada uno de los procesos identificados. La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas.

#### **2.6.6 Nombrar al responsable**

Una vez descritas las actividades de cada uno de los procesos, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, delega en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Por lo tanto, se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible, del propio equipo. Los responsables deberán



poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente. La definición del responsable se realizó teniendo en cuenta la representación gráfica de un proceso.

En Figura 2.2 se muestra un esquema que representa un proceso.

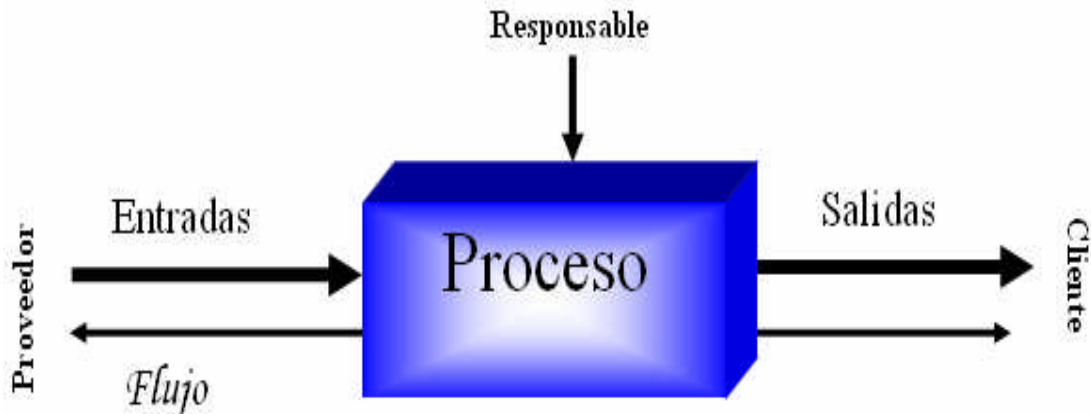


Fig.2.2 Representación de un Proceso.  
Fuente: Yglesias (2007).

### Elementos del proceso

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

#### Entradas

Las entradas, son procedentes del proveedor del proceso, y deben responder a los requisitos o criterios de aceptación previamente definidos. Consiste en informaciones, materia prima, recursos, etc. con que se desarrolla el proceso.

#### Salidas

Las salidas son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a los requerimientos o expectativas que éste demanda y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.



### **Flujo**

El flujo son todos aquellos elementos que atraviesan el proceso y que puede ser transformado. Estos elementos son necesarios para que el proceso se haga posible. El flujo del proceso puede ser de información, de recursos materiales, recursos financieros, etc.

### **Agentes del Proceso**

Los agentes son aquellos que intervienen en el proceso, estos son los siguientes:

#### **Clientes**

Son los destinatarios del resultado del proceso. Los clientes podrán ser internos, si pertenecen a la propia organización y externos, si son ajenos a la misma. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes.

#### **Proveedores**

Son los que proveen al proceso de los recursos necesarios para que este se haga posible. Los proveedores pueden ser internos o externos a la organización como los clientes.

#### **Responsables**

Es la persona responsable del proceso y que, por lo tanto, se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control y verificando que se alcancen los resultados (en términos de eficacia, eficiencia, calidad...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias. Son agentes del proceso también todo aquel que esté involucrado o que tenga intereses con el proceso.

### **2.6.7 Gestionar Procesos**



La definición de los procesos consiste en identificar la misión, alcance, especificaciones, etc., con el objetivo de que todos en la organización y fundamentalmente aquel que este involucrado directamente conozcan en qué consiste el proceso.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en los procesos son los indicadores.

Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus objetivos de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garantice su cumplimiento.

### **2.6.8 Ficha de Procesos**

De la definición de los procesos y la identificación de los indicadores se obtiene un documento, la Ficha de Proceso.

Una Ficha de Procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades, así como para la gestión del proceso.



La información que debe llevar la Ficha de Procesos puede ser diversa y decidida por la propia organización, considerándose la necesaria para la gestión del proceso.

### **Misión**

La misión es una información importante a reflejar en la Ficha de Proceso. Se refiere al propósito, a su razón de ser y marca los resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la misión y la estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de los procesos.

### **Responsable del Proceso**

Es la persona a la que se le asigna la responsabilidad del proceso. El responsable deberá liderar el proceso, actuando o asegurando la actuación de los demás, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

### **Documentación**

Se referencia en la Ficha de Procesos aquellos documentos o registros vinculados al proceso. Los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos o servicios con los requisitos.

### **Alcance**

El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar que actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión.

### **Especificaciones del Proceso**

Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las salidas) y los clientes (quienes



reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, información, personas, etc. Los proveedores y los clientes pueden ser tanto internos como externos a la organización.

### **Control del Proceso**

Son aquellos aspectos que se tienen en cuenta para controlar el proceso. Parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso.

### **Indicadores**

Son los indicadores los permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Estos indicadores permiten conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

### **2.6.9 Implantación, seguimiento y control**

“La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto”. Amozarrain, (1999).

Antes de implantar el nuevo proceso es preciso estudiar las posibles resistencias al cambio y las posibles medidas a adoptar como por ejemplo:

- Comunicar y hacer partícipe a las personas que se verán implicadas.
- Dar la información y adiestramiento necesario.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Una vez recogida la información de los indicadores, se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. Después se plantean propuestas de mejora para su perfeccionamiento.



Esta etapa queda planteada para que se aplique en otro momento, en la presente investigación no se llegó a su aplicación por cuestiones de tiempo.

## **2.7 Conclusiones Parciales**

- Se demuestra mediante este capítulo, que a pesar de que los resultados obtenidos en la Facultad de Derecho son satisfactorios y existe un gran reconocimiento, persisten problemas que afectan su buen desempeño así como su correcto funcionamiento organizacional.
- Las debilidades identificadas tienen un alto impacto sobre las actividades que se realizan en las funciones laborales.
- La utilización del diagrama de Pareto arrojó que entre las debilidades de más incidencia se encuentra la inexistencia de un límite definido entre las responsabilidades y funciones del personal que interviene en las actividades del proceso docente educativo y administrativo.
- Es necesario gestionar por procesos dentro de la Facultad de Derecho de manera que se perciba la institución como un sistema interrelacionado de procesos que incremente la satisfacción del cliente.



## **Capítulo III. Aplicación del procedimiento de gestión por procesos**

### **3.1 Introducción**

Hoy en día las técnicas más actualizadas sobre la base de la filosofía de la calidad se proyectan hacia un enfoque basado en procesos, constituyendo una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus perspectivas hacia las metas principales de la organización.

Luego de realizado el diagnóstico de la Facultad de Derecho, se pretende abordar en el siguiente capítulo el desarrollo del procedimiento descrito en el último epígrafe del capítulo anterior.

### **3.2 Aplicación del procedimiento**

#### **3.2.1 Formación del equipo**

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo, se realizaron entrevistas y encuentros planificados con el grupo de trabajo, quincenalmente, en contactos de aproximadamente 1 hora, fijando por escrito fechas fijas en el mes (primer y tercer lunes de cada mes a las 3:00pm). Primeramente se explicó el tipo de trabajo a realizar, proporcionando una pequeña capacitación en materia de procesos y gestión de la calidad. Para la formación de este equipo se tuvo en cuenta que los integrantes del mismo trabajen directamente en los procesos de la facultad y que puedan dar su opinión sobre el tema de investigación. Se considera que el grupo de expertos seleccionados para la tormenta de ideas y la validación de las debilidades en el capítulo anterior tienen las condiciones para formar el equipo de trabajo (ver Anexo 17).

#### **3.2.2 Identificación de los procesos de la Facultad de Derecho**

Para identificar los procesos de la facultad se realizó una tormenta de ideas,



listando las actividades que se desarrollan (ver Anexo 18) y la agrupación de estas, también fueron usadas otras técnicas como: la observación directa, las entrevistas y la búsqueda de información a través de la revisión de las actas de los consejos de dirección, la interacción con los trabajadores, el análisis de diferentes documentos como las autoevaluaciones institucionales de la facultad, etc. Partiendo de este análisis y luego de consultar a los directivos de la facultad fueron identificados los siguientes procesos:

- Responsabilidad por la Dirección.
- Formación de pregrado.
- Control y mejora continua.
- Ciencia e innovación tecnológica.
- Formación de postgrado.
- Informatización.
- Aseguramiento de recursos humanos.
- Comunicación.
- Extensión universitaria.
- Defensa y protección.
- Aseguramiento de recursos materiales y financieros.
- Infraestructura.

### **3.2.3 Interacción de los procesos**

Para realizar la interacción de los procesos, se aplica un procedimiento (ver Anexo19), que tiene en cuenta la clasificación de Zaratiegui, (1999) sobre los tipos de procesos: estratégicos, sustantivos y de apoyo, de acuerdo a la clasificación de los procesos se estructuró el mapa de procesos (ver Anexo 20), agrupando los mismos por su clasificación.



En el mapa de procesos se clasificaron como procesos estratégicos a:

- Control y mejora continúa.
- Comunicación.
- Responsabilidad por la dirección.

Los procesos de apoyo son:

- Aseguramiento de recursos humanos.
- Aseguramiento de recursos materiales y financieros.
- Informatización.
- Infraestructura.
- Defensa y protección.

Los procesos sustantivos son:

- Formación de pregrado.
- Formación de postgrado.
- Ciencia e innovación tecnológica.
- Extensión universitaria.

Los procesos de formación identificados como pregrado y postgrado, más extensión universitaria y CIT están diseñados para satisfacer los requerimientos de los clientes, que no son más que la sociedad cubana actual, todos tienen estrecha relación pues intervienen directamente en la formación integral de los estudiantes y un conjunto de valores éticos, que les permitirán desarrollarse como profesionales. Se necesita que se desarrollen un conjunto de actividades que incluyen: un aseguramiento material y financiero; garantizar las aulas, departamentos, laboratorios; así como los recursos humanos suficientes para cumplir con la razón de ser de la facultad. Para responder a todos estos requerimientos es necesario que las mismas sean dirigidas responsablemente, que sean planificadas y controladas,



teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y así alcanzar las metas trazadas en la planificación estratégica de la Facultad de Derecho.

### **3.2.3.1 Relación de los procesos sustantivos con universalización**

- **Relación del proceso de EU con la universalización**

La dimensión extensionista se materializa respondiendo a las tareas asignadas a cada año, donde se considera el papel protagónico de los estudiantes en actividades tanto de índole cultural como deportivas definido en los proyectos educativos, que tienen un vínculo con las sedes universitarias de la provincia. Existe un proyecto llamado “Mi aporte a la SUM “Proyecto Comunitario de colaboración con las SUMs.

- **Relación del proceso de formación de postgrado con la universalización**

El proceso de postgrado satisface las necesidades de formación continua de los profesionales y cuadros, diversificando las ofertas hasta las sedes universitarias, promoviendo el estado del arte y la tecnología. Por los diferentes cursos de postgrado existen en las SUMs una gran cantidad de trabajadores que han alcanzado el grado de master y licenciado, pero hay que señalar que no existen personas con grado científico de doctores.

- **Relación del proceso CIT con la universalización.**

En la jornada científica estudiantil se desarrollan actividades de corte científico donde en las SUMs, se llevan a cabo, en este periodo de tiempo, la realización de forum y talleres que tienen un nivel significativo con respecto a toda la provincia, a raíz de todo esto se ha venido desarrollando en el proceso de universalización en los municipios, la realización de Proyectos de investigación, desarrollando una política científica en la que el diseño y desarrollo de las investigaciones responden a las necesidades del territorio. Las actividades de CIT están sustentadas con la conectividad a la INTRANET, a bases de datos, a software y bibliotecas, así como páginas



WEB que ofrecen a los usuarios externos determinadas respuestas a necesidades investigativas y de consulta.

- **Relación del proceso de formación de pregrado con la universalización**

Se realizan talleres donde participan profesores. La facultad irradia su trabajo académico y metodológico en los 13 municipios de la provincia de VC. La facultad fiscaliza el proceso formativo de los estudiantes de las diferentes modalidades del modelo semipresencial, dicha fiscalización se realiza mediante la participación como miembros de los coordinadores de carrera de las SUM, las reuniones provinciales de coordinadores de carreras, las visitas metodológicas los controles a clases, la revisión de carpetas de asignaturas de disciplinas de carreras. El 100% del claustro de los profesores están vinculados a las tareas de universalización sustentando el trabajo metodológico de preparación del claustro de profesores.

A los efectos de preparación de los profesores a tiempo parcial de las SUMs. Se imparte un diplomado de Enseñanza al Derecho en aras de contribuir a la solidez del proceso de formación de las SUMs. El proceso esta caracterizado por el rol protagónico de los estudiantes de la facultad en la impartición de docencia de las SUMs.

### **3.2.4 Descripción de las actividades por proceso**

La presente etapa consiste en explicar de forma puntualizada las actividades que corresponden a cada uno de los procesos identificados. Además de la descripción de los procesos se aglomeraron en tablas algunos datos para cada uno de ellos, como entradas, salidas, proveedores, clientes y flujos.

#### **Descripción del proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica (CIT)**

Las investigaciones universitarias se realizan organizadas por proyectos y programas vinculados al cliente, desarrollando los recursos humanos desde la



perspectiva de la cooperación, integración y redes, con visibilidad e impacto, relacionando los programas doctorales con los programas científico- técnicos, impulsando la investigación estratégica y logrando un balance entre ciencia, tecnología e innovación. De ahí que el proceso de CIT es considerado dentro del mapa de procesos de un modo estrechamente vinculado al resto de los procesos sustantivos.

Partiendo de estas premisas y del interés que por ello enfatiza nuestro país en el desarrollo de la ciencia y la técnica, como un elemento de peso en la lucha actual, no solo por subsistir, sino también por desarrollarse, lograr la independencia económica y abrirse paso a escala internacional, el objetivo de este proceso a nivel de facultad es:

Generar y aplicar conocimientos y resultados de la investigación y la innovación, con alta pertinencia social en las prioridades nacionales, territoriales y locales para el desarrollo sostenible del país, con un mayor impacto económico, social, ambiental, científico y tecnológico, con énfasis en la gestión económica y el desarrollo con visibilidad y reconocimiento nacional e internacional.

La actividad científica de la facultad se organiza fundamentalmente sobre la base de investigaciones y la formación doctoral de los profesores implicados. Se estructura teniendo en cuenta las líneas de investigación, priorizadas por el MES, el CITMA y tienen como objetivos:

- Potenciar el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias dentro de la facultad.
- Integración de las actividades científicas y de postgrado.
- Integración con otras facultades, centros de investigación y las instituciones del sector jurídico en la provincia, así como otras facultades de Derecho y organismos del sector jurídico del país.
- Significativo aporte, desde la ciencia, a la elevación de la calidad del



proceso académico de formación del profesional.

La actividad científica también integra las diferentes disciplinas que componen la carrera al vincularse de manera directa con los organismos del sector jurídico, incidiendo de forma directa en los talleres criminológicos y otras investigaciones sociológicas, sobre todo las vinculadas con el centro de estudio comunitario. Este proceso también incluye la integración de estudiantes a grupos científicos que responden a cátedras honoríficas, además forman parte de las mismas, la participación en forum de historia, de formación patriótica militar, eventos juveniles martianos, así como otras actividades que se materializan en trabajos de curso obligatorios y trabajos investigativos que tributan al perfil profesional.

