

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRIGUEZ”

“Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales”

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

*“Perfeccionamiento del proceso de Gestión del
Ingreso a la Educación Superior y Ubicación
Laboral en la Universidad de Cienfuegos.”*

AUTORA: Yanet Cardona Pérez

TUTORAS: MsC. Damayse R. Pérez Fernández

Dr. C. Gladys E. Capote León

Dr. C. Orquídea Urquiola Sánchez

Pensamiento



El camino es el que nos enseña la mejor forma de llegar y nos enriquece mientras lo estamos cruzando.

Paulo Coelho

Dedicatoria



Deseo dedicar esta tesis, la cual indica la culminación de una bella etapa de mi vida, y el cumplimiento de un hermoso sueño que no solo ha sido mío, sino también de estas maravillosas personas con quienes he contado durante todo este largo tiempo:

*A mis **padres**: por su amor infinito, por su consagración de cada día y ser ejemplos para mí de lucha sin cansancio, que han sabido guiarme por el mejor de los caminos y se han esforzado sin límites alguno para hacer realidad este sueño, colmando mi vida de orgullo, amor y satisfacción.*

*A mi **abuelo Manuel** que es el viejito lindo y consentido, que, con su experiencia, me ha enseñado ser un ejemplo a seguir.*

*A mi **hermano Ángel** por ser mi punto de apoyo y la fuente de inspiración en mi vida. Nunca dejare de esforzarme para constituir un ejemplo a seguir para ti.*

Los Amo Mucho.

Agradecimientos



Agradecimientos

En el logro de este sueño maravilloso no puedo dejar de agradecer a muchas personas, sin las cuales no hubiera sido posible llegar a la meta:

Muchas Gracias:

A Dios por permitirme cumplir uno de mis mayores deseos.

*A mis **padres** por quererme tanto, complacerme y enseñarme a enfrentarme a los retos de la vida con fuerza y voluntad. Ustedes son mis cimientos. Los adoro y quiero agradecerles todo lo bueno que sea capaz de alcanzar en mi vida, porque todo será gracias a ustedes.*

*A mi **Abuelo Manuel** que siempre está pendiente de mis cosas, de cómo va la escuela y la tesis, gracias por tenerme en cuenta.*

*A mi **novio** que ha tenido mucha paciencia conmigo en estos días tan difíciles y a la vez satisfactorios, que ha hecho todo por complacerme y Ayudarme en cada momento.*

A la familia de mi novio por acogerme tan cariñosamente en su seno familiar, apoyarme y ayudarme en todo lo que han podido.

*A **Alexys** que con su ayuda pude conocer a unas de mis tutoras (Gladys), lo cual te agradezco mucho.*

*A mis Tutoras **Gladys y Damayse** porque sin duda alguna, sin ellas no habría podido elaborar esta tesis. Gracias a su disposición, por dedicarme su tiempo y guiarme por el camino del éxito.*

*A **Liliam Melisa** por ayudarme cuando lo necesité.*

*A **Victor** que en mis últimos apuros pude contar con su ayuda.*

*A mi **Jefe** Lester le agradezco su comprensión y el tiempo que me dio en lo largo de esta maravillosa etapa.*

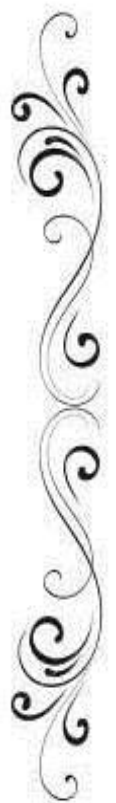
*A mis **amigos** que de una u otra forma han estado pendiente de mí.*

*A mis **compañeros de aula** por todos los momentos que vivimos juntos, que nunca voy a olvidar.*

En fin, a todas aquellas personas que durante estos seis maravillosos años estuvieron conmigo, que me ayudaron cuando más los necesité y que de una manera u otra han contribuido a hacer realidad este sueño....

A todos muchas, muchas Gracias

Resumen



Resumen:

La presente tesis de grado, se realiza en la Universidad de Cienfuegos, con el objetivo de implementar un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos. Esta investigación surge, debido a la necesidad de continuar desarrollando un enfoque de gestión por procesos en la institución y para darle cumplimiento a este propósito.

Para el desarrollo se toma como referencia el procedimiento presentado por Villa y Pons (2006), donde se utilizan técnicas y herramientas tales como: revisión y análisis de documentos, Diagrama Que –Quién, Diagrama SIPOC, Diagrama de Flujo, Ficha del proceso, la Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto) y la técnica 5W y 1H para establecer una serie de propuestas de mejoras, así como la herramienta informática Microsoft Office Visio 2003 para la representación de la información que se utiliza.

Como principales resultados se logra documentar el proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral, se definen indicadores para medir su desempeño, se detectan un conjunto de debilidades para las que se establece un nivel de prioridad y se propone un plan de mejora para las mismas, siendo estos los aportes principales de esta investigación.

Palabras claves: Gestión de la Calidad, Gestión por Procesos, Ingreso a la Educación Superior, Ubicación Laboral.

Summary



SUMMARY:

The present thesis willingly, he comes true at Cienfuegos's University, for the sake of implementing a procedure that you allow to make perfect Gestión's process from the Income to the Higher Education and Labor Position at Cienfuegos's University.

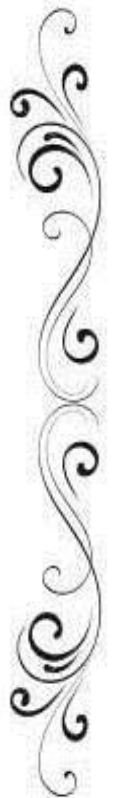
This investigation happens, due to the need to continue developing a focus of step for processes at the institution and to give fulfillment to this purpose.

