

# **Rediseño del proceso estratégico de gestión del talento humano en la Universidad de Holguín**

**MSc. Ing. Susana Rodríguez Medero**  
Profesor Asistente, Universidad de Holguín  
ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-1079-5887>  
[susanarodriguezmedero@gmail.com](mailto:susanarodriguezmedero@gmail.com)

**MSc. Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz**  
Profesor Asistente, Universidad de Holguín  
0000-0002-5170-0969  
[cnunez13dic92@gmail.com](mailto:cnunez13dic92@gmail.com)

**MSc. Ing. Maura Leyva Rodríguez**  
Profesor Auxiliar, Universidad de Holguín  
ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-6416-3312>  
[maura@uho.edu.cu](mailto:maura@uho.edu.cu)

## **RESUMEN**

Para desarrollar sus funciones laborales en cualquier organización las personas deben valerse de determinadas competencias que demuestren su talento. Este constituye una ventaja competitiva, pero en el caso de las universidades, donde los docentes juegan un rol protagónico en la creación, transformación y transferencia de conocimiento, la gestión del talento lejos de orientarse como una actividad de apoyo debe desarrollarse desde una perspectiva estratégica y de procesos. En el presente trabajo se definió como objetivo rediseñar la gestión del talento humano con enfoques a procesos y estratégico en la Universidad de Holguín. Para ello se desplegó un procedimiento de rediseño de procesos universitarios, complementado con el empleo de métodos teóricos y empíricos. Como resultado se obtuvo un nuevo diseño del proceso acorde a la proyección estratégica de la universidad y que se alinea con las tendencias de la gestión del talento humano. La investigación refleja la necesidad de actualizar periódicamente la estrategia de este proceso en alineación con los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, rediseño de proceso, gestión universitaria, enfoque a procesos, enfoque estratégico.

## **Redesign of the human talent management as a strategic process at the University of Holguín**

## **ABSTRACT**

To perform their work functions in any organization, individuals must rely on specific competencies that demonstrate their human talent. While this constitutes a competitive advantage, in universities, where professors play a central role in knowledge creation, transformation, and transfer, human talent

management should not be approached as a support activity but as a strategic process. This study aimed to redesign the human talent management as a strategic process at the University of Holguín. A procedure combining university process redesign with theoretical and empirical methods was applied. The result was a redesigned process aligned with the university's strategic goals and talent management trends. The research highlights the need to periodically update this strategic process to ensure alignment with institutional objectives.

**Keywords:** human talent management, process redesign, university management, process approach, strategic approach.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios económicos, sociales, políticos, tecnológicos y medioambientales que constantemente se producen en el entorno organizacional denotan una necesidad imperante de adaptabilidad para cualquier organización. Por ende, el sector de la educación superior, como uno de los principales responsables de la gestión del conocimiento (García Hurtado et al. 2024; Li, 2019), debe alinearse con un impreciso número de demandas de la sociedad.

Dentro de esta rama “la universidad se percibe como un lugar donde los ciudadanos pueden desarrollarse según sus necesidades y potencial únicos” (Nwokocha et al., 2020, p. 608). En correspondencia, según Rodríguez Medero et al. (2025) “la evolución del concepto de universidad refleja un creciente y activo rol social que se extiende más allá de la educación” (p. 558), y se desempeña desde sus funciones de formación, investigación y extensión.

Estas actividades, que como razón de ser se reconocen como sustantivas (Carballo Ramos et al., 2023; García Arce et al., 2021), se efectúan a partir de una gestión universitaria que debe desarrollarse desde un enfoque a procesos (Cué Cedeño et al., 2020; Dieguez Matellán et al., 2021; Romero Fernández et al., 2019). En esta confluyen además de los procesos sustantivos, otros de naturaleza estratégica y de apoyo, lo que convierte a la universidad en un sistema armónico de procesos integrados (Cotrina Malca et al., 2022; Ortiz Pérez et al., 2019).