Tabla 3.1: Datos del proceso CIT

<b>Proceso CIT</b>	
<b>Entradas</b>	Problemas propios del desarrollo de la ciencia y la cultura de la sociedad, planeación estratégico de CIT en la UCLV, política científica de la UCLV
<b>Salidas</b>	Política científica de la facultad, descubrimientos científicos, innovaciones, creaciones tecnológicas, informe de evaluaciones de cumplimiento de los planes de CIT, plan anual de CIT, Balance anual, resultados científicos técnicos
<b>Proveedor</b>	MES, OACE, CITMA, Empresas, Entidades
<b>Cliente</b>	Dirección UCLV, Entidad cliente de la investigación, MES, OACE, CITMA, Comunidad
<b>Flujo</b>	Informativo

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Descripción del proceso de extensión universitaria**

La extensión universitaria tiene como finalidad proyectar de una forma dinámica y coordinada la cultura, vinculando a todo el pueblo con la universidad, estimulando el desarrollo social, trasmitiendo los conocimientos,



estudios e investigaciones, permitiendo a todos participar en la cultura universal.

La Facultad de Derecho cuenta con una comisión de extensión universitaria, conformada por profesores que atienden directamente las diferentes actividades que incluyen este proceso. A continuación se describen las actividades que se desarrollan, y que a la vez contribuyen al desarrollo cultural en la sociedad y en la comunidad universitaria. Es necesario destacar el papel protagónico de los estudiantes en cada una de las actividades extensionistas.

Los proyectos comunitarios responden a las tareas asignadas asociadas a la estrategia de formación cívica y jurídica de la facultad, varios proyectos se han hecho extensivos hasta las residencias sobre todo el proyecto “Verde que te quiero verde”. Los proyectos educativos integran a los docentes con el colectivo estudiantil.

En los festivales universitarios el movimiento de artistas aficionados de la facultad realiza presentaciones culturales en el teatro universitario; obteniendo buenos resultados a nivel, provincial y nacional.

Tabla 3.2: Datos del proceso extensión universitaria

<b>Proceso extensión universitaria</b>	
<b>Entradas</b>	Actividades, investigaciones, proyectos
<b>Salidas</b>	Personas informadas y actualizadas con más cultura, desarrollo de comunidades
<b>Proveedor</b>	Sociedad
<b>Cliente</b>	La sociedad y la comunidad universitaria
<b>Flujo</b>	Informativo

*Fuente: Elaboración propia.*

Los juegos criollos que no son más que competencias deportivas entre los diferentes equipos formados en las facultades de la UCLV donde existe una participación activa por parte de la Facultad de Derecho en dicho evento.



- Actividades en la residencia estudiantil
- Se realizan con cierta frecuencia en la residencia estudiantil actividades musicales, participativas que motivan al estudiante.
- Otras actividades culturales y colaterales.

Ejemplo: galas de invierno, galas en conmemoración al aniversario de las facultades, también participación en el Evento Juvenil Martiano y Forum Científico Estudiantil.

### **Descripción del proceso de postgrado**

La actividad de postgrado en la UCLV ha tenido un crecimiento sostenido tanto en cantidad como en diversidad. Este crecimiento ha implicado un mayor trabajo de planificación, organización, promoción y control, y consecuentemente la necesidad de mayor cantidad de normativas y reglamentaciones. El proceso de postgrado, a su vez, está compuesto por la superación profesional, la formación de masters y especialistas, y finalmente incluye la formación de doctores.

En la Facultad de Derecho se aprecian resultados relevantes en la actividad de postgrado, caracterizada por la elevada cantidad y calidad en la impartición de los tres programas de especialidad de postgrado en las cuatro provincias de la zona central del país, todo ello avalado por la creación y funcionamiento de la Escuela Territorial de Postgrado de Derecho, que presidida por la facultad coordina todas las acciones de la actividad postgraduada de conjunto con los organismos jurídicos, contribuyendo a la formación técnica de los profesores a tiempo parcial de la SUMs. Los profesores de la facultad imparten una maestría en el extranjero, de ciencias forenses en la universidad de Managua, en Nicaragua. Los postgrados se relacionan con las dos líneas de investigación priorizada en la Facultad de Derecho que son: la línea de control social y la línea de seguridad jurídica de la persona, respondiendo las tres especialidades de postgrado a las mismas, así como los postgrados y diplomados que se imparten en la provincia, así como a necesidades



formativas en el área de la enseñanza de la carrera de derecho. Los jóvenes profesores muestran satisfacción con el plan de formación doctoral en el área. la Facultad de Derecho ha diseñado una estrategia de trabajo que tiene por objetivo la propuesta de maestrías en las áreas del control social de la criminalidad, el derecho civil y el derecho laboral, que responden a las líneas de investigación, y las áreas de conocimiento del perfil profesional y que estén en consonancia con las líneas de investigación y el programa doctoral tutorial en fase de concepción y aprobación, de manera que se alcance a mediano plazo el objetivo de acreditar tales maestrías.

Tabla 3.3: Datos del proceso formación de postgrado

<b>Proceso formación de postgrado</b>	
<b>Entradas</b>	Profesionales de la región central del país, intereses del territorio y profesores
<b>Salidas</b>	Profesionales con valor agregado de formación y conocimientos actualizados
<b>Proveedor</b>	MES, OACE
<b>Cliente</b>	Intereses y necesidades de los OACE y empresas del territorio, sociedad en su conjunto
<b>Flujo</b>	Informativo
<b>Responsable</b>	Vicedecano de investigación y postgrado

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Descripción del proceso formación de pregrado**

La formación de los profesionales de nivel superior es el proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de educación superior para garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científico técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos; con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en



general.

La labor educativa en los centros de educación superior constituye la principal prioridad en el proceso de formación; se desarrolla utilizando un enfoque integral, que involucre a toda la comunidad universitaria con la participación activa de estudiantes, profesores y trabajadores. Los objetivos previstos desde el modelo del profesional del Derecho se cumplen en los planes de estudio vigentes: Plan de Estudios “C” perfeccionado y el Plan de Estudios “D” en fase de aplicación hasta el 2do año de la carrera en el curso regular diurno. La jefa de la carrera se reúne con el colectivo de la carrera tres veces por semestre y existen talleres metodológicos, desde donde se ha diseñado un plan para la implementación del plan de estudios D.

La actividad de la carrera se planifica a partir de un cronograma de trabajo metodológico, que parte de la determinación de las prioridades y necesidades metodológicas de colectivos de año y a nivel grupal, fomentando la organización y estructuración del proceso docente desde estas prioridades.

Tabla 3.4: Datos Proceso Formación de Pregrado

<b>Proceso formación de pregrado</b>	
<b>Entradas</b>	Estudiantes
<b>Salidas</b>	Estudiantes con un valor agregado de conocimientos y formación especializada así como un conjunto de valores éticos
<b>Proveedor</b>	Sociedad
<b>Cliente</b>	Estudiantes y sociedad en general
<b>Flujo</b>	Informativo

*Fuente: Elaboración propia.*

Las asignaturas contienen en las carpetas disponibles en la red con ejercicios de autoevaluación y las orientaciones de actividades investigativas y del estudio independiente. La Carrera cuenta con una página Web interactiva con información básica de la misma, posee 1 laboratorio virtual y 3 bases de datos



actualizadas, el 100% de las asignaturas digitalizadas, las orientaciones de prácticas laborales, trabajos de curso y culminación de estudios. La intranet universitaria tiene una consultaría virtual de derecho gestionada por la facultad que posee carácter interactivo.

### **Descripción del proceso Aseguramiento de los Recursos Humanos**

El objetivo es lograr mediante el perfeccionamiento la gestión de recursos humanos proporcionar una respuesta efectiva a las demandas territoriales en esta área, reconociendo el liderazgo de los cuadros y potenciando el trabajo con la reserva, el reclutamiento y selección y superación del claustro, la atención al hombre, las condiciones de seguridad y salud del trabajo. Recoge todos aquellos procesos relacionados con el personal. A modo de ejemplo se pueden señalar: la distribución del personal, la gestión del rendimiento, la satisfacción y el reconocimiento, gestión de riesgos laborales, etc.

La Facultad de Derecho cuenta con un claustro joven en proceso de consolidación que asciende en la sede central a 27 profesores a tiempo completo, dos de ellos en adiestramiento. De los 25 restantes nueve son doctores para un 36 % y 13 tiene categoría de máster o especialista lo que representa un 52 % del total. Las categorías docentes de la facultad se distribuye en dos profesores titulares (8 %), 8 profesores auxiliares (32 %) y 15 profesores asistentes (60 %), además de dos profesores en adiestramiento.

La Facultad de Derecho cuenta con un cuerpo de profesores a tiempo parcial integrados a las SUMs del territorio y a las Unidades Docentes; han sido seleccionados entre los profesionales de la carrera de derecho del territorio central, que más se destacan en el ejercicio de la profesión, y que poseen mayor prestigio político y social. El claustro a tiempo parcial de la facultad posee 341 profesores distribuidos en las 13 sedes municipales con que cuenta la provincia de Villa Clara, dichos docentes se encuentran debidamente categorizados y su formación científica se manifiesta en la



existencia de 80 Master o Especialistas (23,5 %) y ningún doctor, los restantes 261 docentes son licenciados (76,5 %). Su distribución por categorías docentes contempla 5 profesores auxiliares (1,4 %), 116 profesores asistentes (34 %) y 220 instructores (64,6 %).

Existe un plan de superación de los profesores que está acorde a la estrategia del MES y con los objetivos del centro y del trabajo político ideológico. Los planes y estrategias de desarrollo se encuentran elaborados. El plan de trabajo individual del profesor se confecciona en concordancia con las estrategias de la facultad, la universidad y el MES. El proceso de evaluación a trabajadores docentes y no docentes se lleva a cabo siguiendo el procedimiento establecido que parte de una adecuada autoevaluación del trabajador, que es valorada de conjunto con su superior. Se constata la importancia que se le otorga a la autoevaluación y a la discusión de la misma con el profesor. Este proceso tiene como resultado la elaboración de planes a nivel individual y departamental.

Tabla 3.5: Datos del proceso de aseguramiento de los recursos humanos

<b>Proceso de aseguramiento de los recursos humanos</b>	
<b>Entradas</b>	Necesidades del personal adecuado para el desempeño el proceso
<b>Salidas</b>	Personas que cumplan con las características necesarias
<b>Proveedor</b>	Sociedad
<b>Cliente</b>	Comunidad universitaria y sociedad
<b>Flujo</b>	Informativo

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Descripción del proceso Comunicación**

El proceso de comunicación como proceso estratégico consiste en la transmisión de información en la estructura organizativa para posibilitar el buen funcionamiento del proceso. Esta comunicación puede ser verbal, mediante documentos, etc. Las dificultades que puedan existir en la



comunicación afecta el funcionamiento y el logro de los objetivos.

Las vías de comunicación e información establecidas fluyen satisfactoriamente lo que posibilita dar cumplimiento a las necesidades que genera la gestión de los procesos universitarios, constatada en las reuniones a nivel de carrera, departamental, disciplinarias, utilizando con frecuencia el trabajo personalizado que se logra mediante los despachos e intercambios que facilitan el flujo de información; además se cuenta con un claustro compuesto por profesores, factor que facilita la comunicación.

La promoción y comunicación con los estudiantes se rige por la estrategia de comunicación de la Facultad de Derecho en la que se definen los objetivos, los sujetos emisores y receptores, las temáticas genéricas, los niveles y los mecanismos de la comunicación puesta en función de las actividades curriculares y extracurriculares de los estudiantes.

Otro espacio importante de comunicación, trabajo educativo y realización de actividades lo constituye la reunión del profesor guía con su grupo, que posee frecuencia semanal y se realiza en un espacio concebido por el P-4.

Tabla 3.6: Datos del proceso de comunicación

<b>Proceso de comunicación</b>	
<b>Entradas</b>	Información
<b>Salidas</b>	Personas informadas y actualizadas
<b>Proveedor</b>	Dirección de la UCLV FEU, UJC, PCC, instituciones de la sociedad
<b>Cliente</b>	Profesores, estudiantes, la sociedad y la comunidad universitaria
<b>Flujo</b>	Informativo

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **Descripción del proceso responsabilidad por la dirección.**

Este proceso tiene por objetivo, trazar las políticas y objetivos de la gestión, así como establecer la misión y la visión de la facultad., siendo el que rige al



resto de los procesos presentes en la facultad, por tanto esta presidido por una serie de actividades que lo componen, las mismas son:

- Esclarecimiento de la misión de la facultad
- Declaración de la visión que se tiene de la facultad
- Análisis de los recursos materiales y humanos de que se dispone
- Definición de las estrategias y la política a seguir por la facultad
- Definición de los objetivos generales y las metas de la facultad con vistas a alcanzar la visión.
- Control del cumplimiento de los objetivos y metas

También corresponde a la alta dirección asegurarse de que los objetivos y metas declaradas sea adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la facultad, incluye actividades de revisión y toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados.

Otras actividades que se desarrollan dentro de este proceso son las que aseguran los procesos de comunicación apropiados. La Facultad de Derecho desarrolla el sistema metodológico integrado para el trabajo político ideológico definiendo los objetivos educativos por cada año de la carrera.

Tabla 3.7: Datos del proceso de responsabilidad por la dirección

<b>Proceso de responsabilidad por la dirección</b>	
<b>Entradas</b>	Información de la dirección de la universidad
<b>Salidas</b>	Acciones para alcanzar los objetivos de la facultad, mecanismos para planificar, asegurar, controlar y mejorar la gestión de la misma
<b>Proveedor</b>	Dirección de la UCLV
<b>Cliente</b>	La sociedad en general
<b>Flujo</b>	Informativo

Fuente: Elaboración propia.



### **Descripción del proceso de aseguramiento de los recursos materiales y financieros**

EL proceso de gestión de recursos materiales y financieros tiene como objetivo alcanzar una estructura adecuada para la ejecución de una gestión económica financiera de acuerdo a la actividad presupuestada estatal. Consiste llevar a cabo acciones que faciliten los recursos de este tipo para que las actividades y el desempeño del proceso sean posible. La disponibilidad de recursos puede garantizarse desde el momento mismo de la planeación y solicitar a la dirección universitaria aquellos recursos que necesita la facultad y que no tiene cubiertos para poder cumplir con los objetivos previstos. La facultad ejecuta una serie de acciones que permiten mantener en buen estado, todo el mobiliario que posee, así como un apropiado mecanismo de seguridad para el cuidado y protección de sus aulas y departamentos. Las entradas son las necesidades de recursos para desarrollar los procesos en la facultad, las salidas la asignación de recursos, los proveedores en el caso de los recursos materiales y financieros es la propia universidad que dispone de recursos materiales y financieros para las diferentes demandas. Los clientes en este proceso son los estudiantes y trabajadores de la comunidad universitaria.