For development the procedure presented by Villa and Pons is taken as reference (2006), where such use techniques and tools themselves like: Revision and documentary analysis, Diagrama Qué – Quién, SIPOC Diagrams, Diagrams of Flujo, Ficha of the process, the Technique UTI (Urgency, Tendencia and Impacto) and the technique 5W and 1H to establish a series of proposals of improvements, as well as the information-technology tool Microsoft Office Visio 2003 for the representation of the information that is used.

As main results are achieved documenting Gestión's process of the Income and Labor Position, they circumscribe indicators to measure their performance, they detect a set of weaknesses for a level of priority is established and that an improving plan proposes itself for them same, being these the main contributions of this investigation.

Key words: Step of Quality, Step for Processes, Income to Higher Education, Labor Position.

Índice



Índice

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I. Marco Teórico Referencial	11
Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.	11
1.1 Las Instituciones de Educación Superior y la gestión de sus procesos.....	12
1.1.1 Las Instituciones de Educación Superior como proveedoras de servicios ...	13
1.1.2 Particularidades de las Instituciones de Educación Superior cubanas.....	14
1.2 La gestión integrada de los procesos universitarios.....	16
1.2.1 La gestión por procesos	16
1.2.2 La interrelación de los procesos universitarios	18
1.3 La gestión de la calidad de los procesos universitarios.....	20
1.3.1 Estrategias para la calidad en la gestión en IES.....	21
1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos en las IES	24
1.4.1 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES.	26
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.	34
2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos.....	34
2.2 Caracterización del proceso de Ingreso y Ubicación Laboral.....	36
2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos	42
2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES.....	47
2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento.....	50
CAPÍTULO III: PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL INGRESO A LA EDUCACION SUPERIOR y ubicación Laboral EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.	59
3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.	59
Etapa I: Identificación del proceso.....	59
Etapa II: Caracterización del proceso	60
Etapa III: Evaluación del proceso.	63

CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	87

Introducción



INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común, que permite de forma sistémica, identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos, aumentar la productividad, el control de gestión en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo, ayudar a identificar, medir, describir y relacionar los procesos y abre un abanico de posibilidades de acción en base a la mejora continua (Contreras, Olaya y Matos, 2017).

Las últimas tres décadas se han caracterizado por cambios trascendentes en las políticas económicas y sociales a nivel mundial y en particular en América Latina, donde el desarrollo de la ciencia y la tecnología tiene un papel preponderante, lo que demanda un cambio en los mecanismos de gestión universitaria y un nuevo compromiso de cooperación entre los diversos actores sociales, entre ellos y las universidades, que se destacan en el actual panorama como centros de generación, introducción, difusión y utilización de los resultados científicos y tecnológicos en la práctica social, de manera que se considera la calidad que subyace en sus procesos de pertinencia e impacto (Esquivel, León y Castellanos, 2017).

En la actualidad para el diseño de sistemas de gestión en universidades acorde con las exigencias actuales de la educación superior, la gestión por procesos es esencial. Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES), se establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las universidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado (Ortiz, Pérez y Velásquez, 2015).

El proceso de gestión en la Educación Superior se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido con la finalidad de crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano competente y motivado para que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y así alcanzar los objetivos de la organización (Albán, Vizcaíno y Tinajero, 2014).

El MES ha considerado, desde el año 2010, que para desplegar prioridades en estrategias y planes de acción y lograr la excelencia en la educación superior se

requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos (Pérez, EcheMendía y López 2015). En este sentido se propuso como objetivo estratégico en el período 2017-2021, la implementación de sistemas de calidad en las Instituciones de Educación Superior cubanas para según refieren los autores González y Hernández, 2010; Almuiñas et al., 2014; Pérez et al., 2015):

- Promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones.
- Extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador.
- Facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias.
- Fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático.
- Facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados.

En torno al primer y último objetivo de los mencionados anteriormente y siguiendo las orientaciones emitidas por el MES, el plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos, cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo con un enfoque de procesos partiendo de las prioridades establecidas y los resultados del diagnóstico de la institución.

A su vez, esta institución, como resultado de análisis precedentes identifica investigaciones desarrolladas con enfoque a procesos a saber: Villa y Pons (2006); Alfonso et al., (2013); Martínez (2015), las que realizaron aportes en su momento a la identificación de los procesos clave y diseño de indicadores. Desde el año 2015 en la Universidad de Cienfuegos se inicia una nueva etapa para emprender el perfeccionamiento de la gestión por procesos. Se realizan investigaciones desarrolladas por León (2016), Ravelo (2016), Alba (2016), de la Rosa (2016), Santana (2017) y González (2017), Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018), en las cuales se parte del análisis documental y evaluación de los resultados a partir del uso de indicadores estandarizados en procesos claves a nivel de Universidad.

Las investigaciones que anteceden a esta tesis de grado, confirman la carencia de documentación en procesos y al mismo tiempo escasamente socializado. Otra insuficiencia encontrada es la falta de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso. La tercera insuficiencia radica, en no contar con una estandarización de los procedimientos de trabajo y por último fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva.

Las investigaciones mencionadas anteriormente desarrollan análisis en diversos procesos identificados en el mapa de la Universidad de Cienfuegos. Según el cronograma elaborado por el grupo de trabajo del Departamento de Organización, Planificación y Archivo corresponde realizar análisis descriptivos en el proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral.

Específicamente en estos procesos a partir de la revisión de documentos, se evidencian otras insuficiencias relacionadas con:

- Una organización en cuanto a definición de actividades con el objetivo de lograr una estandarización de éstas.
- Por entrevistas a especialistas de experiencia en las actividades relativas al proceso y por análisis de documentos, se conoce que existen actores que realizan funciones que no le competen y actividades que requieren identificación de responsables.
- Se requiere el diseño y perfeccionamiento de los documentos generados en las actividades desarrolladas en estos subprocesos.

Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral lo que constituye la **Situación Problemática** de la investigación.

Se decide entonces encontrar soluciones a la interrogante y plantear el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos?

Objetivo General:

Implementar un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos que propicie el desempeño efectivo de las actividades desarrolladas en el mismo.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.
2. Desarrollar el enfoque a procesos en el Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.
3. Proponer acciones de mejora que propicien el perfeccionamiento del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.

Justificación de la investigación:

En los procesos misionales de la Educación Superior se hace necesario realizar una adecuada gestión. Específicamente el proceso de ingreso y ubicación laboral; forma parte del proceso de formación. La creación de este nuevo departamento como parte de la nueva estructura de la organización demanda la necesidad de perfeccionar la documentación requerida, la definición de los procedimientos de trabajo y su estandarización, así como la implementación de un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño de este proceso para responder a las necesidades del contexto actual en que se desarrollan las universidades cubanas.

La investigación está estructurada en tres capítulos según se muestra a continuación:

Capítulo I: Se presenta el marco teórico referencial de la investigación, se analizan varios procedimientos y se escoge el más adecuado para la investigación.

Capítulo II: En este capítulo, se caracteriza la Universidad de Cienfuegos, exponiéndose la necesidad de implementar un procedimiento en la institución para gestionar procesos y sus ventajas, y se exponen las principales herramientas aplicadas en el mismo.

Capítulo III: Se aplica el procedimiento definido en el Capítulo II para darle solución a las debilidades existentes en el proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos, para el cual se emplean técnicas de la Gestión por procesos, obteniendo como resultado propuestas de mejoras para los problemas detectados.

Capítulo I



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el actual capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan la temática relativa a la Gestión por proceso como principal pilar de la Gestión Institucional en las Instituciones de la Educación Superior (IES). Se exponen de forma resumida algunos de los procedimientos que posibilitan gestionar procesos, seleccionándose el más aplicado en las investigaciones que preceden a esta, las cuales constituyen antecedentes del presente trabajo. Se tiene como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico. En la Figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados anteriormente.

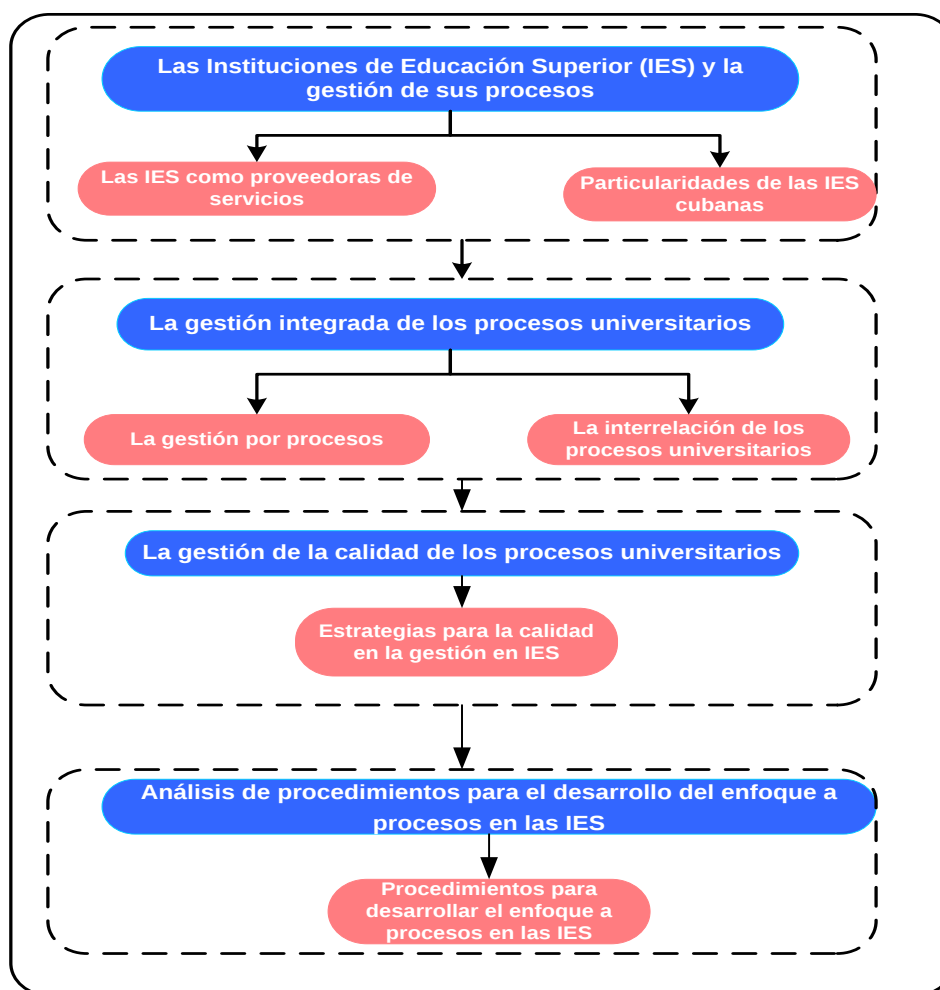


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 Las Instituciones de Educación Superior y la gestión de sus procesos

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

El sistema universitario experimenta en los últimos años, un cambio cualitativo y cuantitativo importante en el que cada vez, se hace más evidente una mayor exigencia social y de la comunidad universitaria para mejorar la calidad de las instituciones (Acosta, Becerra, y Jaramillo, 2017).