Para el perfeccionamiento de los procesos universitarios se deben seguir un conjunto de acciones que, como en cualquier tipo de organización, se refuerzan desde tres variantes: la mejora incremental, el rediseño de los procesos y la reingeniería de procesos (Canales et al., 2017; Dieguez Matellán et al., 2021; Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012). Entre estos el rediseño se centra en la identificación y descripción de los procesos actuales y el análisis del valor de las actividades para lograr los resultados esperados mediante nuevos procesos (Gómez Kennedy, 2016; Serrano Gómez y Ortiz Pimiento, 2012) y asume entre sus principales

modelos el *Business Process Management* (BPM) (Dieguez Matellán et al., 2021; Canales et al., 2017). Por lo que este enfoque ofrece ventajas al partir de un diseño de proceso vigente para aplicar cambios de forma rápida, sin alta probabilidad de riesgo y sin altos niveles de inversión (Harrington, 1995).

Bajo esta perspectiva, las personas que se desempeñan en la universidad son más relevantes para sus resultados en comparación con las de otros sectores de la producción y los servicios. Esto se debe a que aquellas encargadas de actividades como las docentes, las investigativas y las extensionistas son determinantes en el rumbo estratégico de la universidad en contribución al logro de los objetivos institucionales (Espín Oleas, 2016; González Gutiérrez, 2015; Kooli y Abadli, 2022; Puebla González, 2019). Por consiguiente, la gestión de los recursos humanos en universidades se asume como un proceso de naturaleza estratégica (Castillo Calderín, 2024; Nuñez Cruz et al., 2025b; Ortiz Pérez, 2014) que influye significativamente en la calidad de los procesos sustantivos (Funzi Chimpolo, 2014; Kooli y Abadli, 2022). La literatura especializada abarca distintas formas para denominar a las personas que trabajan, entre estas resaltan fuerza de trabajo, recursos humanos, capital humano y talento humano (Espín Oleas, 2016), este último como “el resultado de aplicar capacidades en un entorno específico para producir resultados excepcionales” (De Haro García, 2024, p. 21), lo cual se relaciona directamente con un alto rendimiento o potencial para un mayor desarrollo (Kolachina et al., 2024; Vardi y Collings, 2023). En este sentido, De Haro García (2024) establece que “la gestión del talento es una parte esencial de la estrategia de recursos humanos, alineada con la estrategia general de la organización” (p. 17). Este autor insiste en que es la forma en que ha evolucionado hoy la denominación de la función de recursos humanos. Por lo que la gestión del talento se centra específicamente en atraer, desarrollar y retener empleados (Espín Oleas, 2016; Kolachina et al., 2024; De Haro García, 2024; Mendivel Gerónimo et al., 2020).

Funzi Chimpolo (2014) reafirma la conveniencia de usar el término talento humano en el contexto universitario, basado en la prevalencia de las capacidades intelectuales sobre las físicas de su personal, enfoque que además es aceptado por otros autores (Abdullah y Abubakar, 2017; Anchundia Loor, 2019; Briones Cedeño y González Calzadilla, 2019; Espín Oleas, 2016; Nuñez Cruz et al., 2025ab). Se hace imprescindible desarrollar la gestión del talento humano en las universidades como proceso (Funzi Chimpolo, 2014; Mendivel Gerónimo et al., 2020; Párraga Cedeño, 2016), relacionado con los restantes procesos de la universidad para el cumplimiento de los objetivos, donde la base para gestionarlo radique en las competencias laborales (Anchundia Loor, 2019; Espín Oleas, 2016; Mendivel Gerónimo et al., 2020). En la Universidad de Holguín, como una de las instituciones de educación superior del país, se han desarrollado avances significativos para la gestión integrada de sus procesos (Ortiz Pérez, 2014; Ortiz Pérez et al., 2019), entre ellos, el reconocimiento de un proceso estratégico denominado gestión de recursos

humanos (Universidad de Holguín, 2019, 2022). Su despliegue se ve influenciado por la proyección estratégica del Ministerio de Educación Superior (Ministerio de Educación Superior [MES], 2022), el sistema de evaluación y acreditación de la calidad (MES, 2023, 2024), así como su relación directa con el sistema de trabajo con los cuadros y reservas (Consejo de Estado, 2020) y con el modelo de gestión integrada de capital humano (Morales Cartaya, 2006) como marco generalizador más ampliamente difundido en Cuba.