### **Descripción del proceso de Informatización**

Su objetivo es: Lograr un uso racional y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones disponibles, que nos permitan alcanzar niveles superiores en la formación de los profesionales. La informatización constituye un elemento facilitador del trabajo. En la Facultad de Derecho se manifiesta de diferentes formas: Las asignaturas contienen en las carpetas disponibles en la red ejercicios de autoevaluación y orientaciones de actividades investigativas y de estudio independiente. La Carrera cuenta con una página Web interactiva con información básica de la misma, posee un laboratorio virtual y tres bases de datos actualizadas, el 100 % de las asignaturas digitalizadas, las orientaciones de prácticas laborales, trabajos de



curso y culminación de estudios. Los servicios de la biblioteca con recursos bibliográficos disponibles en la red son utilizados por los alumnos y se desarrollan acciones en cada año de la carrera dirigidas a dar cumplimiento a la estrategia de información científica técnica y el uso de tales recursos. La intranet universitaria tiene una consultaría virtual de derecho gestionada por la facultad que posee carácter interactivo.

### **Descripción del proceso de control y mejora continua**

Existe un control a las diferentes acciones contenidas en el plan de mejoras a fin de solucionar las debilidades detectadas en dicho procesos; también los planes de trabajo de los aspirantes con vistas a que se cumplan los cronogramas previstos para las defensas. Desde el año 2008, la facultad dirige una de las líneas de investigación universitarias que responde a las prioridades establecidas por el CITMA: Control social de la antisociedad y la delincuencia. El control de la actividad legal del sector agrario en las CCS y CPA del territorio con o sin asesoramiento legal son las tareas de impacto social concebidas desde el contingente Julio Antonio Mella de los estudiantes de Derecho. Se realizan también acciones de control como jueces de ejecución en los municipios de las TMP, control a ex reclusos, sancionados y beneficiados como jueces de ejecución de los tribunales, dado por el protagonismo estudiantil en la planificación y ejecución de las tareas de impacto, reuniones mensuales de los estudiantes con los profesores guías, evaluaciones semestrales y finales, controles a clases y del cumplimiento de los planes metodológicos, verificación del cumplimiento de los horarios docentes, así como entrevistas y encuestas estudiantiles. La Carrera ha implementado el diseño de una diversidad de estrategias para el mejoramiento del proceso docente educativo y el trabajo metodológico, se tienen en cuenta las opiniones de los organismos para mejorar la calidad del graduado, tanto de la modalidad presencial como semipresencial, en su preparación teórica y práctica.



### Descripción del proceso de infraestructura

A partir del 2007 se mejoró el mobiliario de las aulas y departamentos, donde la infraestructura de la facultad mejoró de manera considerable. En cuanto al mobiliario con que cuenta la facultad en las aulas y departamentos se tiene por adecuado en cuanto a estado físico, bien distribuido y con apropiado mecanismo de seguridad. Las aulas se encuentran en correctas condiciones de pintura, limpieza e iluminación. Todos los recursos materiales que constan como activos fijos son controlados por la administración periódicamente. Se cuenta con un Laboratorio de profesores con 9 máquinas (36%), funcionando en RED 8 (32%) de ellas 4 poseen acceso a Internet (16%). El servicio está disponible las 24 horas excepto en el horario de ahorro energético de 12:00 p.m. a 1:00 p.m. La facultad tiene a sus estudiantes ubicados en 2 residencias, enclavadas geográficamente distantes, las hembras en el Edificio de Becas identificado como C-2 en el área de los Camilitos y los varones en el Edif. U-4.

#### 3.2.5 Nombrar al responsable

Una vez seleccionados los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, se procede a nombrar al responsable para cada uno de ellos, teniendo en cuenta la descripción de sus funciones, se nombró a personas con gran experiencia y reconocimiento dentro de la facultad con el objetivo que asegure su cumplimiento y la eficacia del mismo.

Tabla 3.8: Definición de responsables para cada uno de los procesos

<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
Ciencia e innovación tecnológica	Vicedecano de investigación y postgrado
Extensión universitaria	Profesora asistente: Mairén Pérez Bonachea
Formación de postgrado	Vicedecano de investigación y postgrado
Formación de pregrado	Vicedecano docente
Aseguramiento de los recursos humanos	Administrador



Tabla 3.8: Continuación

Proceso	Responsable
Comunicación	Decana
Responsabilidad por la dirección	Decana
Aseguramiento de los recursos materiales y financieros	Administrador
Control y mejora	Vicedecana docente
Infraestructura	Decana
Informatización	Administrador de redes

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.6 Gestionar procesos

Para gestionar los procesos se hace necesario elaborar la ficha de todos los procesos implicados. En esta investigación por limitaciones de tiempo solo se realizarán las fichas para tres procesos: formación de pregrado, responsabilidad por la dirección y extensión universitaria.

#### 3.2.6.1 Fichas de procesos

Se realiza la elaboración de las fichas en la presente investigación únicamente para los tres procesos antes mencionados debido a su importancia y significación incuestionable dentro de la facultad (ver Anexo 21).

Se definieron para cada uno de estos procesos los indicadores que se muestran a continuación:

- **Formación de pregrado.**

#### **Matrícula responsable (MR)**

$$MR = \frac{\text{Asist .de est a la asigantura}}{\text{Total Horas Asigantura}} \quad [3.1]$$

Los estudiantes en el proceso de pregrado tienen la obligación de asistir a un número determinado de horas clases, el objetivo de matrícula responsable es medir hasta que punto los estudiantes se sienten



comprometidos y motivados con la asistencia de las asignaturas que les están siendo impartidas, la asistencia de los estudiantes a las asignaturas se puede tener con la revisión de documentos referentes a la asistencia a clases.

#### **% Satisfacción de los egresados (SE)**

$$SE = \frac{\text{Cant. de egresados satisfechos con su formación}}{\text{Total de egresados de la Facultad}} \quad [3.2]$$

Los estudiantes reciben una formación especializada durante 5 años, este indicador refleja el grado de satisfacción de la formación y los conocimientos recibidos. Permite además tener una idea del nivel de formación que puede brindar la facultad desde el punto de vista académico, a través de la evaluación de los estudiantes después de culminado sus estudios en la facultad.

#### **Nivel de satisfacción con el proyecto educativo (NSPE)**

$$NSPE = \frac{\# \text{ de est. de acuerdo con el proyecto educativo}}{\text{Total Estudiantes}} \quad [3.3]$$

Este indicador puede ser muy útil para el sistema de control del proceso de manera cuantitativa, el valor de la cantidad de estudiantes que están de acuerdo con la ejecución del proyecto educativo, se puede obtener mediante encuestas aplicadas a los estudiantes donde expongan su criterio acerca del proyecto, de esta manera se aglomera la información para determinar el valor.

- **Extensión Universitaria.**

#### **Estudiantes insertados en proyectos de Extensión Universitaria (EIPEU)**

$$EIPEU = \frac{\text{Cant. de Estud. insertados en los proyectos}}{\text{Total Estud. de la Facultad}} \quad [3.4]$$

Este indicador dentro del proceso de Extensión Universitaria ofrece el grado



de implicación directa de los estudiantes a los proyectos de la facultad.

### **Nivel de satisfacción de los estudiantes en las actividades Extensionistas (NSE)**

$$NSE = \frac{\text{Est. satisfechos con la acciones extensionistas}}{\text{Total Estud.}} \quad [3.5]$$

Este indicador ofrece el grado de motivación, de interés y satisfacción de los estudiantes con el programa extensionista de la facultad, el número de estudiantes satisfechos se obtienen luego del procesamiento de encuestas realizadas a estos, de forma periódica.

#### **• Responsabilidad por la Dirección**

#### **% de cumplimiento de Objetivos**

$$OC = \frac{\text{Cant de Objetivos Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos Trazados}} \quad [3.6]$$

Este indicador define el resultado esperado de los objetivos específicos establecidos en la Planeación Estratégica de la Facultad de Derecho.

#### **% de objetivos que están bien definidos**

$$MR = \frac{\text{Cantidad de Objetivos redefinidos}}{\text{Cantidad de Objetivos Planificados}} \quad [3.7]$$

Este indicador muestra si es necesario redefinir los objetivos ya planificados, y establece si el Decano tiene una buena “Visión” o no y si esta en condiciones de clarificar la definición correcta de los objetivos trazados.

### **3.3 Conclusiones Parciales**

- La inserción del procedimiento propone un camino a seguir para lograr la gestión por procesos en la Facultad de Derecho.
- Las fichas de los procesos utilizadas son una herramienta necesaria para establecer revisiones sistemáticas con el objetivo de conocer con



exactitud lo que sucede en el proceso.

- La identificación, descripción de los procesos y responsables de cada proceso, pudiera utilizarse como material de consulta a estos trabajadores para perfeccionar su labor diaria.
- Los indicadores propuestos permiten conocer una vez que el proceso esté en marcha la tendencia el estado y el comportamiento del mismo.
- La implantación, seguimiento y mejora es una etapa importante del procedimiento, por tanto queda propuesta para su aplicación.



## **Conclusiones Generales**

1. Se realizó una búsqueda exhaustiva de la bibliografía, donde a partir de la consulta de diferentes textos se logró resumir dentro del marco teórico los conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación.
2. La investigación aporta una vía para solucionar los problemas organizacionales que se presentan en la Facultad de Derecho mediante la gestión por procesos.
3. El principal cliente de todos los procesos presentes en la Facultad de Derecho y de la UCLV en general es la sociedad y el enfoque del servicio que se presta debe estar centrado en las necesidades de la misma. Igualmente se debe prestar atención al “estudiante” como el objeto de transformación, y el resultado final de dicha transformación sería el valor que la universidad sea capaz de agregarle teniendo en cuenta las condiciones del medio.
4. El diagnóstico devela el estado actual de la Facultad de Derecho detectándose que a pesar los buenos resultados, el prestigio alcanzado y el reconocimiento, todavía existen debilidades que afectan su correcto funcionamiento organizacional.
5. Con la aplicación del procedimiento se pueden corregir las debilidades existentes, al facilitar una mejor organización de la facultad.
6. Para mantener los resultados alcanzados por la facultad, capaz de irradiar su trabajo en las 13 SUMs de la provincia de Villa Clara, es necesario dar un salto cualitativo en función de organizar mejor el trabajo para poder ofrecer un servicio con mayores grados de satisfacción, siendo la gestión por procesos una herramienta capaz de lograrlo.



### **Recomendaciones.**

1. Ampliar esta investigación con el fin de terminar de documentar todos los procesos.
2. Se recomienda que se realice la Ficha de Procesos a todos los procesos, sobre todo a los sustantivos, ya que en la presente investigación solo se realiza a los procesos de formación de pregrado, extensión universitaria y responsabilidad por la dirección.
3. Modificar la estructura de la ficha de procesos de manera tal que se tengan en cuenta los riesgos de los procesos y se incluya además un tratamiento a cada punto de control identificado.
4. Aunque el desarrollo del procedimiento constituye un paso más para la futura implantación del sistema de gestión de la calidad se recomienda que se continúen documentando otras funciones y fichas de procesos no desarrolladas aquí.
5. Queda propuesto en el procedimiento la etapa de implantación, seguimiento y mejora, la cual se recomienda poner en práctica para así lograr un mejor funcionamiento en la organización.
6. Se recomienda antes de llegar a la fase de implantación desarrollar un plan concreto que incluya la comunicación y participación de las personas que se verán implicadas, dar la formación y adiestramientos necesarios, escoger el momento adecuado y desarrollar una implantación progresiva iniciando esta con las personas más receptivas y con más prestigio entre sus compañeros.



## Bibliografía

1. Amozarrain, M (1999). "La Gestión por procesos". Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
2. Amozarrain, M. (2005). "¿Por qué la Gestión de Procesos?" [http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)
3. Aragón González, Neida y Rivero Aragón, Mary Fé (2003). El lazo de calidad y el mapa de procesos herramientas para diseñar sistemas de calidad. Logro científico técnico, Resultado Científico de la facultad de Ciencias Empresariales de la UCLV.
4. Aragón, N. (2005). "Organización en procesos". Materiales de Intranet. UCLV. Cuba.
5. Bravo Mondeja, J. L. (2007). "Diseño del Manual de Organización de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas". Tesis tutorada por MsC. Ing. Ebir González Cruz
6. Conway, W. F (1988). The correct way of managing. Conway Quality. Inc.
7. Crosby, P. B. (1979). Quality is free. McGraw-Hill Book Co. New York.
8. Crosby, P. B. (1994). Completeness. Calidad total para el siglo XXI. Traducción de Guadalupe Meza Staines. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Ciudad México. p 275.
9. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
10. Deming, W. E. (1998) Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Editorial Dias de Santos S. A.
11. Feigenbaum, A. V. (1971). Control total de la calidad. Edición Revolucionaria, Habana.



12. Feigenbaum, A. V. (1986).
13. Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide. *Quality progress*. December: pp 45-48.
14. Fernández, A. (2004). "Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos". Editado por Junta de Castilla y León.
15. Ferrer, L. J. (2005). "La Universidad factor de Desarrollo Económico Social"
16. Ferrer, L. J. (2005). "La Universidad factor de Desarrollo Económico Social"
17. Gomez, Pozo. Y. (SF). "La Universidad Cubana Actual. Metas y Retos". <http://www.monografias.com/>
18. González Cruz, Ebir, Aragón González, Neida. (2004) Organización en procesos del servicio de mantenimiento especializado en función de la calidad y su mejoramiento. Trabajo presentado en el XV Forum de Ciencia y Técnica, con categoría Destacado, Áreas de Servicio UCLV y II Simposio de Calidad y Competitividad, UNAICC Villa Clara.
19. Harrington, H.J. (1991). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co. Santafé de Bogotá.
20. Heras, M. (1996). Gestión de la Producción. ESADE, Barcelona.
21. Hernández Torres, M. (1997). Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
22. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
23. ISO 9000:2000 (2008). Requisitos de Calidad. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.