La universidad es una organización que funciona como un sistema, lo que significa que el todo es superior a la suma de las partes, Es aquí donde desempeñan un papel muy importante las variables estratégicas, los indicadores y los sistemas de información, como una vía o alternativa para superar los enfoques tradicionalistas y desarrollar una cultura organizacional potenciadora de la gestión universitaria (Acosta et al., 2017).

Los sistemas de Educación Superior en el mundo contemporáneo consideran que en la actualidad un elemento importante para el aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas son los procesos de autoevaluación como preámbulo del proceso de acreditación de las universidades. La evaluación, tiene como camino previo, la auto evaluación, la cual se constituye en los procesos de la calidad con la que se desarrollan los procesos institucionales para conseguir resultados en la mejora continua, en la medida que la universidad pueda diseñar, planificar y organizar un sistema de gestión de calidad que sustente en conceptos de eficacia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad y rentabilidad. El proceso de enseñanza aprendizaje, exige cada vez más de un desempeño académico proyectado hacia la sociedad, donde el soporte institucional se corresponda con la calidad de sus procesos sustantivos (Tuesta, Cabrera, y Ramos, 2017).

Las universidades emprenden su camino hacia la búsqueda de la calidad y excelencia, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las nuevas expectativas cada vez más exigentes que le impone la sociedad (Veliz, 2018).

El sistema de gestión, se reconoce como, la integración de un conjunto de funciones específicas y comunes que se realizan para cumplir con la misión de la organización, por lo que se considera una característica importante en la gestión de una Universidad es la integración de las Áreas de Resultados Claves (ARC) para alcanzar los objetivos

globales y no centrarse en los objetivos propios de sus actividades (Alonso, Michelena y Alfonso, 2013).

Uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran. Por lo que es deber de ellas de generalizar en la mayor medida posible la utilización de las nuevas tecnologías para que ayuden a los establecimientos de educación superior a reforzar el desarrollo académico, a ampliar el acceso, a lograr una difusión universal y extender el saber, y a facilitar la educación durante toda la vida (Acosta et al., 2017).

En la actualidad se está apostando por introducir el enfoque estratégico en la gestión de las universidades, el cual cada día gana más fuerza y por tanto, requiere de un perfeccionamiento continuo; posicionarse a la altura de las nuevas exigencias demanda promover la generación de conocimiento, incrementar el liderazgo científico del país y de sus instituciones y fomentar la generación de nuevas oportunidades para una gestión o dirección estratégica universitaria que otorgue protagonismo a uno de sus componentes principales: la planificación estratégica, la cual aporta importantes beneficios institucionales (Barbón y Fernández, 2017).

1.1.1 Las Instituciones de Educación Superior como proveedoras de servicios

Las Instituciones de Educación Superior se deben dirigir y administrar como una organización de servicios de educación-investigación-extensión, orientados a la comunidad académica y la sociedad, pero que necesita modificar su estrategia, su forma de gobierno, innovar en la prestación de sus servicios y por tanto en sus procesos, renovar las competencias y habilidades necesarias en el personal, así como diversificar las fuentes de financiamiento para enfrentar estos cambios (González, 2014).

La gestión en las IES enfrenta desafíos al tener que: reconciliar las tensiones entre masividad y excelencia; asegurar la coordinación entre disciplinas y ámbitos universitarios, infundir mayor flexibilidad en el diseño de las ofertas académicas y atender a las demandas diferenciadas de las actividades de grado y posgrado, las de la docencia, la investigación y la extensión; asegurar la disponibilidad de recursos para sostener sus actividades básicas, preservar su legitimidad y alcanzar una adecuada efectividad en su acción frente a las diferentes fuentes de financiamiento. Todo esto implica tener más y mejor matrícula de alumnos; tener los mejores docentes e investigadores; cumplir con las expectativas, requerimientos y exigencias del sector gubernamental y educativo; conservar la acreditación de programas educativos,

certificación de procesos y sobre todo, optimizar y maximizar sus recursos financieros; todo ello, dentro de la sustentabilidad y la responsabilidad social universitaria (González, 2014).

En Latinoamérica, actualmente se demandan procederes nuevos de gestionar los servicios de maneras más eficientes y eficaces para la obtención de resultados en las IES. Los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales exigen de administraciones universitarias que cambien los enfoques de los servicios universitarios que, por mucho tiempo, han sido caracterizados por el centralismo y con un alto grado de burocratismo en las instituciones de mayor desempeño. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

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

En Cuba, el MES ha venido proponiendo acciones que buscan contribuir al cumplimiento del papel fundamental de las IES cubanas y la transformación de la sociedad. Ofrecer asesorías e implementar Sistemas de Gestión de la Calidad que les permita mediante procesos sistémicos, mejorar continuamente la razón de ser e impactar positivamente en la región, y en los procesos de formación, transmitir a los individuos conocimiento intelectual indispensable para la modernización de la sociedad, proporcionar esquemas y valores que aseguren su estabilidad socioeconómica, para lo cual tiene el compromiso de planear y ejecutar servicios educativos de excelencia académica que formen talento humano competente y en su desempeño profesional contribuyan comprometidos y de manera responsable al crecimiento económico y el desarrollo de su entorno (Acuña, Romero y López, 2016; Borges et al., 2016).

1.1.2 Particularidades de las Instituciones de Educación Superior cubanas

La Educación Superior en Cuba ha avanzado, apoyada en los cambios del contexto internacional y en las particularidades dadas por las transformaciones en las IES y la política educativa establecidas por el Estado cubano.

La Educación Superior en Cuba se desarrolló históricamente a partir de tres universidades: la Universidad de la Habana (1728), la Universidad de Oriente (1947) y la Universidad Central —Marta Abreu— de Las Villas (1952). El triunfo de la Revolución en enero de 1959 establece el marco propicio para el desarrollo y la creación de nuevas IES.