En este escenario corresponde analizar el diseño óptimo a implementar como respuesta a las tendencias nacionales e internacionales. Esto deviene en el rediseño de la gestión del talento humano con enfoques a procesos y estratégico en la Universidad de Holguín, como objetivo de la presente investigación.

## **METODOLOGÍA**

### ***Diseño de investigación***

En el estudio prevaleció la naturaleza cualitativa a partir de la medición de variables categóricas para definir cualidades de un objeto determinado (Sánchez Espejo, 2019), que en este caso se centró en la gestión del talento humano. Su alcance fue descriptivo a partir de representar las relaciones entre el proceso y sus componentes y para ello se auxilió del método sistémico-estructural que permitió su descomposición. Asimismo, fueron de utilidad los métodos de análisis y síntesis de información, entrevistas, observación directa y revisión de documentos. En este caso se contó con una única unidad de análisis determinada en la Universidad de Holguín. Como preguntas de investigación derivadas del objetivo se establecieron las siguientes:

1. ¿Cómo rediseñar la gestión del talento humano con enfoques a procesos y estratégico?
2. ¿Cuáles son las principales áreas de mejora en los recursos humanos para asumir la perspectiva de gestión del talento humano?
3. ¿Qué cambios claves se incorporan en el rediseño?

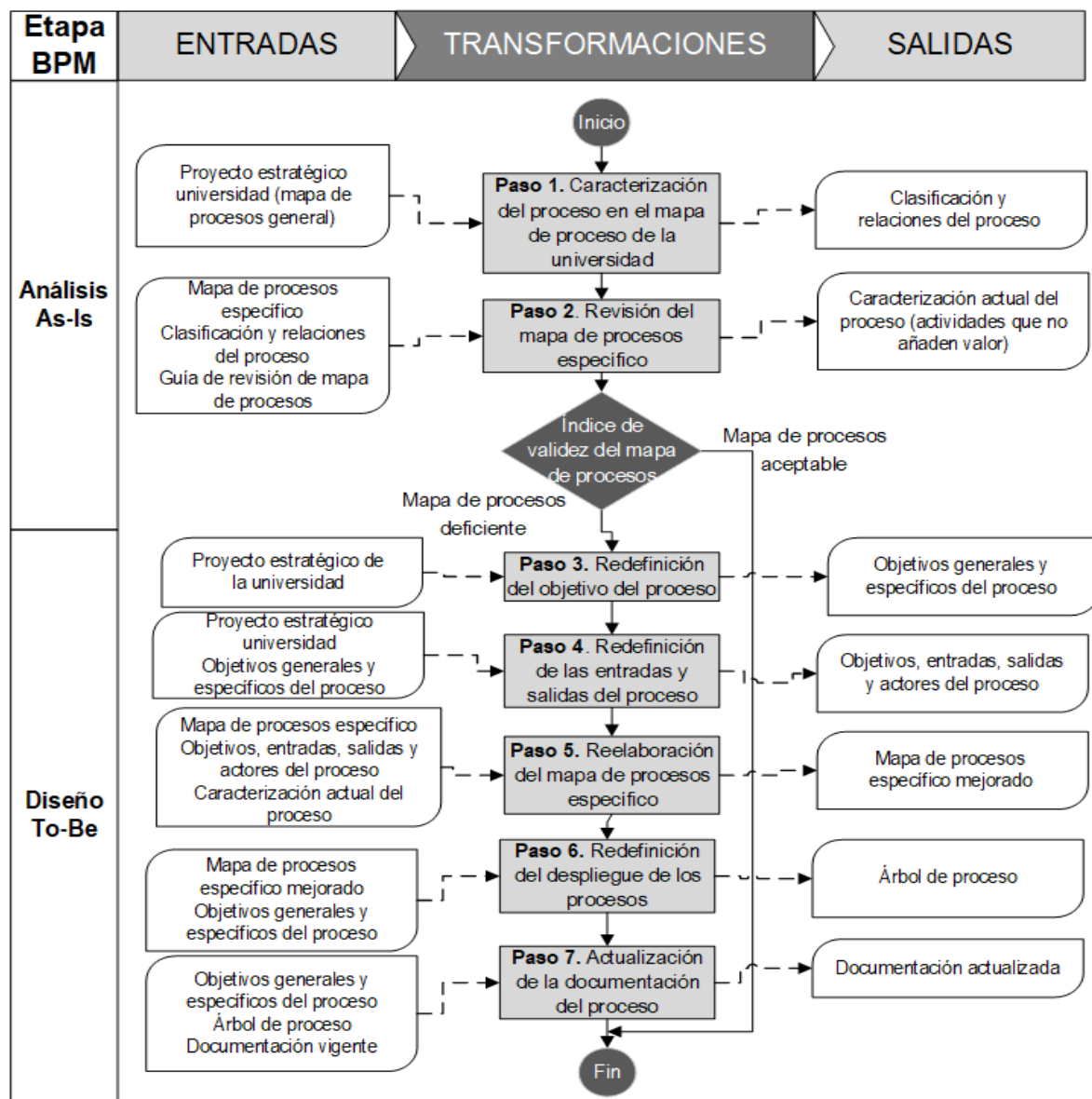