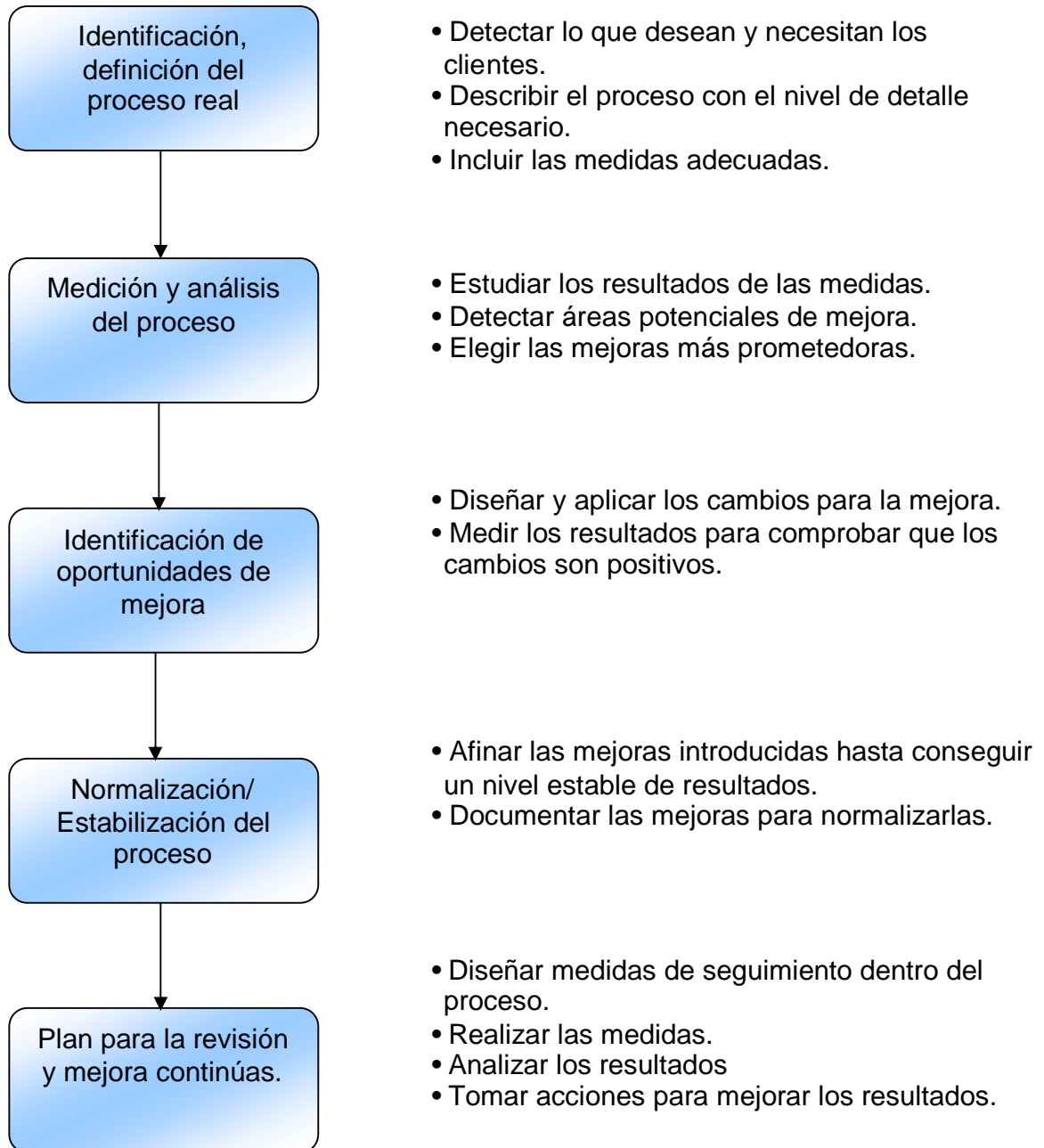


24. ISO 9000:2005. (2005). "Conceptos y Vocabulario". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
25. ISO 9004:2008 (2008). Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
26. ISO/TC 176/SC 2/N 544R (2001). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Comité Técnico ISO/TC, Gestión y aseguramiento de la calidad, Traducción aprobada. Ginebra, Suiza.
27. Juran, J. M. (1990) "Juran y la planificación de la calidad". Editorial Díaz de Santos, Madrid.
28. Juran, J. M. (1990). Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
29. Juran, J. M. and Gryna, F.M. (1983). Quality planning and analysis. McGraw-Hill Book Co. New York.
30. Manu (2001) Gestión de Procesos. <http://web.jet.es>
31. Medina, Nogueira (2003) Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Páginas 121-123.
32. Moráquez, I.A (2006). "El Metodo Delphi". <http://www.gestiopolis.com/>
33. Moreira Delgado, Mercedes de la C. (2006) "La gestión por procesos en las instituciones de información". <http://eprints.rclis.org/>
34. Moreira, Delgado, M. "La gestión por procesos en las instituciones de información" [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_5\\_06/aci11506.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm)
35. Moreira, M. (2006) "La gestión por procesos en las instituciones de información". <http://eprints.rclis.org/>
36. Nogueira Rivera. (2004). "Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial"



37. Romero, J: (SF) Control de calidad. <http://www.monografias.com>.
38. Solano, Ronald. (1997) El Sistema de Control de Gestión. “Conceptos básicos para su diseño” [.http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml)
39. Solano, Ronald. (1997).”Teoría de sistemas”. <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>.
40. Tejedor Panchón, Fernando, Carmona Calvo, Miguel A, Beltrán Sanz, Jaime, Carrasco Pérez, Remigio, Rivas Zapata, Miguel A. (2002) Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología, ejemplar gratuito. ISBN 84-923464-7-7
41. Tejedor, F. & Carmona, M, A. (2005). “Guía para una Gestión basada en procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
42. Trischler, W. (1998) Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000,S.A, Barcelona.
43. UNESCO, (1998). “Declaración Mundial sobre la Educación superior en el Siglo XXI: Visión y acción”. Conferencia Mundial sobre la educación superior. Pág.12. Paris, Francia.
44. Valcárcel Reyes Gustavo. (2007). “Selección de tablas estadísticas”. [www.unesco.org/education/educprog/wche/presentation.html](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/presentation.html)
45. Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero: p 107.
46. Yglesias Pimienta M. (2007). “Calidad en la Gestion del Proceso de Extension Universitaria (EU) en la UCLV“. Tesis tutorada por Ing. Reina Mailín Hernández Oro.
47. Zaratiegui, J. (1999). “La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa”

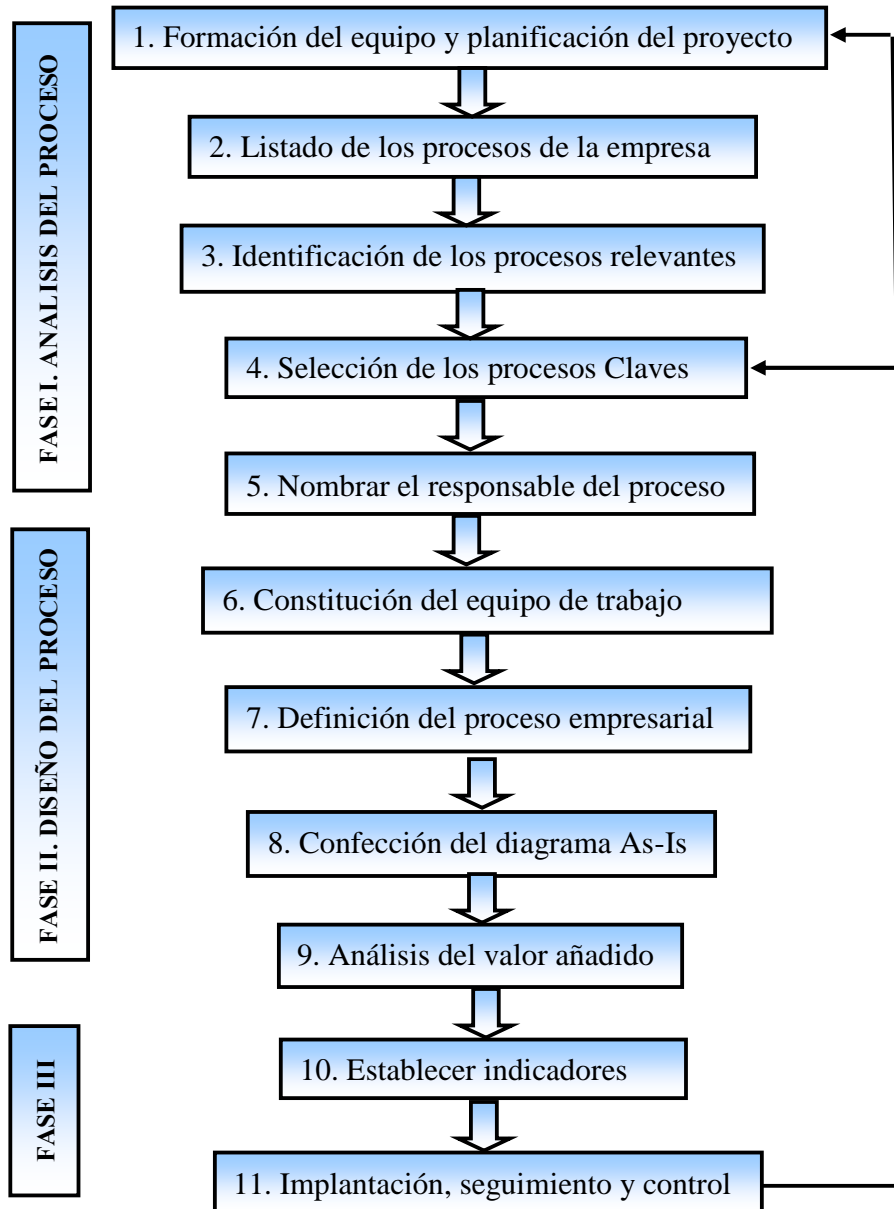
## Anexo 1. Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería



*Fuente: Yglesias Pimienta 2007.*



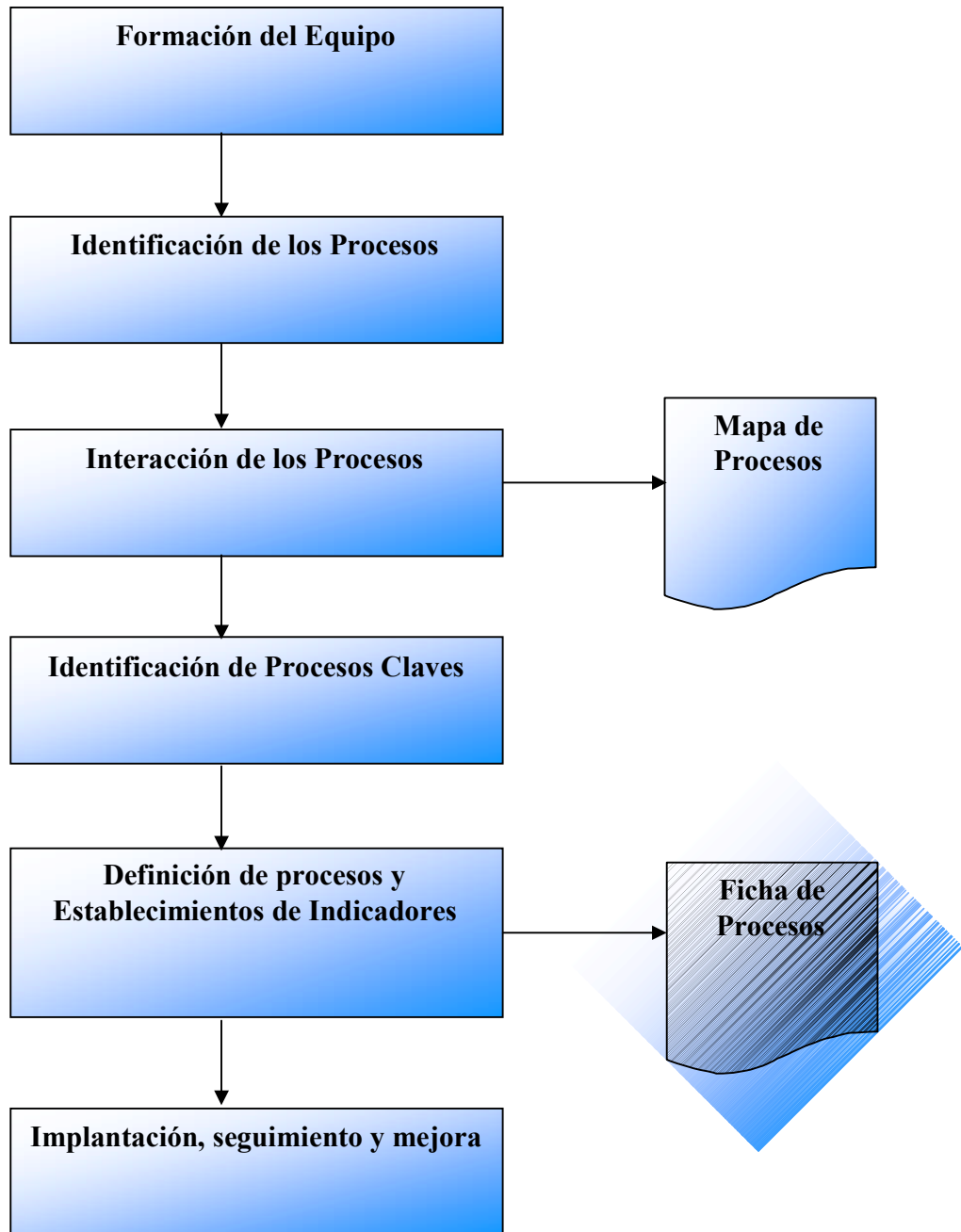
## Anexo2. Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos



Fuente: Nogueira Rivera, 2002.



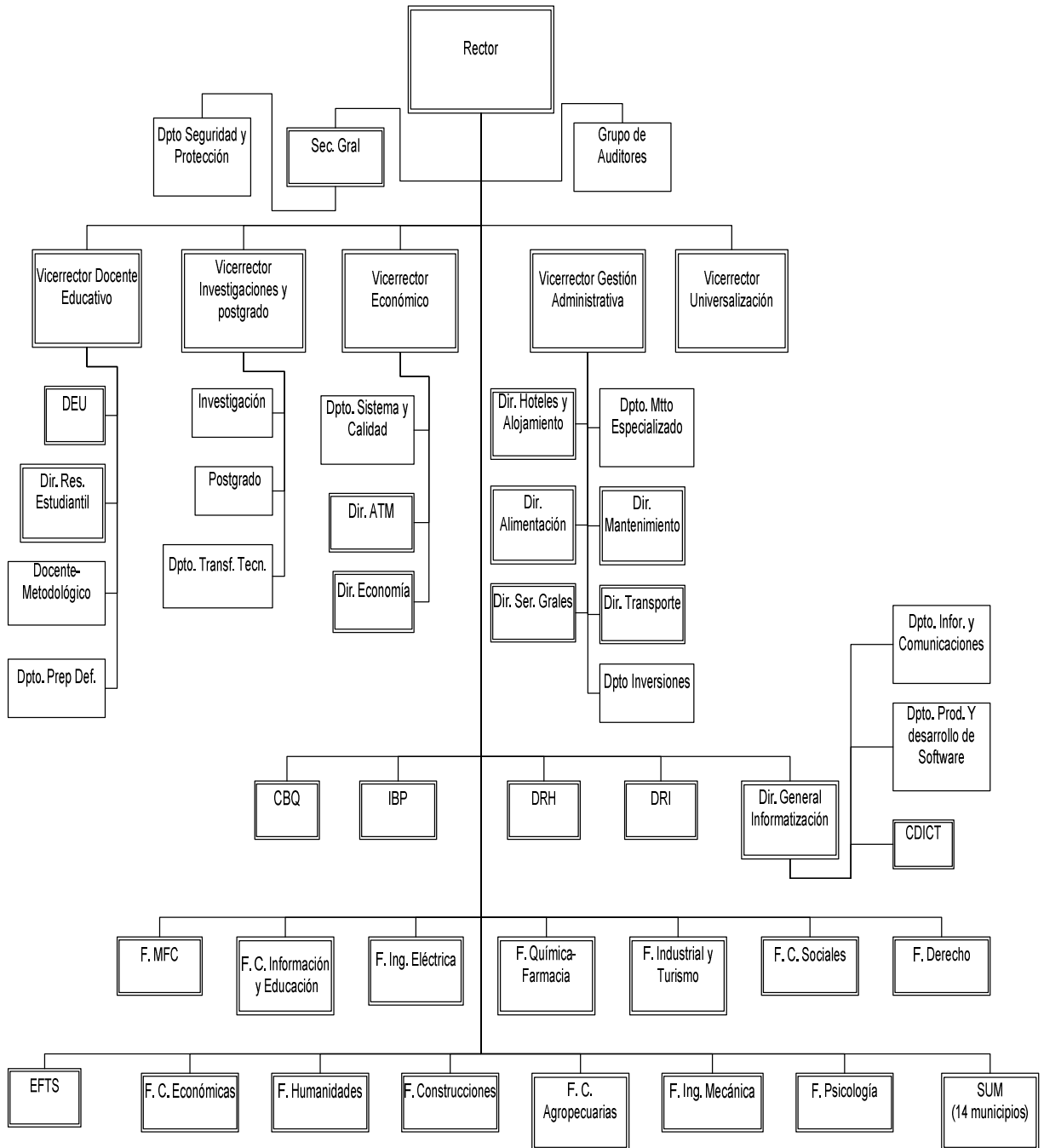
### Anexo 3. Procedimiento de Gestión por Procesos



Fuente: Yglesias Pimienta (2007).