Desde el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975 (Partido Comunista de Cuba (PCC), 1975) y en los sucesivos, se apunta a la elevación constante del nivel de enseñanza general y cultural del pueblo como condición indispensable del perfeccionamiento permanente del proyecto social cubano. Más recientemente, el VII Congreso (PCC, 2016) ratificó el principio de que la educación es una responsabilidad del Estado, es pública, gratuita y de calidad.

La constitución del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba fue la primera medida encaminada al aseguramiento de la calidad y la comunicación universitaria en el nivel superior de la enseñanza. Así, se constituía el pilar más sólido de una política educacional que iba dirigida a la preparación integral de los ciudadanos para su desempeño en la sociedad. A partir del año 2000 profundas transformaciones tuvieron lugar dentro del sistema de educación superior cubano. Estas han estado fundamentalmente dirigidas a extender las posibilidades y oportunidades de acceso a las universidades a los sectores menos favorecidos de la sociedad. Como resultado de una concepción general que busca elevar los niveles de equidad y justicia social.

En Cuba se ha establecido un marco reglamentario que responde a las condiciones y necesidades de la actualidad, donde las IES no están excluidas, tienen ante sí el reto de promover el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades a partir del desarrollo de políticas y estrategias de evaluación de la calidad, así como la supervisión de la eficacia del sistema de gestión de la calidad implementado, basándose en la legalidad o base legal reglamentaria establecida (Pérez, Echemendía y López, 2015).

La calidad en la educación superior cubana, engloba la educación basada en valores de la Revolución Cubana, con el objetivo de formar profesionales altamente competentes, con las más altruistas convicciones revolucionarias, es por tanto resultado de la unión de una excelencia académica con una pertinencia integral (Addine y García, 2017).

Las universidades apuestan por una gestión integrada de sus sistemas. Esta integración considera la gestión de sus procesos sustantivos como la base de la gestión universitaria y la concepción del sistema de control interno. Esta obligatoriedad

fue impuesta por la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), como parte integrante del sistema de gestión (González, Hernández, Fernández y Padrón, 2015).

Por tanto, según Barrios, Ricard y Fernández, (2016), las IES cubanas, a través del perfeccionamiento de su gestión institucional pretenden dar respuesta a dos parámetros: la adopción del enfoque por procesos como punto de partida para dar solución a los retos que afronta actualmente la educación superior en cuanto a la gestión de la calidad, y la aplicación práctica de resultados de investigaciones como ejemplo de institución académica promotora e impulsora de la innovación científica.

1.2 La gestión integrada de los procesos universitarios

Las universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de la sociedad, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida, pues en ellas se crea cultura con el desarrollo de investigaciones, se preserva la cultura mediante la formación profesional y se promueve la cultura a través de la extensión universitaria.

El enfoque de gestión universitaria basado en procesos considera que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto (Alonso et al., 2013). La clasificación de los procesos varía en función del contexto donde se aplica, pero en el ambiente universitario con mucha frecuencia son clasificados como: estratégicos, clave y los de apoyo.

Entre los métodos de dirección que se aplican en estas instituciones para dar respuestas a las condiciones en que desarrollan su actividad, están la dirección por objetivos y por valores, para lo cual es necesario desarrollar un planteamiento estratégico sólido, donde queden establecidas las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo.

El enfoque de proceso está basado en la teoría del sistema, por eso es muy importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario, las interrelaciones de los procesos universitarios y las interrelaciones de los procesos universitarios con los proyectos. Lo interesante de un sistema es el desempeño de las relaciones entre las partes del sistema más que el desempeño individual de cada parte (Veliz, Alonso, Fleitas, y Alfonso, 2016).

1.2.1 La gestión por procesos

El enfoque de gestión universitaria basado en procesos considera que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto (Alonso et al., 2013).

En la norma ISO 9000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues define un proceso como toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados (NC 9000: 2015). La clasificación de los procesos varía en función del contexto donde se aplica, pero en el ambiente universitario con mucha frecuencia son clasificados como: estratégicos, clave y los de apoyo.

El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro, según Alonso et al. (2013) estos se definen como:

- Estratégicos: Los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización.
- Claves: Los relacionados directamente con los resultados a alcanzar.
- Apoyo o soporte: Los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

Otra definición es aportada de forma más reciente que definen los procesos estratégicos como los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, los claves como los relacionados directamente con los resultados a alcanzar y los de apoyo o soporte, como los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

A criterio de Ortiz, (2014), durante el desarrollo de la investigación se ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes:

- posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia,
- proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos,
- se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

El enfoque basado en procesos parte de la Teoría de Sistemas que tiene tres premisas básicas:

- Los sistemas coexisten dentro de sistemas.
- Los sistemas se declaran abiertos y se caracterizan por un proceso de intercambio con su entorno, que pueden ser otros sistemas.
- Las funciones de un sistema dependen de la interrelación de sus componentes o elementos.

La gestión universitaria se ha visto afectada en la práctica porque prevalece el enfoque funcional, lo que provoca que, aun logrando el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, su gestión resulta ineficiente. La gestión de procesos en las universidades debe responder, tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Almuiñas y Galarza, 2014; Pérez et al., 2015; Ortiz, Pérez, y Velázquez, 2015; Veliz, Alonso, Fleitas y Alfonso, 2016).

La gestión basada en procesos aporta valor añadido a los clientes, proveedores, competencia y empleados; por lo que documentar las actividades cotidianas de una organización, te lleva a reflexionar sobre los procesos y a largo plazo ofrece grandes ventajas entre ellas: permite sintetizar y tener claras las obligaciones de los puestos de trabajo, evidenciando que la gestión de la calidad no debe ser, en ningún caso, un gasto para una empresa, pues resulta ser una gran inversión que amplía el conocimiento del interior de tu propia empresa, ofreciendo, otro punto de vista de tu puesto de trabajo (Mallado, 2017).