### ***Procedimiento***

Para el rediseño del proceso se empleó el procedimiento de la figura 1 que consta de siete pasos que se basan fundamentalmente en el BPM. Asimismo, se auxilia de una guía de revisión que permite definir un índice de validez para el mapa de procesos objeto del estudio (Tabla 1).

### **Tabla 1.**

*Guía de revisión del mapa de procesos*





## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del procedimiento se inició en el año 2024 como parte del perfeccionamiento de la organización de los procesos, a fin de contribuir en la variable 1 “Contexto institucional y pertinencia integral” del Subsistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior, donde se establece que los procesos propios deben ser definidos en su mapa de procesos (MES, 2024). El mismo

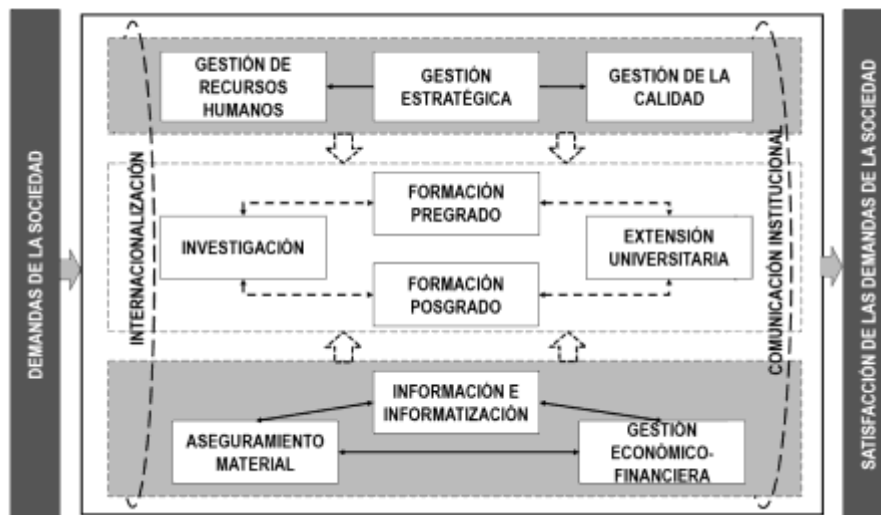
complementa los resultados de una investigación doctoral sobre la gestión estratégica del talento humano en la universidad relacionada con la variable 2 “Recursos Humanos”.

**Paso 1. Caracterización del proceso en el mapa de proceso de la universidad**

El mapa de procesos de la Universidad de Holguín (Figura 2) presenta la gestión de recursos humanos entre los procesos estratégicos, con relación directa hacia la gestión estratégica y la gestión de calidad, además de su incidencia en los procesos sustantivos de formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión universitaria. En estos últimos es determinante el papel del talento humano, fundamentalmente el docente, dado que el claustro es el principal encargado de su ejecución. La denominación del proceso se centra en “recursos humanos”, por lo que se valora su transición hacia “talento humano”.