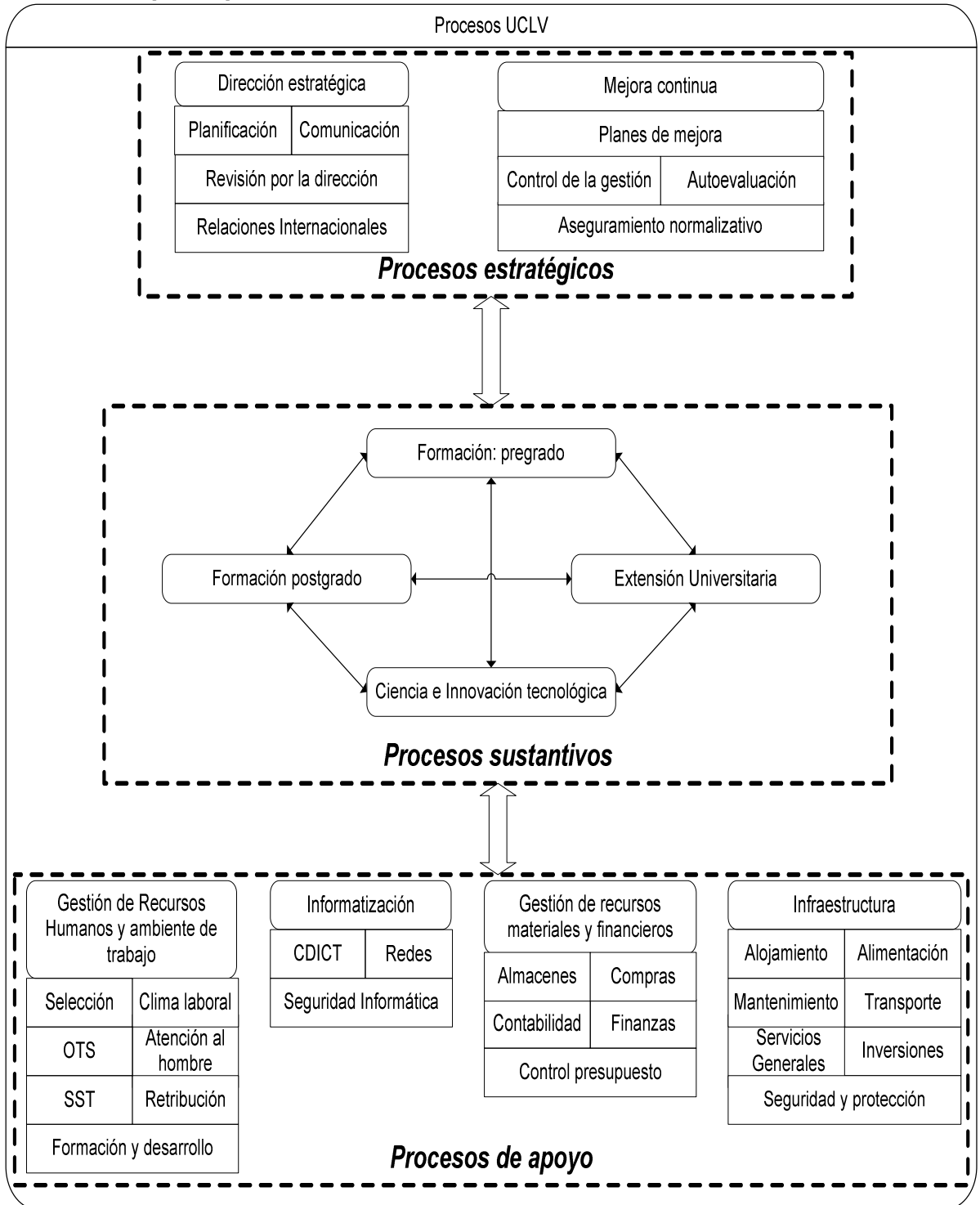
### Anexo 4. Estructura Organizativa de UCLV



Fuente: Archivo Dpto. Sistema y Calidad, UCLV.



### Anexo 5. Mapa de procesos de la UCLV



Fuente: Archivo Dpto. Sistema y Calidad, UCLV.



## **Anexo 6. Funciones de los directivos**

Los decanos de las facultades se subordinan directamente al rector, sus funciones son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad docente, educativa, metodológica, científica-investigativa y administrativa de la facultad, apoyándose en los órganos de dirección y técnicos, claustro de profesores y los trabajadores de servicio, para garantizar el cumplimiento de la política educacional trazada por el Partido y el Estado.
- Organizar, planificar, orientar, controlar y supervisar todas las actividades docentes, metodológicas, científica-investigativa y educativa de la facultad, apoyándose en el Consejo de Dirección de la misma.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento general, los reglamentos complementarios y demás disposiciones legales dictadas por el Rector o el Ministro de Educación Superior.
- Planificar y controlar el trabajo administrativo de la facultad a partir de los controles establecidos y de las particularidades del área.
- Aplicar la política de estímulos y de sanciones, según las legislaciones respectivas a los trabajadores y estudiantes de su Facultad.
- Dirigir y controlar el trabajo encaminado al estudio y aplicación de los documentos emanados de los Congresos del Partido y el Gobierno que orienta la política educacional, así como los del Ministerio de Educación Superior.
- Elaborar las resoluciones, instrucciones, circulares, etc. A un nivel que permita establecer las regulaciones en las distintas esferas de trabajo.
- Controlar el cumplimiento de los planes y programas de estudio de las especialidades y especializaciones de su Facultad, así como los planes de trabajo científico-investigativo y metodológico.



- Dirigir y Controlar la aplicación correcta de la política de cuadros, orientar, controlar y participar en la evaluación de los mismos.
- Dirigir y controlar el funcionamiento de la Secretaría de la facultad.
- Gestionar el cumplimiento de la estrategia de internacionalización en la facultad.
- Designar los responsables de las áreas de resultado claves de la facultad.

### **Funciones del Vicedecano que atiende la esfera docente**

El vicedecano se subordina al decano de la facultad, sus funciones son:

- Elaborar, aplicar y controlar las medidas que contribuyen a la elevación constante de la eficacia del trabajo docente educativo, tomando en cuenta la retención, así como los indicadores previstos de promoción por especialidades.
- Participar en la aplicación de la política establecida en relación con el ingreso a la facultad, ejerciendo la discusión y control de las actividades que se desprenden del mismo.
- Controlar el desarrollo de las diversas actividades que contribuyen a la formación integral de los estudiantes y constituyen parte de la programación del trabajo docente educativo, en la secretaría docente y los departamentos.
- Organizar y dirigir la matrícula de nuevo ingreso, elaborando propuestas sobre el año que deben matricular los reingresos y sometiéndola al decano para su aprobación.
- Desarrollar y controlar los procesos de matrícula del ingreso; preubicación y preasignación del graduado.
- Gestionar los planes bibliográficos



### **Funciones del Vicedecano que atiende la investigación científica y el postgrado**

El vicedecano se subordina al decano de la facultad, sus funciones son:

- Elaborar, aplicar y controlar las medidas que contribuyen a la elevación constante de la eficacia del trabajo científico y postgraduado, tomando en cuenta los indicadores previstos para la medición de los resultados.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la elaboración de las proyecciones y resultados de trabajo a corto, mediano y largo plazo, sobre el desarrollo de la investigación y el postgrado.
- Motivar al personal y asegurar el cumplimiento de los objetivos y resultados a lograr, la política y disposiciones del Partido, el Estado y el Gobierno sobre la educación superior y el trabajo de los docentes, investigadores y otros técnicos.
- Orientar y controlar el trabajo científico-investigativo que realiza la facultad.
- Impulsar y motivar la organización y participación en eventos científicos nacionales y extranjeros, publicaciones, conferencias, seminarios, etcétera.

### **Funciones del Vicedecano que atiende la universalización**

El vicedecano se subordina al decano de la facultad, sus funciones son:

- Elaborar la planeación estratégica de esta área de resultados claves y concebir junto a grupos de trabajo que se creen al efecto, las estrategias y las acciones que demande su cumplimiento.
- Elaborar indicadores y criterios de medida que permitan el desarrollo de los rubros que se requieran priorizar.
- Orienta, coordina y controla el trabajo metodológico que se ejecuta en la EFTS y selecciona a los profesores guías que trabajarán en la escuela.
- Coordina y controla la disponibilidad de textos y de otros medios en las carreras en cada municipio, en estrecho vínculo con la DDM y los



### J´Carreras de las SUM

- Coordina con los demás Vicedecanos, el accionar de la Facultad en el resto de los procesos sustantivos universitarios en las SUM en las carreras correspondientes.
- Contribuye en conjunto con la SUM, a la selección, promoción y desarrollo de los profesores adjuntos y coordinadores en las carreras que dirigen metodológicamente.
- Desarrolla alianzas estratégicas con las organizaciones estatales y profesionales afines a la carrera bajo su atención, tanto a nivel provincial como en los municipios.
- Participa en el proceso de orientación vocacional a los jóvenes que forman parte de la cantera para la continuidad de estudios.

### **Funciones del Jefe de Departamento Docente**

El jefe del Departamento docente se subordina al Decano, según el caso y tiene entre sus funciones.

- Definir las tareas concretas que realizará el Dpto. para tributar a la planeación estratégica de la Facultad, la Universidad y el Ministerio, controlando semestralmente cada una de ellas e intercambiando sistemáticamente los resultados con los trabajadores.
- Planificar y controlar sistemáticamente el Plan de trabajo de cada docente que integra el departamento, colegiándolo con cada uno de ellos, de modo tal que comprenda las tareas a realizar para la preparación integral de los estudiantes y la del propio profesor.
- Planificar y controlar sistemáticamente el Plan de Trabajo de los trabajadores no docentes subordinados al Departamento (técnicos, secretarías, etc.) teniendo en cuenta que ellos también deben realizar una importante labor educativa y contribuir al mejor funcionamiento del



Departamento Docente.

- Evaluar, al finalizar semestre, el plan de trabajo del profesor, reflexionando con cada uno de ellos la calidad del cumplimiento de las tareas. Al finalizar el primer semestre, el plan de trabajo puede variar en dependencia de las necesidades del departamento, facultad y/o universidad. Para ello es necesario que mensualmente cada profesor reflexione y se proyecte en función de aportar, con intencionalidad, al fortalecimiento del trabajo político ideológico y a la elevación de la calidad del proceso docente educativo.
- Diseñar y controlar sistemáticamente el Plan de Formación de los jóvenes docentes, priorizando la formación política ideológica.
- Elaborar y controlar el Plan de Trabajo Mensual del Departamento (Institucional) e intercambiar cada mes con los trabajadores acerca de sus resultados.
- Elaborar y controlar mensualmente el Plan de Trabajo Metodológico del Departamento, que incluye: Objetivos del trabajo metodológico, líneas de trabajo en el curso, actividades metodológicas y planificación de controles a clases. Informar cada mes el cumplimiento al VRDE y a los trabajadores del departamento. Es evidente que, cada mes, el departamento docente debe reunirse para evaluar los resultados integrales del trabajo.
- Controlar la marcha del proceso docente: Aprobación y realización de evaluaciones parciales y finales, Discusión de los reportes de control docente, análisis semestrales, encuestas de satisfacción, etc.
- Definir de manera colegiada, los alumnos ayudantes que trabajarán vinculados a la docencia, designando para cada uno de ellos un tutor o profesor responsable que elabore y controle el plan de trabajo de los mismos, el cual debe archivar en su expediente. Este plan de trabajo debe ser analizado y aprobado por las instancias correspondientes.
- Conservar los documentos que avalan el trabajo, y que pueden ser



solicitados por instancias superiores, ellos son :

- Planificar a los miembros del Dpto. toda la actividad de postgrado -tener en cuenta las solicitudes de Coordinadores de Comités de Maestría, Doctorados, Especialidades y Diplomados- de los programas en que participan sus subordinados, así como, el plan de postgrado del Dpto. para el año, el cual confecciona.
- Planificar la superación del personal subordinado a partir de definir, en acuerdo con el mismo, el plan de superación y la estrategia para su formación como doctor en los casos necesarios. Definir en los casos que corresponda la superación postdoctoral.
- Elaborar el plan de C y T del Dpto. para el año y planificar a los miembros del Dpto. toda la actividad investigativa a partir de las propuestas de los Jefes de Proyectos, Grupos Científicos y Directores de CE-I en que se inserta su personal.
- Evaluar, apoyándose en los Jefes de Proyecto, de Grupos Científicos o Directores de CE-I, los resultados del trabajo científico de los miembros del Dpto. y el cumplimiento y la calidad de las actividades de postgrado de sus subordinados.
- Mantener vinculación con las empresas e instituciones afines con el perfil del Dpto. que le permita conocer sus necesidades académicas, científicas, innovativas y de postgrado. Conocer las prioridades del país y la región en las temáticas científicas del Dpto.
- Impulsar el desarrollo académico del Dpto. en correspondencia con las necesidades de la universidad y la región lo que implica:
- Controlar los recursos materiales y medios de rotación pertenecientes al Dpto.
- Intercambiar sistemáticamente con los estudiantes que reciben docencia y/o investigan con los miembros del departamento, garantizando un



adecuado ambiente de trabajo en el departamento, a través del intercambio sistemático con trabajadores.