El enfoque de proceso está basado en la teoría del sistema, por eso es muy importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario, las interrelaciones de los procesos universitarios y las interrelaciones de los procesos universitarios con los proyectos. Lo interesante de un sistema es el desempeño de las relaciones entre las partes del sistema más que el desempeño individual de cada parte.

1.2.2 La interrelación de los procesos universitarios

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad (Ortiz, 2014).

La integración de los diversos sistemas de gestión permite a los directivos realizar mejores análisis de los objetivos estratégicos de la institución u organización, evitando la duplicidad de documentos y a no desaprovechar el tiempo en la realización separada de las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control. De la misma forma posibilita demostrar su compromiso con todas las partes interesadas abarcando los aspectos comunes de estos sistemas para mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad. La adopción de un sistema integrado de gestión es una decisión estratégica que toma la Alta Dirección de una organización cuando está influenciada por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos

que genera, el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud del trabajo admisibles (Núñez y Michelena, 2017).

En las IES, resulta necesario gestionar y mejorar los procesos de forma tal que se contribuya a la integración de los sistemas normalizados, donde las acciones de mejora estén encaminadas en este sentido y la interacción entre ellas no perjudique la implementación; el diseño del procedimiento de mejora debe incluir un plan de acciones de preparación, control y seguimiento y deben estar al servicio de los objetivos de la organización y garantizar así, la prevalencia en el tiempo de las mejoras alcanzadas (Ricardo, Medina, Abreu, Gómez y Nogueira, 2018).

Todas las tareas que acomete el MES, se desarrollan con un creciente apego a la legalidad, buscando la racionalidad y la eficiencia, como ha indicado el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, poniendo énfasis en la prevención y el control interno (CI), sobre la base de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, incorporada al sistema de gestión integral de las instituciones de educación superior (Ortiz, 2014).

En la actualidad, las IES cubanas apuestan por una gestión integrada de sus sistemas, esta integración considera la gestión de sus procesos sustantivos como la base de la gestión universitaria y la concepción del sistema de control interno como indica la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), y así asegurar el logro y mejora de los objetivos planteados en cada uno de sus procesos (González et al., 2015).

Según la Resolución No. 60/11, emitida por la Contraloría General de la República de Cuba, con el objetivo de establecer normas y principios básicos del Sistema de Control Interno, el Control Interno se define como el “proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas”.

La implementación del Control Interno en las organizaciones se eleva a un papel irrefutable y decisivo, no solo por la identificación de los descontrolados, las negligencias existentes y las indisciplinas cometidas, sino por la posibilidad de entrenarse en la identificación de las causas y condiciones que los facilitan, en la forma de evitar las

violaciones de lo regulado y en la aplicación de medidas para la supresión de los mismos.

El éxito de las organizaciones, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, de ahí, que el enfoque en procesos, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad, ya que representan el hilo conductor dinámico y complejo de toda organización, es por ello que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño organizacional. En la actualidad se reconoce por diversos autores, a las universidades y sus carreras como objeto de gestión y la pertinencia del enfoque de procesos para la comprensión de la misma como un sistema (Núñez y Michelena, 2017).

1.3 La gestión de la calidad de los procesos universitarios

Un estudio de la evolución de las teorías de la gestión permite comprender cómo estas, a través del tiempo, han sido producto de los cambios que se han dado en el entorno en que se encuentran las organizaciones, influidas por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Las IES no han estado ajenas a estos cambios y a esta evolución; por ello, en algunas se han asumido, sobre todo en la última década del siglo XX, diferentes enfoques como la gestión de la calidad, la dirección por objetivos, la dirección por valores y, luego, a partir del desarrollo del concepto de estrategia, la dirección estratégica (DE). Este último enfoque que surge en el medio empresarial y, posteriormente, en el contexto universitario, no constituye todavía una práctica generalizada, pero sí creciente (Abesada y Almuiñas, 2016)

En el caso de las instituciones académicas esta realidad no se exenta, sino que surgen esfuerzos desde la academia para el desarrollo teórico y práctico del concepto de calidad en la educación superior. Como se reflejara en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO en el año 2009, en su Artículo 19 expone que, en la actualidad, la garantía de calidad es esencial en la enseñanza superior, es una tarea que demanda tanto de implantación de sistemas que garanticen la calidad, como de pautas para su evaluación, así como de una cultura de la calidad en los establecimientos (Barrios et al., 2016).

Con la internacionalización de la educación, se ha generado una tendencia a nivel global, que ha venido marcando pautas a los entes de educación superior y que vincula todos los procesos de aprendizaje con los sistemas de gestión de la calidad. (Hernández, Martínez, y Rodríguez, 2017). Por lo que, sumarse al movimiento global de implementación de normas ISO, significará un cambio de enfoque que sin duda impulsará la renovación de todos los aspectos (Hernández, Arcos y Sevilla, 2013).

La adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en las universidades, es una decisión de carácter estratégico que tiene por objetivo, optimizar los indicadores de desempeño frente a una realidad educativa en todo el ámbito nacional e internacional. Al aplicar un SGC, se deben definir unas necesidades y orientar cada uno de los procesos que desarrolla la institución, a un modelo de mejora continua. Para lograr unos estándares de alta competencia y mejoramiento continuo, los entes de educación superior, pueden proyectar la incorporación de la Norma ISO 9001, como una herramienta que sirva de plataforma para la renovación institucional (Hernández et al., 2017).

La calidad implica un modelo objetivo y un proceso colectivo que lo hace posible. Se logra mediante el trabajo en equipo y el liderazgo, estimulando los cambios y la instalación de sistemas de evaluación-planificación, así como promoviendo la cultura del perfeccionamiento constante. (Cabrera, 2017).