**Figura 2.**

*Mapa de procesos de la universidad.*



Fuente: Universidad de Holguín (2022).

**Paso 2. Revisión del mapa de procesos específico**

El mapa de procesos específico (Figura 3) se alinea con el modelo de gestión integrada de capital humano (Morales Cartaya, 2006). Al aplicar la guía de revisión se detectan las insuficiencias desde la perspectiva del talento humano (Tabla 2) que demuestran la necesidad de rediseño ( $VMP < 0,7$ ).

**Figura 3.**

*Mapa específico del proceso de gestión de recursos humanos.*



Fuente: Universidad de Holguín (2019).

**Tabla 2.**

*Aplicación de la guía de revisión al mapa específico*

Dimensión	Variable	Aspectos susceptibles de mejora	Puntuación	Peso
Existencia	Clasificación	No se evidencia la relación con las fases de gestión del talento humano al seguir el modelo genérico de sistema de gestión	0,5	0,05
	Entradas	Las entradas del proceso no muestran la conexión con los procesos sustantivos	0,5	0,05
	Salidas	Las salidas del proceso no muestran la conexión con los procesos sustantivos	0,5	0,05
	Sistema	-	1	0,1
		-	1	0,1
	Objetivos	No se evidencia el tratamiento diferenciado con los actores del proceso (trabajadores docentes, no docentes y directivos)	0	0,15
		-	1	0,1
Naturaleza	Sustantivos	-	1	0,2
	Estratégicos	La planificación individual se contempla de dentro de la organización del trabajo, lo que obvia su alcance como subproceso estratégico	0,5	0,1
	De apoyo	El autocontrol se asume como un subproceso de apoyo, en contraste con la necesidad de su carácter estratégico (Nuñez Cruz et al., 2025b)	0,5	0,1
VMP			0,675	

### **Paso 3. Redefinición del objetivo del proceso**

En la planeación estratégica de la universidad se establecen los objetivos estratégicos: lograr la preparación de los directivos, y Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos de la Educación Superior (Universidad de Holguín, 2022, p. 31), ambos relacionados a esta materia.



Al igual que en el mapa específico se proyecta una perspectiva asociada al marco generalizador, sin establecer pautas para la gestión del talento humano. Sin embargo, en la proyección estratégica se plantea el papel del personal docente (claustro) y de los directivos en el objetivo 2, mientras en el 8 se alude a los recursos humanos que sirven de apoyo a los procesos. Por ende, se redefine como objetivo el de “Lograr la atracción, el desarrollo y el mantenimiento del claustro, de los directivos y de los trabajadores no docentes para dar respuesta al encargo universitario”. El mismo deriva en los objetivos específicos de la tabla 3, a los que se relacionan indicadores, fundamentalmente del proyecto estratégico, para su monitoreo.

**Tabla 3.**

*Desagregación del objetivo redefinido*

No.	Objetivos específicos	Indicadores
1.	Contar con un claustro y directivos preparados, con una planificación individual efectiva y una captación de talento docente y reservas que garantice la sostenibilidad.	Relación alumno-profesor
		Completamiento de la plantilla
		Porcentaje de talento captado
		Porcentaje profesores a tiempo parcial provenientes de sectores estratégicos
2.	Desarrollar las capacidades científicas y docentes del claustro y las reservas, con avances significativos en categorías docentes y científicas.	Porcentaje de doctores
		Porcentaje de profesores con categoría docente superior
		Porcentaje de profesores principales de año académico con categoría docente superior.
		Porcentaje de reservas docentes que recibieron una preparación integral.
		Porcentaje de docentes capacitados en el uso de las redes sociales y académicas.
3.	Garantizar un alto desempeño y satisfacción del claustro y sus reservas, con retención del talento y alineación a los valores de la universidad.	Índice de satisfacción laboral
		Índice de rotación de los docentes
		Porcentaje de reservas docentes satisfechas con la atención y preparación brindada.
		Porcentaje de profesores que en el aspecto de trabajo político e ideológico obtienen evaluación de bien y excelente.
		Porcentaje de docentes que muestran alto desempeño.
4.	Contar con directivos preparados y comprometidos alineados a la política de cuadros	Porcentaje de estabilidad anual de los directivos
		Porcentaje de directivos con categorías docentes o científicas en cargos con el requisito de ser profesores titulares.
5.	Contar con trabajadores no docentes para el aseguramiento de los procesos.	Completamiento de la plantilla de trabajadores no docentes
		Índice de satisfacción de docentes y directivos con el personal de apoyo
		Cumplimiento del plan de acciones de capacitación para no docentes

Fuente: Elaboración propia, basado en Nuñez Cruz et al. (2025b) y Universidad de Holguín (2022).