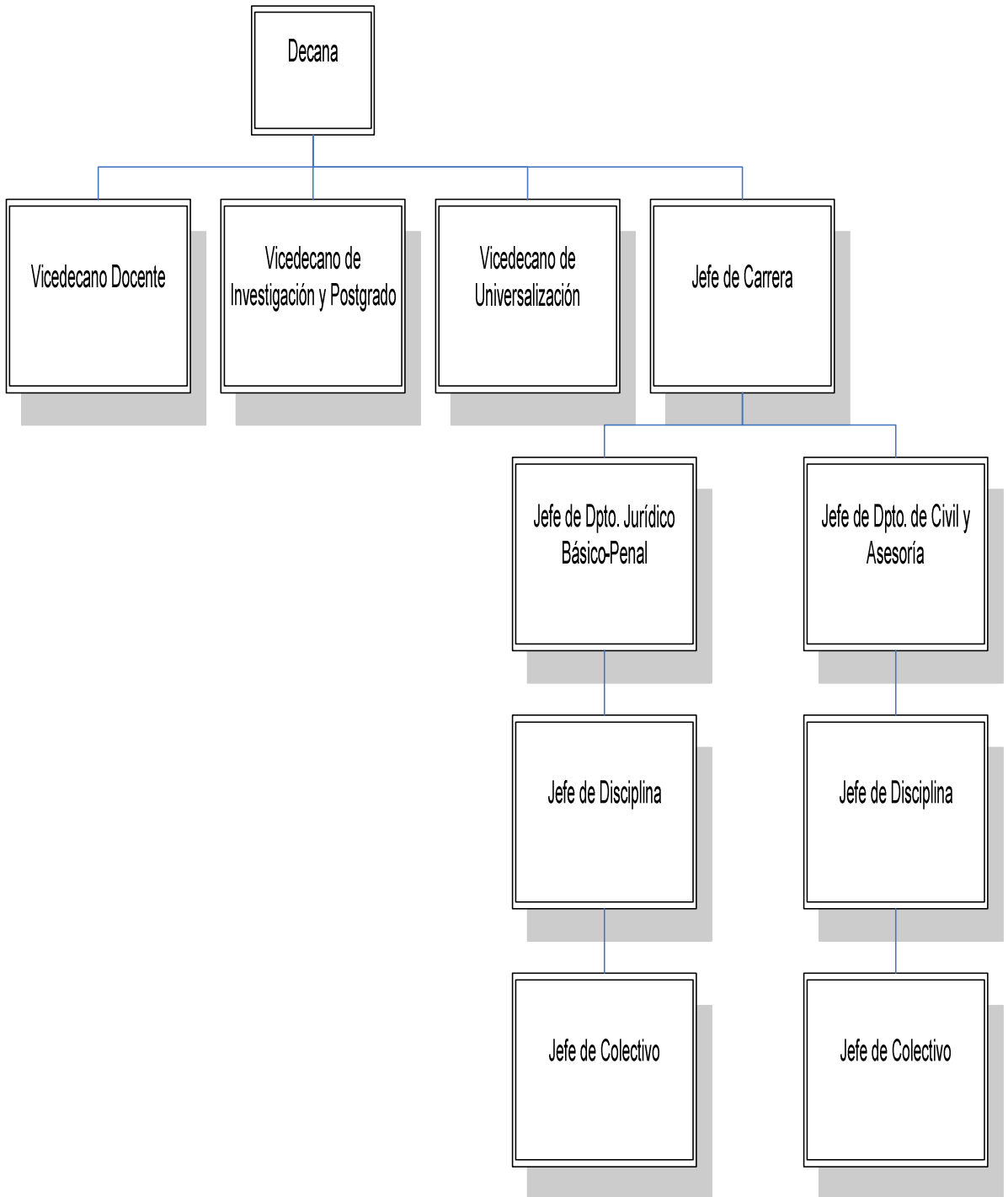
### **Funciones del Jefe de Carrera**

- El colectivo de carrera es el encargado de llevar a cabo el trabajo metodológico en este nivel organizativo.
- Agrupa a los profesores que dirigen los colectivos de disciplina y de año que integran la carrera en la sede central, a los coordinadores de carrera de las sedes universitarias y a la representación estudiantil.
- Tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad del modelo del profesional, dirigiendo así el trabajo de las disciplinas y los años.
- La conducción de este colectivo metodológico está a cargo del jefe de colectivo de carrera, quien responde ante el decano de la facultad por esta labor, tanto en la sede central como en las sedes universitarias.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan de estudio y, en particular, de los objetivos generales de la carrera, proponiendo al decano las acciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo de la calidad del proceso docente educativo de la carrera.
- Garantizar el adecuado diseño y aplicación de la estrategia educativa de la carrera, tomando como punto de partida el modelo del profesional.
- Lograr un adecuado balance de las tareas curriculares y extracurriculares que cumplen los estudiantes como parte de su formación integral.
- Participar en el diseño del plan de estudio y adecuarlo a las particularidades del centro y del territorio.
- Evaluar el desempeño del colectivo en el desarrollo del trabajo metodológico de la carrera.

*Fuente: informe de autoevaluación institucional de la Facultad de Derecho.*



### Anexo 7. Organigrama de la Facultad de Derecho



Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 8. Características de la matrícula

### I.-Curso Presencial: Plan de Estudios “C” perfeccionado y Plan de Estudios “D”.

Matrícula por Años	Cantidad de estudiantes	Nacionalidad	
		Cubanos	Extranjeros
1er Año	40	38	2
2do Año	42	41	1
3er Año	48	44	4
4to Año	35	33	2
5to Año	45	44	1
<b>Matrícula total</b>	210	200	10

### II.-Curso Semipresencial: Plan de Estudios “C” y Plan de Estudios “C” perfeccionado.

Municipio	Matrícula por modalidad	
	Continuidad de estudios	Enseñanza a Distancia
SUMs Santa Clara	323	493
SUMs Remedios	103	75
SUMs Camajuaní	104	62
SUMs Caibarién	88	62
SUMs Placetas	97	74
SUMs Ranchuelo	93	71
SUMs Santo Domingo	99	51
SUMs Cifuentes	52	26
SUMs Quemado	55	28
SUMs Sagua	56	35
SUMs Corralillo	76	52
SUMs Encrucijada	75	50
SUMs Manicaragua	136	30
<b>TOTALES</b>	<b>1357</b>	<b>1109</b>
	<b>2466</b>	

Fuente: Autoevaluación institucional de la Facultad de Derecho.

**Anexo 9. Análisis de las debilidades por cada uno de los expertos**

<b>Debilidades detectadas en la Facultad de Derecho</b>	<b>Marque con una X</b>	
	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. Insuficiente documentación de las actividades que se realizan y todas las resoluciones que aplican		
2. Violación de los escalones de mando establecidos		
3. Excesiva cantidad de regulaciones de distintos orígenes sin sistematizar ya sea a la hora de acreditar y/o de control interno		
4. Acumulación de actividades en un grupo limitado de personas		
5. Existencia de múltiples acciones que caen en terreno de nadie, sabiendo lo que hay que hacer pero sin saber a quién le corresponden		
6. Concentración de funciones metodológicas, educativas y administrativas en un mismo docente, debido a la superposición de tareas por escasez de docentes		
7. Inexperiencia de los cuadros asignados en las responsabilidades de la facultad		
8. El ambiente laboral en el área administrativa no es satisfactorio, ante dificultades presentadas con la idoneidad de algunos de estos trabajadores para el desempeño de sus funciones		
9. La dirección de la facultad tiene responsabilidades metodológicas pero no administrativas sobre el proceso de la universalización		
10. Insuficiente capital humano para el control de las actividades de universalización		
11. Inexistencia de un límite definido entre las responsabilidades y funciones del personal que interviene en las actividades del proceso docente educativo y administrativo		
12. Ausencia de un coordinador de carrera en la SUM de Santa Clara		
13. Existencia de cargos ocupados por profesores que no poseen categoría docente superior o que no han alcanzado el grado científico de master o doctor		
14. Aún subsisten Coordinadores de Carrera-SUMs que no son graduados de la Carrera de Derecho		
15. La coordinación de los proyectos de investigación no está distribuida de manera homogénea entre todos los doctores de la facultad		
16. La integración de las líneas de investigación, la actividad de postgrado y la formación doctoral no alcanza los niveles requeridos		

*Fuente: Elaboración propia*



**Anexo 10. Análisis de las respuestas de los expertos**

<b>Debilidades</b>	<b>E<sub>1</sub></b>	<b>E<sub>2</sub></b>	<b>E<sub>3</sub></b>	<b>E<sub>4</sub></b>	<b>E<sub>5</sub></b>	<b>E<sub>6</sub></b>	<b>E<sub>7</sub></b>	<b>E<sub>8</sub></b>
<b>D<sub>1</sub></b>	X	–	X	X	–	–	–	X
<b>D<sub>2</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>3</sub></b>	–	–	X	X	X	–	X	–
<b>D<sub>4</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>5</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>6</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>7</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>8</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>9</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>10</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>11</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>12</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>13</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>14</sub></b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>D<sub>15</sub></b>	X	–	–	–	X	X	–	–
<b>D<sub>16</sub></b>	–	X	X	–	X	–	–	X

*Fuente: Elaboración propia*



### Anexo 11. Debilidades resultantes en la Facultad de Derecho

<b>Debilidades resultantes en la Facultad de Derecho</b>
1. Insuficiente documentación de las actividades que se realizan y todas las resoluciones que aplican
2. Excesiva cantidad de regulaciones de distintos orígenes sin sistematizar ya sea a la hora de acreditar y/o de control interno
3. Acumulación de actividades en un grupo limitado de personas
4. Existencia de múltiples acciones que caen en terreno de nadie, sabiendo lo que hay que hacer pero sin saber a quién le corresponden
5. Concentración de funciones metodológicas, educativas y administrativas en un mismo docente, debido a la superposición de tareas por escasez de docentes
6. El ambiente laboral en el área administrativa no es satisfactorio, ante dificultades presentadas con la idoneidad de algunos de estos trabajadores para el desempeño de sus funciones
7. La dirección de la facultad tiene responsabilidades metodológicas pero no administrativas sobre el proceso de la universalización
8. Insuficiente capital humano para el control de las actividades de universalización
9. Inexistencia de un límite definido entre las responsabilidades y funciones del personal que interviene en las actividades del proceso docente educativo y administrativo
10. Ausencia de un coordinador de carrera en la SUM de Santa Clara
11. Existencia de cargos ocupados por profesores que no poseen categoría docente superior o que no han alcanzado el grado científico de máster o doctor
12. Aún subsisten Coordinadores de Carrera-SUMs que no son graduados de la Carrera de Derecho

*Fuente: Elaboración propia.*



### Anexo 12. Ponderaciones de los expertos

Debilidades	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>
D <sub>1</sub>	1	2	1	1	1	2	1	1
D <sub>2</sub>	9	8	6	9	9	8	7	8
D <sub>3</sub>	10	10	9	11	10	12	10	9
D <sub>4</sub>	4	3	5	4	3	5	4	3
D <sub>5</sub>	5	6	4	5	6	4	9	5
D <sub>6</sub>	7	11	7	10	8	6	5	7
D <sub>7</sub>	11	9	12	8	11	11	11	12
D <sub>8</sub>	8	7	10	7	7	9	8	6
D <sub>9</sub>	12	12	11	12	12	10	12	11
D <sub>10</sub>	6	5	8	6	5	7	6	10
D <sub>11</sub>	3	4	3	2	4	3	2	4
D <sub>12</sub>	2	1	2	3	2	1	3	2

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 13. Orden atendiendo al nivel con que influyen en el desempeño laboral**

Debilidades	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	R <sub>j</sub>	C <sub>j</sub>
D <sub>1</sub>	1	2	1	1	1	2	1	1	10	0,016
D <sub>2</sub>	9	8	6	9	9	8	7	8	64	0,103
D <sub>3</sub>	10	10	9	11	10	12	10	9	81	0,129
D <sub>4</sub>	4	3	5	4	3	5	4	3	31	0,05
D <sub>5</sub>	5	6	4	5	6	4	9	5	44	0,07
D <sub>6</sub>	7	11	7	10	8	6	5	7	61	0,098
D <sub>7</sub>	11	9	12	8	11	11	11	12	85	0,136
D <sub>8</sub>	8	7	10	7	7	9	8	6	62	0,099
D <sub>9</sub>	12	12	11	12	12	10	12	11	92	0,147
D <sub>10</sub>	6	5	8	6	5	7	6	10	53	0,085
D <sub>11</sub>	3	4	3	2	4	3	2	4	25	0,04
D <sub>12</sub>	2	1	2	3	2	1	3	2	16	0,026
<b>Totales</b>									624	

Fuente: Elaboración propia.



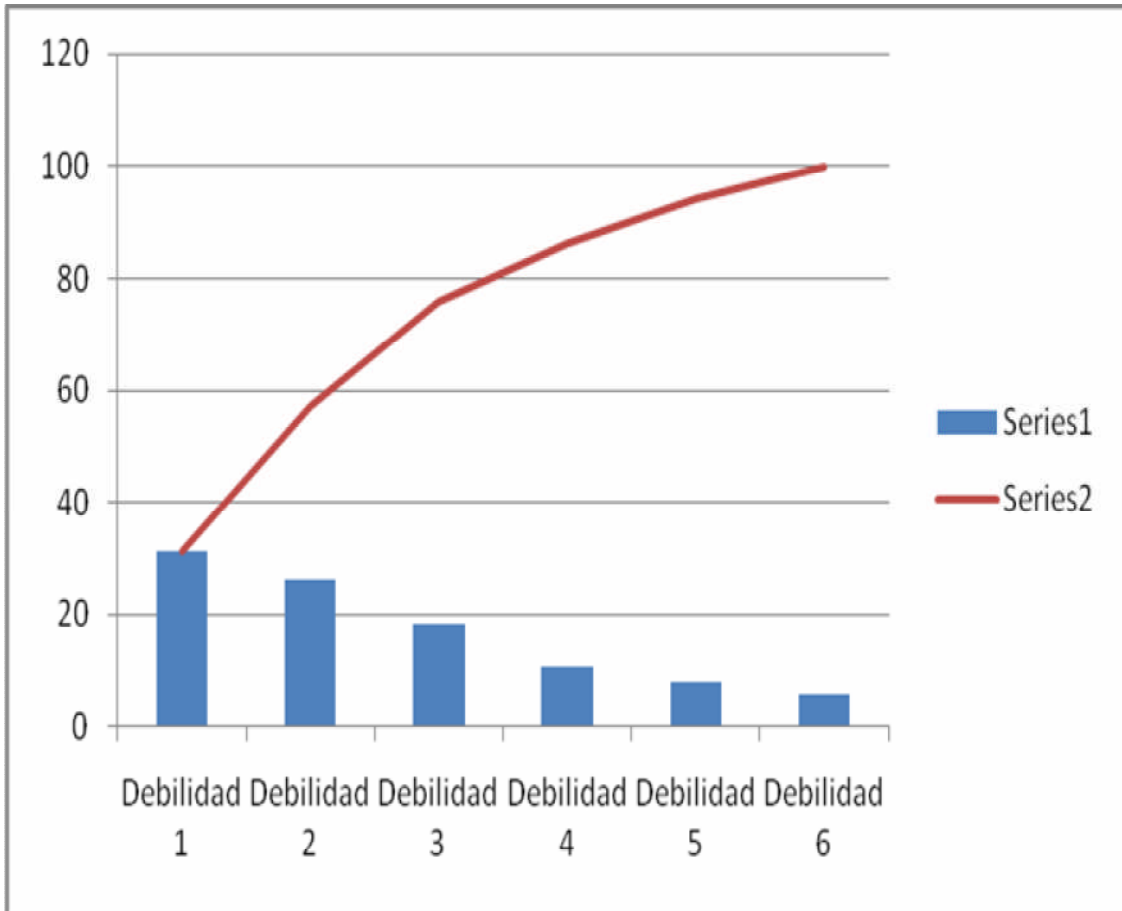
#### Anexo 14. Periodicidad de las principales debilidades