De ahí que surjan importantes retos para la docencia, la investigación, la extensión universitaria, entre otros ámbitos de gran relevancia. Sin embargo, ninguno de ellos podría lograrse si no se mejora la calidad de la gestión en las IES.

1.3.1 Estrategias para la calidad en la gestión en IES

Las universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de la sociedad, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida, pues en ellas se crea cultura con el desarrollo de investigaciones, se preserva la cultura mediante la formación profesional y se promueve la cultura a través de la extensión universitaria. Entre los métodos de dirección que se aplican en estas instituciones para dar respuestas a las condiciones en que desarrollan su actividad, están la dirección por objetivos y por valores, para lo cual es necesario desarrollar un planteamiento estratégico sólido, donde queden establecidas las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo (Alonso et al., 2013).

La calidad en las IES es el resultado de una serie de factores, tanto internos como del entorno, vinculada a una buena gestión y práctica universitaria, lo que afecta tanto a la calidad de los procesos que gestiona, como a los resultados que obtienen los participantes, por lo que la calidad es siempre deseable, relativa y multidimensional dado el encargo social de cualquier universidad (Addine y García, 2017).

En la proyección del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba se orienta, de manera específica, avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de las universidades. Es por ello que constituye un objetivo esencial de dicho Organismo de la Administración Central del Estado (OACE)

incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos universitarios hasta la base. Por tal razón, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben afanarse más en la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual se debe traducir en una vía importante para lograr el perfeccionamiento continuo del sistema universitario con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión de todos los procesos (Pérez et al., 2015).

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

La calidad a nivel institucional comprende aspectos que la distinguen de la calidad de las carreras y programas y la complementan; esto debido principalmente a que, el nivel institucional constituye el marco que permite y facilita la obtención de resultados a nivel de carreras y programas, los mismos que a su vez contribuyen con la consecución de los objetivos institucionales (Veliz, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior es importante señalar que la implementación de un sistema de gestión de calidad conlleva la aplicación de varios principios básicos: una clara orientación al cliente (necesidad de comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes), mejora continua de lo que hace la institución (calidad como una filosofía que jamás termina), procesos definidos y consistentes (necesidad de definirlos y garantizar su cumplimiento), garantía de calidad de los procesos (la calidad de un producto deviene de los procesos precedentes), prevenir en lugar de supervisar y corregir (los costes de medidas preventivas son menores que los de una estrecha supervisión y corrección). (Pérez et al., 2015).

La adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad en las universidades, constituye una decisión de carácter estratégico que tiene por objetivo, optimizar los indicadores de desempeño frente a una realidad educativa en todo el ámbito nacional e

internacional, y para su logro pueden proyectar la incorporación de la Norma ISO 9001, como una herramienta que sirva de plataforma para la renovación institucional (Hernández et al., 2017).

La aplicación de la DE en las IES ha generado ya un conjunto de avances, pero, a la vez, problemas de diferentes tipos e intensidad (conceptuales, organizativos, metodológicos, técnicos, vinculados con el factor humano, entre otros) afectan su calidad, razón que es suficiente para proceder a su evaluación sobre bases más científicas. Ello ofrece una oportunidad de transformar prácticas tradicionales y obsoletas que se aplican actualmente en la DE, pero que no están acordes con los fundamentos teóricos-metodológicos que la sustentan y, en general, con los retos que se presentan a la calidad de la gestión universitaria. (Abesada y Almuiñas, 2016).

La implementación de la estrategia no es el proceso que sigue a su formulación, como no es el control el que sigue a la implementación, sino que todos forman parte de un proceso integrador que coexiste. Específicamente, en la implementación se materializan los planes de acciones y se integran los niveles estratégico, táctico y operativo. Su contenido depende de la situación institucional concreta y del contexto externo, que varían con el tiempo. Mediante la implementación se trata de garantizar que la estrategia se convierta en acciones para lograr los objetivos estratégicos y la visión, y que se cumpla la misión. Pudiera pensarse que implementar la estrategia es convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados, y finalmente hacer que la estrategia «funcione». Pero esto no resulta simple, ya que la implementación abarca aspectos de carácter tecnológico, humano y otros vinculados a las condiciones particulares de cada IES (Abesada y Almuiñas, 2016).

La adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en las universidades, constituye una decisión de carácter estratégico que tiene por objetivo, optimizar los indicadores de desempeño frente a una realidad educativa en todo el ámbito nacional e internacional, y para su logro pueden proyectar la incorporación de la Norma ISO 9001, como una herramienta que sirva de plataforma para la renovación institucional (Hernández et al., 2017).

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad; debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes y determinar los riesgos y oportunidades con el fin de asegurar que el sistema de gestión de la calidad

pueda lograr sus resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora (NC ISO 9001:2015).

En el caso de Cuba, para la implantación del SGC, se utilizan las normas cubanas de la familia ISO 9000:2015, las cuales se han adoptado como Normas Cubanas idénticas a las internacionales para llevar a escala internacional el marco normativo de la gestión y el control de la calidad. Estas normas brindan las reglas básicas, siendo totalmente independientes del fin de la entidad o del producto o servicio que ésta proporciones (Ortiz, 2016).

Uno de los elementos utilizados en la actualidad en las IES para evaluar y comparar la calidad de los sistemas e instituciones son los rankings universitarios (Ranking Web de Universidades, 2017); la realización de los rankings buscan medir una institución a través de un solo indicador compuesto generando una lista ordenada de instituciones con un determinado valor, donde se establece una posición o una medida ponderada, se considera que la ventaja de su uso es que traducen la realidad en cifras y pueden ser un instrumento para la planificación, el control y la predicción de efectos a medio y largo plazo (Veliz, 2018).