#### ***Paso 4. Redefinición de las entradas y salidas del proceso***

A partir del objetivo del proceso se definen como entradas: los trabajadores docentes, no docentes y directivos como estratos donde se manifiesta el talento humano, así como las exigencias y demandas de los procesos sustantivos. Por su parte las salidas derivadas están dadas en el alto desempeño del talento humano en los procesos.

#### ***Pasos 5 y 6. Reelaboración del mapa de procesos específico y redefinición del despliegue***

Como resultado del análisis se confecciona un nuevo mapa de procesos (Figura 4) que responde al ciclo de atraer, desarrollar y mantener como los tres sistemas donde pueden agruparse los subprocesos claves de la gestión del talento humano. En el caso del mantenimiento también se asocia al subproceso de seguridad y salud en el trabajo y condiciones de trabajo que garantiza la atención a las necesidades psicofisiológicas del talento humano. En la propuesta de mapa se aprecian las distinciones en el tratamiento a los estratos (docentes, no docentes y directivos), así como se representa el alineamiento del talento con las necesidades de los procesos. De los subprocesos se redefinen los despliegues con el empleo del árbol del proceso (Figura 5), donde se incluyen las actividades que añaden valor y aquellas que son necesarias para su ejecución.

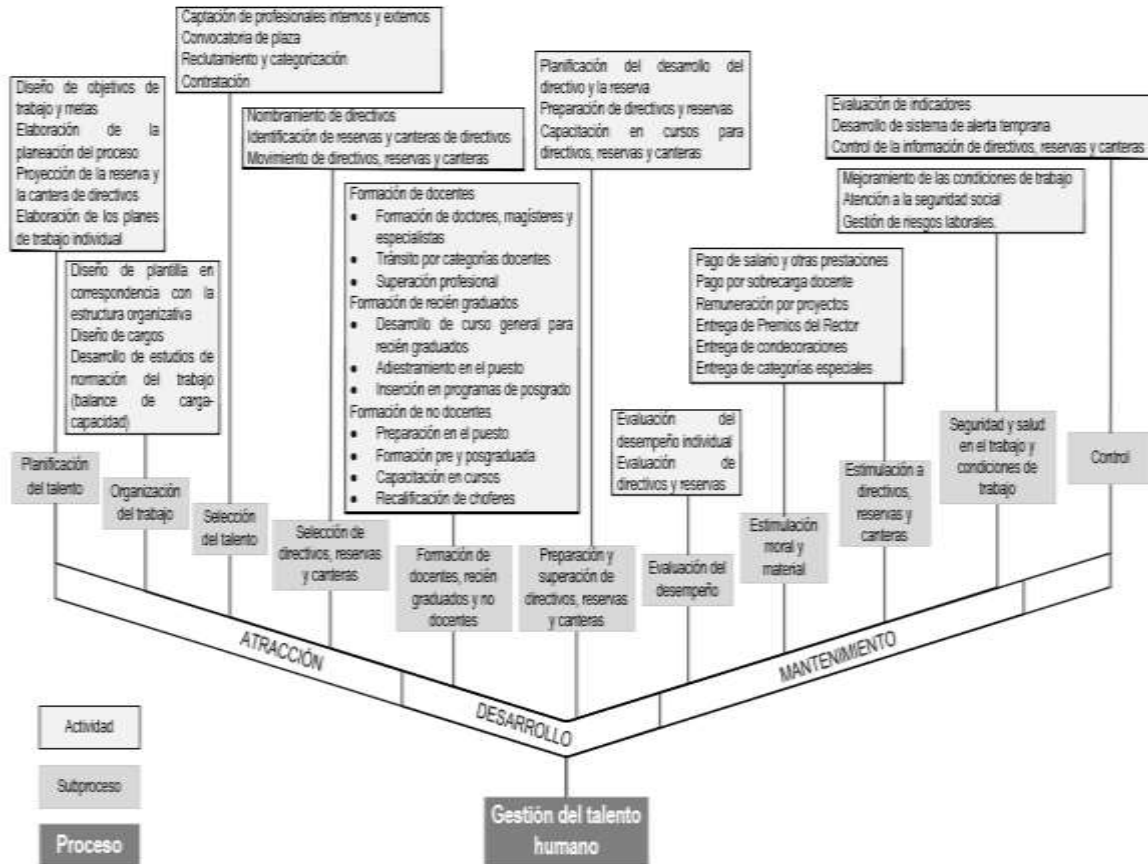
**Figura 4.**

*Mapa específico del proceso de gestión del talento humano.*



**Figura 5.**

*Árbol del proceso de gestión del talento humano.*



### **Paso 7. Actualización de la documentación del proceso**

Para dar cierre a la organización del rediseño se ajustó la información documentada del proceso, lo que inició con la actualización de la ficha del proceso y los diagramas de flujo de cada subproceso. Asimismo, se confeccionó un manual de procedimientos que incluyó procedimientos generales para los subprocesos, un reglamento y procedimientos específicos e instrucciones de trabajo para las actividades que así lo requirieron. Los indicadores para el monitoreo se agruparon en un manual de indicadores.

## **CONCLUSIONES**

1. El talento humano dota de valor agregado a las universidades, lo que las consolida como líderes en la gestión del conocimiento, por lo que la gestión del talento debe desarrollarse como un proceso estratégico coherente con la proyección estratégica institucional. En efecto, las actividades de gestión