<b>Debilidades</b>	<b>Cantidad</b>
1. Inexistencia de un límite definido entre las responsabilidades y funciones del personal que interviene en las actividades del proceso docente educativo y administrativo	32
2. La dirección de la facultad tiene responsabilidades metodológicas pero no administrativas sobre el proceso de la universalización	27
3. Acumulación de actividades en un grupo limitado de personas	19
4. Excesiva cantidad de regulaciones de distintos orígenes sin sistematizar ya sea a la hora de acreditar y/o de control interno	11
5. Insuficiente capital humano para el control de las actividades de universalización	8
6. El ambiente laboral en el área administrativa no es satisfactorio, ante dificultades presentadas con la idoneidad de algunos de estos trabajadores para el desempeño de sus funciones	6

*Fuente: Elaboración propia.*



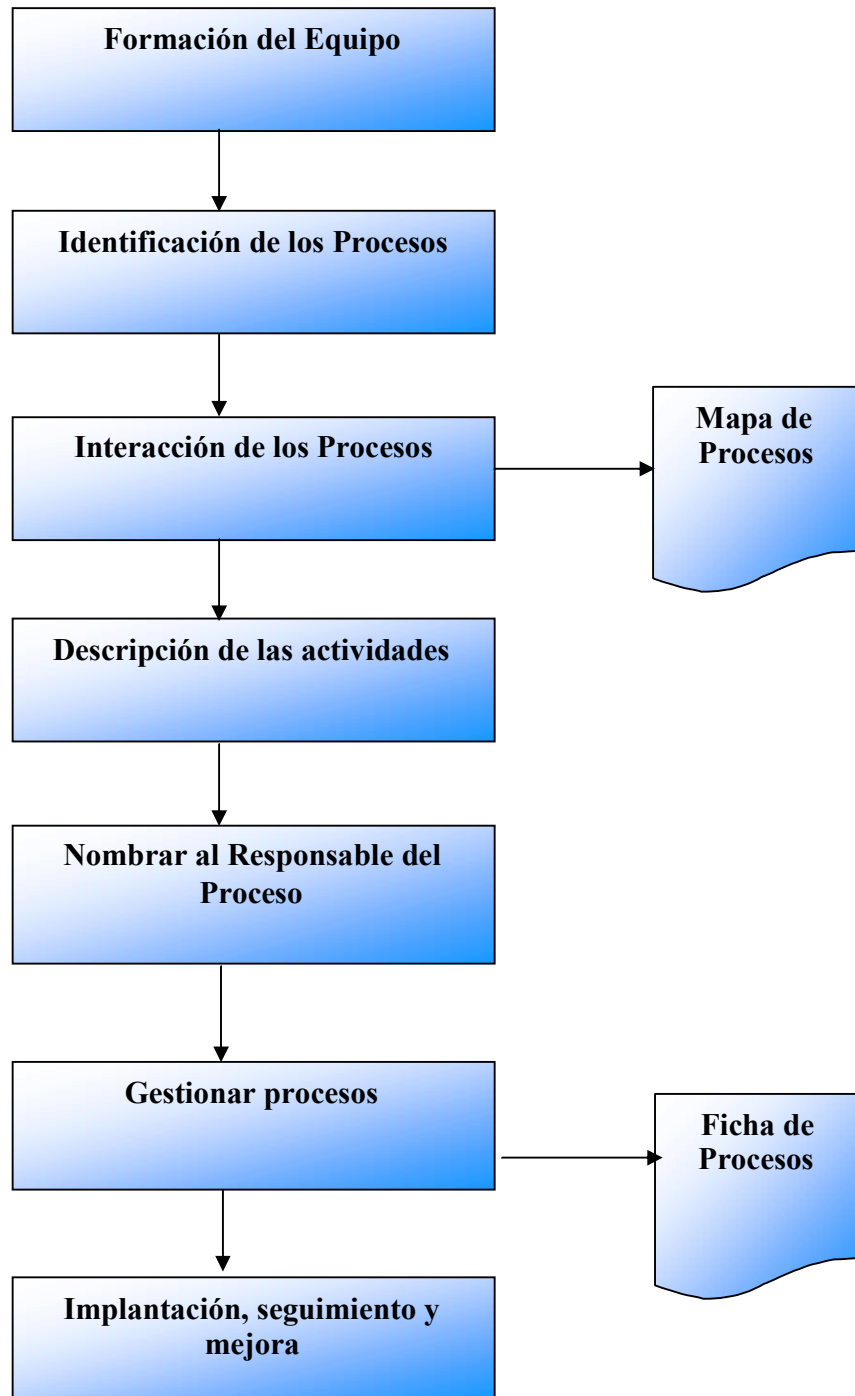
### Anexo 15. Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 16. Procedimiento de Gestión por Procesos



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 17. Ficha de Expertos

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Grado Científico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de experiencia de trabajo en la universidad</b>
Dargel González Gonzáles	Especialista	Jefe de Departamento	5
Yisell Muñoz Alfonso	Doctora	Vicedecana Docente	Más de 15
Graciela García González	Doctora	Jefa de Departamento	Más de 25
Jorge Luis Barroso González	Licenciado	Vicedecano de Universalización	5
Yanelis Delgado Triana	Doctora	Vicedecana de Investigación y Postgrado	10
Martha González Rodríguez	Doctora	Jefa de Carrera	29
Amarelys Sarmiento Fonseca	Master	Profesora	6
Yadira García Rodríguez	Doctora	Decana	12

*Fuente: Elaboración propia.*



## **Anexo 18. Lista de las actividades de la facultad**

### **Extensión Universitaria**

La Facultad cuenta con una Comisión de Extensión Universitaria formada por profesores que atienden directamente las áreas de deporte, cultura, proyectos comunitarios, residencia estudiantil y prevención, lo cual ha contribuido a la obtención de mejores resultados.

Dentro de las actividades extensionistas ha de considerarse el papel protagónico de los estudiantes en la planificación, organización y ejecución de los Juegos “Criollos” y los Festivales Culturales, así como la diversidad de actividades colaterales de índole cultural o deportiva definidas en los proyectos educativos.

La Facultad ha logrado, por medio de los Proyectos Educativos, la implicación directa de la mayoría de los estudiantes y Profesores-Guías en acciones de impacto social definidas en Proyectos Comunitarios,

La Facultad consolida los programas de promoción de salud y calidad de vida haciendo énfasis en la estrategia de prevención social, así como los Programas Nacionales de prevención del uso indebido de drogas, el consumo de alcohol y tabaco, la Protección del Medio Ambiente y el cumplimiento de las acciones del proyecto del VIH-SIDA. Se destaca la realización de conversatorios sobre prevención de delitos de alta incidencia en la comunidad, como la portación y tenencia ilegal de armas y explosivos.

### **Infraestructura**

A partir del 2007 se mejoró el mobiliario de las aulas y departamentos, donde la infraestructura de la facultad mejoró de manera considerable. En cuanto al mobiliario con que cuenta la Facultad en las aulas y departamentos se tiene por adecuado en cuanto a estado físico, bien distribuido y con apropiado mecanismo de seguridad. Las aulas se encuentran en correctas condiciones de pintura, limpieza e iluminación. Todos los recursos materiales que constan como activos fijos son controlados por la administración periódicamente. Se cuenta con un



Laboratorio de profesores con 9 máquinas (36%), funcionando en RED 8 (32%) de ellas 4 poseen acceso a Internet (16%). El servicio está disponible las 24 horas excepto en el horario de ahorro energético de 12:00 p.m. a 1:00 p.m. La Facultad tiene a sus estudiantes ubicados en 2 residencias, enclavadas geográficamente distantes, las hembras en el Edificio de Becas identificado como C-2 en el área de los Camilitos y los varones en el Edificio U-4.

## **BK**

La Facultad cuenta con un consejo asesor de beca compuesto por un profesor responsable de la residencia estudiantil.

El sistema de atención de la Facultad se organiza de la siguiente forma: un profesor responsable de la Estrategia educativa en beca y del funcionamiento de la beca, cada profesor atiende un cuarto de beca y es responsable de la labor educativa en el mismo, los profesores guías dan seguimiento a la vida y la actitud de los becarios, se estableció un sistema de emulación estudiantil entre los cuartos, se establece la visita mensual a la beca por los colectivos de año

## **Comunicación**

La Carrera se reúne en reuniones del Colectivo de Carrera tres veces por semestre y en talleres metodológicos de Carrera, desde donde se ha diseñado un plan para la implementación del Plan de estudios D.

Existen diferentes espacios en la Facultad encaminados a detectar y solucionar las necesidades y preocupaciones de los estudiantes, por ejemplo: la participación de la FEU y la UJC en las coordinaciones semanales del PCC con la institución, la participación de las organizaciones juveniles como miembros plenos del Colectivo de Carrera, la participación como invitados en los Consejos de Dirección de la Facultad.

## **Dirección**

Los procesos de dirección en nuestra facultad se caracterizan por la toma de decisiones colegiadas y consensuadas en el Consejo de Dirección, otras



actividades son: la definición de los objetivos educativos por cada año de la carrera, elaboración de la **Estrategia Metodológica de la Carrera**, el **Plan Metodológico de la Carrera**, los planes de trabajo metodológico de los departamentos, las Disciplinas y los Colectivos de Año, establecimiento de una estrategia a mediano y largo plazo de la formación doctoral, que incluye a todos los jóvenes menores de 35 años, políticas de investigación científica de la Facultad tributa a líneas, que responden a las necesidades del territorio y el país

### **Recursos Humanos**

Existe un Plan de superación de los profesores de la Facultad que está acorde a la estrategia del MES y con los objetivos del Centro y del Trabajo Político Ideológico.

El 100 % del claustro está vinculado a la universalización de la enseñanza en calidad de jefes de colectivos de asignaturas de las que son profesores principales. Los 6 jefes de disciplina de la Facultad son jefes de disciplina provinciales al dirigir las disciplinas de las SUM, con actividades metodológicas, orientaciones y controles a las disciplinas y el proceso docente. Cinco profesores del claustro imparten docencia directa y asesoran directamente 2 sedes. El 100 % del claustro se involucra en los Tribunales de Culminación de Estudios de las SUM.

### **CIT**

Las principales actividades que componen este proceso se reflejan en Talleres metodológico del Colectivo de Carrera destinado a perfilar el contenido educativo y el enfoque político ideológico de los Objetivos Generales del Modelo del Profesional, definición del trabajo político-ideológico como una prioridad metodológica de la Carrera. Forum de Historia, Evento juvenil martiano y el Forum científico estudiantil

Actualmente las líneas a través de las cuales se desarrolla el trabajo científico son:

- Seguridad Jurídica, que incluye dos sub-líneas: Protección Jurídica de la



persona y el Derecho y las TICs

- Prevención y control social

Los resultados de la labor científica e investigativa de los profesores se han socializado a través de más de 250 publicaciones, que incluyen más de 20 libros, más de 15 monografías y más de 200 artículos, la mayoría en revistas nacionales o memorias de eventos. De igual forma se destaca la presentación de ponencias en eventos científicos de carácter territorial, local, nacional e internacional. Además un importante número de docentes ha participado calidad de delegado o invitado en eventos de similar categoría.

### **Pregrado**

Las actividades se planifican para conocer y mejorar la calidad del pregrado, otras actividades son las propias del proceso docente educativo donde van encaminadas a prestar el servicio de formación del profesion, otras actividades pueden ser agrupadas durante el desarrollo del servicio social donde se investiga el grado de satisfacción del cliente a través de encuestas y entrevistas. Otras actividades son: la elaboración de un Programa de Trabajo Tutorial implementación en el curso 2009.2010 de un nuevo Sistema de Evaluación Estudiantil, Sistema de trabajo para el Profesor Guía desde la entrega pedagógica, el diagnóstico grupal, diagnóstico individual, los proyectos educativos y la evaluación estudiantil, etc., formulación e implementación de un Sistema metodológico integrado para el Trabajo Político Ideológico desde la carrera, en cada uno de sus niveles metodológicos

### **Planeación**

La actividad de la carrera se planifica a partir de un Cronograma de trabajo metodológico que parte de la determinación de las prioridades y necesidades metodológicas de colectivos de año y a nivel grupal, fomentando la organización y estructuración del proceso docente desde estas prioridades.

La Planeación Estratégica de la Facultad, concretado en la organización de



cuestiones sustanciales del proceso docente-educativo, mediante específicas Estrategias de Trabajo, por ejemplo: la Estrategia única para Trabajos de Curso, la Estrategia de Preparación para la Defensa, la Estrategia General para la Culminación de Estudios en la Carrera, el Programa de Trabajo Tutorial para la Facultad, el Sistema de Evaluación Estudiantil para la Facultad

### **Informatización**

La Carrera cuenta con una página Web interactiva con información básica de la misma, posee 1 laboratorio virtual y 3 bases de datos actualizadas, el 100 % de las asignaturas digitalizadas, las orientaciones de prácticas laborales, trabajos de curso y culminación de estudios.

La INTRANET universitaria tiene una consultaría virtual de derecho gestionada por la facultad que posee carácter interactivo.

En las computadoras se encuentran instalados diferentes productos informáticos, software tales como: Base de Datos de Propiedad Intelectual e Industrial, Software del Código Penal: Doctrina y Jurisprudencia, Software Laboratorio Virtual de Medicina Legal, Software Diccionario Jurídico Electrónico, CD jurídicos, Biblioteca Virtual de la UNJC en la provincia.

Existe en la Página WEB de nuestra Facultad y en la de la Universidad una Consultoría Jurídica Virtual mediante la cual se ofrecen rápidas respuestas a usuarios internos y externos de la RED que poseen inquietudes jurídicas, dicha Consultaría Virtual es atendida por los Grupos Científicos Estudiantiles “Jurisconsult” y “Derecho.com”.

### **Postgrados**

Caracterizada por la a elevada cantidad y calidad en la impartición de los tres programas de Especialidad de Postgrado en cuatro provincias de la zona central del país, todo ello avalado por la creación y funcionamiento de la Escuela Territorial de Postgrado de Derecho, que presidida por la Facultad, coordina todas las acciones de la actividad postgraduada de conjunto con los organismos



jurídicos.