del talento en la universidad deben seguir la lógica de atracción, desarrollo y mantenimiento para posibilitar el alto desempeño que se requiere en los procesos a fin de cumplir las funciones sustantivas.

2. El rediseño ofrece un marco de perfeccionamiento basado en los cambios al proceso ya existente, que amparado en el BPM permite identificar las principales oportunidades de mejora asociadas a la perspectiva del talento, lo que facilita su implementación, control, seguimiento y se refleja en los resultados del sistema de evaluación y acreditación de la calidad universitaria.
3. El proceso estratégico concebido para la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín incorpora un análisis diferenciado por estratos en función de su papel en los procesos sustantivos, dentro de lo cual se potencian las actividades relacionadas con el personal docente y su relevo (recién graduados) dado su impacto en la estrategia universitaria. La propuesta se contextualiza a la esfera universitaria, pero sin perder de vista la influencia de los modelos de sistema de gestión más difundidos en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, H. H., & Abubakar, A. (2017). Strategic talent management and university performance: A theoretical perspective. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 35-40.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234627719.pdf>
- Anchundia Loor, A. M. (2019). *Modelo de gestión del talento humano por competencias para la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría"]
- Briones Cedeño, K. L., y González Calzadilla, C. S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, 35, 81-93.  
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1191>
- Canales, M., Paucar, W., & Juipa, N. (2017). Rediseño de procesos basado en lean services para la facultad de Informática y Sistemas-UNAS. *RevIA*, 7(3), 10-14.  
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/revia/article/view/170>
- Carballo-Ramos, E. E., Acevedo-Mayedo, O., y Ruiz-Gutiérrez, A. (2023). Las tendencias de la acreditación como orientadoras del desempeño de programas e instituciones universitarias en Cuba. *Educación y sociedad*, 21(1), 1-13.  
<https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/download/2046/4359?inline=1>

- Castillo Calderín, J. D. (2024). *Modelo teórico- metodológico para la gestión integral de los recursos humanos en la Universidad Agraria de La Habana* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias de la Educación, Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”]
- Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley 13/2020. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (GOC-2021-279-O30) <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Cotrina Malca, L. M, Cruzado Pérez, W. M., Obando Peralta, E. C. y Alegria Ferreyros, L. F. (2022). Desafíos para el control de la gestión universitaria: transformación de procesos en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 15, 465-478, <http://doi.org/10.5281/zenodo.5980151>
- Cué-Cedeño, D., Jock-Hung, G. & Vázquez-Mojena, L. (2020). Sistema de gestión universitaria mejora continua en la Universidad de Granma. *Educación y Sociedad*. 18(2), 31-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8329308>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- De Haro García, J. M. (2024). *Una introducción a los recursos humanos en la era digital: fundamentos y perspectivas tecnológicas*. Universitas Miguel Hernández de Elche
- Diéguez Matellán, E., Parra Ferié, C., Sabando Garcés, L., & Negrín Sosa, E: (2021). Mejora y rediseño de procesos, un acercamiento al desempeño académico en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. *Revista Episteme*, 8(2), 196-210. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2091>
- Espín Oleas, M. E. (2016). *Modelo para la GTH orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana]
- Funzi Chimpolo, J. M. (2014). *Tecnología para la GTH en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín]
- García-Arce, JJ. G., Pérez-Ramírez, C. A., y Gutiérrez Barba, B. E. (2021). Objetivos de Desarrollo Sustentable y funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 1-34. <https://10.15517/aie.v21i3.48160>
- González Gutiérrez, M. L. (2015). *Modelo de GTH para los institutos universitarios de tecnología en Venezuela. Caso de estudio: Instituto Universitario de Tecnología del estado Bolívar* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana]

- Harrington, H. J. (1995). Continuous versus breakthrough improvement finding the right answer. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1, 31- 49.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (2024). The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management. In *Data-Driven Intelligent Business Sustainability* (pp. 274-292). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/the-role-of-talent-management-to-accomplish-its-principal-purpose-in-human-resource-management/334750>
- Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions?. *Vision*, 26(4), 482-490. <https://doi.org/10.1177/09722629211005599>
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S. y Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000100262&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000100262&script=sci_arttext)
- Ministerio de Educación Superior (2023). Resolución No. 160/2023. Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
- Ministerio de Educación Superior (2024). Resolución No. 35/2024. Subsistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior de la República de Cuba
- Ministerio de Educación Superior. (2022). *Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior para el período 2022-2026*.
- Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]
- Núñez Cruz, C. R., García Mera, S. M., & González Kadoshinskaia, G. O. (2025a). Human talent management control in universities: a bibliometric study. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(109), 319-334. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.21>
- Núñez Cruz, C. R., Pérez Campaña, M., y Marrero Fornaris, C. E. (2025b). Desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 7(63), 124-141. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v7i63.757>
- Nwokocha, J., Kennedy-Nkwocha, V. C., & Onyekwere, L. A. (2020). Management of university systems in Nigeria in the 21st century. *Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(3), 596-610. [https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-2\(3\)-john-nwokocha---kennedy-nkwocha.pdf](https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-2(3)-john-nwokocha---kennedy-nkwocha.pdf)

- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. [Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín], <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>.
- Ortiz-Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1(3), 9. <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR Ediciones.
- Párraga Cedeño, M. E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. VII(6). <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/574/573>
- Puebla González, Y. (2019). *Metodología para el análisis de la fluctuación laboral del personal docente en la Universidad de La Habana* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana]
- Rodríguez Medero, S., Naranjo Lluart, M. R., & Pelegrín Entenza, N. (2025). Organizational structure of universities. Research trends in Scopus over the last decade. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 13), 556-572. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.36>
- Romero Fernández, A. J., Alfonso González, I., Álvarez Gómez, G., & Latorre Tapia, F. (2019). Gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Revista Espacios*, 40(31). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p27.pdf>
- Sánchez Espejo, F. G. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación* (1a. ed.) Centrum Legalis E.I.R.L.
- Serrano Gómez, L. y Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28 (125), 13-22. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)
- Universidad de Holguín (2019). *Ficha del proceso de gestión de recursos humanos*.
- Universidad de Holguín (2022). *Proyecto estratégico de la Universidad de Holguín para el período 2022-2026*.
- Vardi, S. & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33, 660–682 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>.