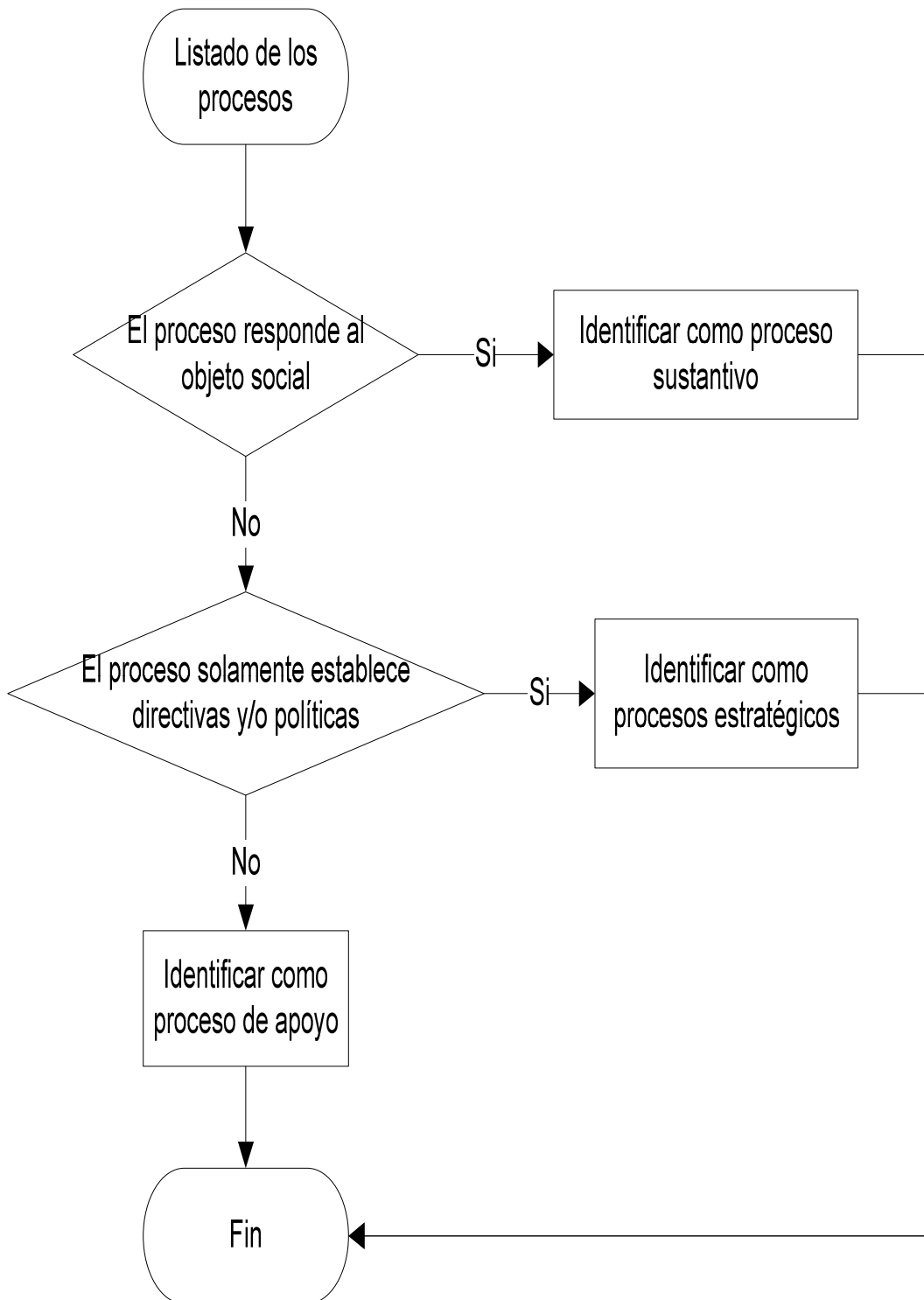
Formación técnica de los profesores a tiempo parcial de la SUMs. Se han desarrollado actividades de postgrado dirigidas expresamente a los profesores a tiempo parcial. Los profesores de la Facultad han colaborado con la Escuela Nacional de Postgrado en el perfeccionamiento de los programas de Especialidad vigentes y en la modificación de algunos de ellos en programas de Maestría.

Los profesores de la Facultad imparten una Maestría en el extranjero, de Ciencias Forenses en la Universidad de Managua, en Nicaragua.

*Fuente: Elaboración propia.*



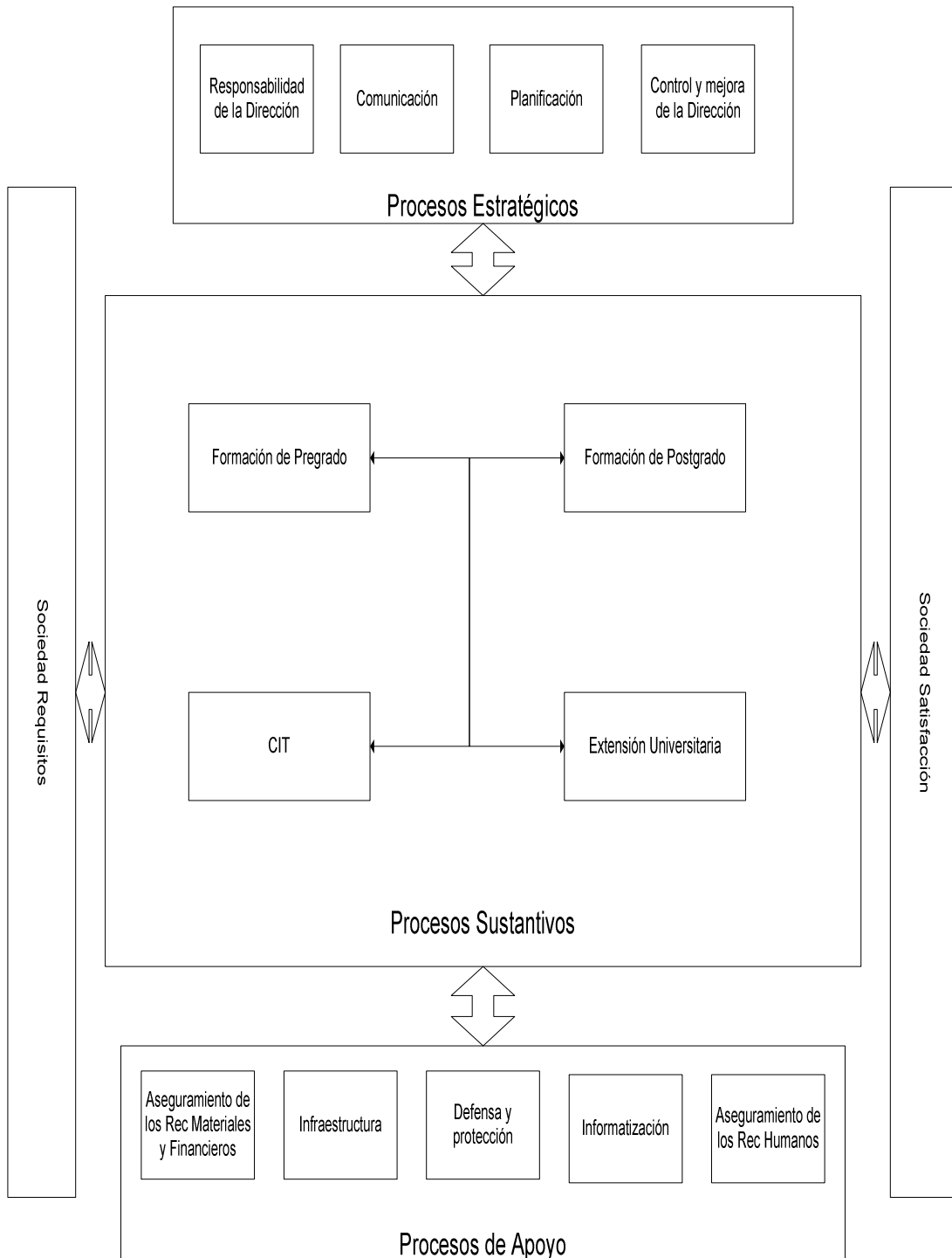
### Anexo 19. Diagrama de flujo para la clasificación de los procesos



Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 20. Mapa de procesos de la Facultad de Derecho



Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 21. Fichas de procesos  
Facultad de Derecho. UCLV**

**PROCESO: Formación del Pregrado**

<b>PROCESO:</b> Formación del Pregrado		<b>RESPONSABLE:</b> Nombre: Yisell Muñoz Alfonso Cargo: Vicedecana Docente	
<b>MISION:</b> Formar profesionales con un adecuado nivel científico-técnico y humanístico a través de los Cursos Regular Diurnos.		<b>DOCUMENTACION</b> Resolución Ministerial 86/98 Resolución 210/07 Instrucción No.1/2009 Resolución-107 Planes de Estudio " C", perfeccionado y Plan D	
<b>Alcance</b>	<b>Empieza:</b> Planificación de las actividades para conocer y mejorar la calidad del pregrado <b>Incluye:</b> Prestación de Servicios de formación del profesional. Elaboración de Programas Docentes metodológico. Sistema de trabajo de profesores guías. Sistema de trabajo metodológico integrado para el TPI. Controles a Clases <b>Termina:</b> Retroalimentación y monitoreo durante el servicio social		
<b>Especificaciones del proceso</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Estudiantes	MINED, MINFAR, Organismos, Sociedad	Estudios terminados de 12 grado, culminación de estudios y otorgamiento de carreras
	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Estudiantes con un valor agregado y una formación especializada, así como un conjunto de valores éticos	Instituciones, Organizaciones, Sociedad	Formación general integral, conjunto de valores
<b>CONTROL DEL PROCESO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización del nuevo plan de estudio</li> <li>- Validación del plan diseñado</li> <li>- Normalización y difunción del control de nuevo plan de estudio</li> <li>- Evaluación integral general</li> <li>- Evaluación de la satisfacción de los empleadores y adiestrados</li> </ul>			
<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>		<b>Rango de Desempeño</b>
Matrícula Responsable	$MR \uparrow \frac{Asist .de est a la asigantura}{Total Horas Asigantura}$		> 85 % Satisfactorio De 85 a 70 % Regular < 70 % de Baja satisfacción
% Satisfacción de los egresados	$SE = \frac{Cant.de egresados satisfechos con su formación}{Total de egresados de la Facultad}$		> 85 % Satisfactorio De 85 a 70 % Regular < 70 % de Baja satisfacción
Nivel de satisfacción con el proyecto educativo	$NSPE = \frac{\#de.est.de.acuerdo.con.el.proyecto.educativo}{Total.Estudiantes}$		> 80 % Satisfactorio De 80 a 70 % Regular < 70 % de Baja satisfacción



**Anexo 21. Continuación**  
**Facultad de Derecho. UCLV**

**PROCESO: Extensión Universitaria**

<b>PROCESO:</b> Extensión Universitaria		<b>RESPONSABLE:</b> Nombre: Mayren Pérez Bonachea Cargo: Profesora Titular	
<b>MISION:</b> Garantizar que con un alto nivel de integración en su gestión la Facultad de Derecho alcance resultados superiores en la vida cultural universitaria y su entorno comunitario.		<b>DOCUMENTACION</b> Programa de Extensión Universitaria de la Facultad de Derecho Plan de actividades para todo el año Evaluación final del objetivo de extensión Proyectos Comunitarios.	
<b>Alcance</b>	<p><b>Empieza:</b> Planificación de las actividades para el programa de extensión Universitaria  <b>Incluye:</b> Dimensión extensionista del enfoque integral para la labor educativa. Intención extensionista desde las formas organizativas del proceso docente. Actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes. Desarrollo socio-cultural comunitario. Comunicación social, difusión y divulgación. Investigación científica e inserción de los resultados en la práctica extensionista.  <b>Termina:</b> Realización satisfactoria de las actividades, investigaciones y proyectos.</p>		
<b>Especificaciones del proceso</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Actividades, Investigaciones, proyectos.	Sociedad.	Calidad en la planificación de las actividades, investigaciones y proyectos Recursos materiales y financieros necesarios para la realización de cada actividad.
<b>Especificaciones del proceso</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Personas informadas y actualizadas con más cultura, desarrollo de la comunidad.	La sociedad y la comunidad universitaria.	Profesionalidad en las personas implicadas en el proceso. Resultados satisfactorios que eleva el nivel cultural de la comunidad
<b>CONTROL DEL PROCESO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión y participación en las actividades extensionistas</li> <li>- Control de participantes a actividades</li> </ul>			
<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>		<b>Rango de Desempeño</b>
Estudiantes insertados en proyectos de Extensión Universitaria	$EIPEU = \frac{\text{Cant .de Estud .insertados en los proyectos}}{\text{Total Estud .de la Facultad}}$		> 80% Satisfactorio De 80 a 65% Regular <65% baja satisfacción
Nivel de satisfacción de los estudiantes con las actividades Extensionistas	$NSE = \frac{\text{Est.satisfechos con la sacciones extensionistas}}{\text{Total Estud.}}$		> 90% Satisfactorio De 90 a 80% Regular < 80% baja satisfacción



**Anexo 21. Continuación  
Facultad de Derecho. UCLV**

**PROCESO:** Responsabilidad por la Dirección

<b>PROCESO:</b> Responsabilidad por la Dirección		<b>RESPONSABLE:</b> Nombre: Yadira García Cargo: Decana	
<b>MISION:</b> a través de actividades de revisión y toma de decisiones Trazar las políticas en función de alcanzar los objetivos, definir los objetivos específicos controlándolos para cumplir con la misión y llegar a la visión y así asegurar que las metas y los objetivos declarados respondan al propósito de la organización, incluyendo un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la facultad.		<b>DOCUMENTACION</b> Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios Resolución Ministerial 86/98 Resolución 210/07 Normalizativas para exámenes en la SUM Estrategias Específicas y Maestras de la UCLV	
<b>Alcance</b>	<b>Empieza:</b> Planificación de las actividades para mejorar la gestión de la facultad <b>Incluye:</b> Esclarecimiento de la misión de la Facultad. Declaración de la visión que se tiene de la Facultad. Análisis de los recursos materiales y humanos de que se dispone. Definición de las estrategias y la política a seguir por la Facultad. Definición de los objetivos generales y las metas de la facultad con vistas a alcanzar la visión. Control del cumplimiento de los objetivos y metas <b>Termina:</b> Retroalimentación y monitoreo durante el servicio social		
	<b>CONTROL DEL PROCESO</b>		
<b>Especificaciones del proceso</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Información y orientaciones de la Dirección de la Universidad y organizaciones de masas	MES Dirección de la UCLV.	Estrategia Maestra para el Trabajo Político-ideológico. Acuerdos en los consejos de dirección universitaria. Orientaciones del MES
	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>REQUISITOS</b>
	Acciones para alcanzar los objetivos de la facultad, mecanismos para planificar, asegurar, controlar y mejorar la gestión de la misma	La sociedad en general	Sistema metodológico integrado para el Trabajo Político Ideológico en la Facultad de Derecho Planeación Estratégica de la Carrera Misión y visión de la facultad
<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>		<b>Rango de Desempeño</b>
% de cumplimiento de Objetivos	$OC = \frac{\text{Cant de Objetivos Cumplidos}}{\text{Total de Objetivos Trazados}} \times 100$		≥90% satisfactorio
% de objetivos que están bien definidos	$MR = \frac{\text{Cantidad de Objetivos redefinidos}}{\text{Cantidad de Objetivos Planificados}} \times 100$		≥60% Poca visión del Decano Reelaborar los objetivos específicos

Fuente: Elaboración Propia.