En los últimos años, la dirección por valores ha sido una de las tecnologías de dirección más difundidas; aunque la aplicación de los valores como regulador del comportamiento en las organizaciones y su integración en la gestión de procesos estratégicos es aún limitada, la condición fundamental se encuentra relacionada en asociar el trabajo por valores a nivel organizacional y no con los procesos donde se desenvuelven el factor humano y aporta con su comportamiento los elementos determinantes para cumplir con su objetivo estratégico (Pérez, 2017).

1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos en las IES

Hasta la fecha existen una serie de procedimientos y metodologías que tienen como objetivo realizar la gestión y el mejoramiento de los procesos de cualquier tipo de organización.

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

Algunos de estos son los propuestos por autores como: ATyT , Black , Gibson , Hammer y Champy , Kane , Pall , Riley , Rummler , Schlesiona y Zachman , Juran , Harrington , que de una forma u otra sirven de guía a las organizaciones para desarrollar su gestión con un enfoque basado en procesos (Armas, 2015).

Nogueira y Medina, (2003), plantean otro grupo de procedimientos que permiten el desarrollo de la gestión por procesos los cuales pueden apreciarse en el Anexo 1 de la presente investigación.

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

- Modelo de un SGC basado en procesos por ISO 9000.
- Metodología de mejora en los procesos de negocio (MPN) por James Harrington.
- Modelo EFQM de excelencia por Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- Reingeniería de procesos surgida a finales de la década de los ochenta.
- Modelo Seis sigmas surgida en los años 80 e introducida por Motorola.
- Modelo de calidad total diseñado por el Edwards Deming.
- Procedimiento propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología, (2002).
- Modelo del proceso de gestión de recursos humanos, propuesto por Fleitas Triana, CUJAE, (2006).
- Modelo de gestión por procesos para la gestión del conocimiento, propuesto por Soto Balbón y la Barrios Fernández (CITMA, 2006).
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Medina (2003).
- Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. Propuesto por Cárovez, Universidad de Cienfuegos, (2008).
- Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Pons y Villa González del Pino, Universidad de Cienfuegos, (2006).
- Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta popularizada por Kaplan y Norton.
- Visión Sistémica de Bravo Carrasco, (2009).

Como conclusión de modo general puede plantearse que los modelos y procedimientos antes referidos son desarrollados por diferentes autores, sin embargo, la mayoría de estos coinciden en cuanto a los enfoques metodológicos propuestos, precisando etapas relacionadas con la identificación, descripción, análisis, medición y

mejora de los procesos como elementos necesarios para implementar un enfoque basado en procesos.

1.4.1 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES.

La búsqueda de excelencia organizativa tiene como base el desarrollo y la actualización de la gestión de los procesos para alcanzar la eficiencia y la competitividad, al disminuir los costos. Aplicar los ciclos de mejora continua y filosofías de gestión empresarial integradas en pos de conseguir estos fines una vez visualizada la educación con un enfoque de negocio, en la cual estudiantes y profesores, personal de administración y servicios sean concebidos como clientes, constituye el propósito de este proyecto.

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

A nivel internacional

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

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

Estas tecnologías no constituyen un fin en sí mismo, sino una herramienta idónea para alcanzar los objetivos del desarrollo, abordar las actividades centrales del perfeccionamiento, desde la educación, la salud, la competitividad empresarial, la modernización del estado y la participación del ciudadano dentro de este. Presentan una potencialidad capaz de afectar positivamente a las empresas en su eficacia y en su eficiencia, al generar ventajas competitivas que mejoran su funcionamiento y rendimiento en varios aspectos: la productividad, rentabilidad, calidad, innovación y otros tangibles e intangibles. De hecho, durante las últimas décadas, se ha hecho

patente el uso de las TIC como un acelerador para la gestión de recursos en las organizaciones. Prueba de ello fue la aparición de estrategias como Bussines Process Redesign (BPR) y posteriormente BPM.

Duro y Gilart (2016), plantean que a pesar de encontrar varios intentos por mejorar los procedimientos en las universidades, se han identificado pocos ejemplos de un verdadero sistema LEAN en organizaciones académicas; aquí pueden citarse varias universidades: Universidad de Wisconsin-Madison (E.U.A), Universidad de Cardiff (Gales, Reino Unido), Universidad JiaoTong de Shanghai, LallySchool of Management and Tecnology (Instituto Politécnico Rensselaer de Connecticut, E.U.A), Universidad de St. Andrews (Escocia), Universidad Central de Oklahoma (UCO), Universidad de Iowa, Universidad de Nueva Orleans, Bowling Green State University, y la Universidad de Scranton (Pensilvania).

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

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

Por último, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en Colombia, ejecuta el Proyecto ROBLE, con el objetivo de definir el modelo de gobierno de los procesos de la institución, y que sus actores tomen las decisiones necesarias para brindar respuestas de forma ágil y confiable. De esta forma logran satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes y centrar el interés en brindarles una experiencia positiva,

al no trabajar en función de la satisfacción del jefe o de objetivos individuales, mediante el desarrollo del proceso transversal de finanzas.

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

Otras investigaciones más recientes identificadas se visualizan a continuación:

- Cantón y Vázquez (2010): Proponen herramientas para la gestión de la calidad en centros de la educación superior.
- Hernández (2016): Propone un modelo para el desarrollo de sistema de gestión de la calidad (SGC) y la dirección y gestión de proyectos para entidades públicas.
- Veliz et al. (2016): Proponen herramientas para lograr una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.
- Duro y Gilart (2016): Visualizan la factibilidad de la aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) en contextos universitarios
- Ojeda (2016): Propone una metodología para el desarrollo de la planificación estratégica, sobre la base de la mejora continua, el cambio organizacional.

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

A nivel Nacional

En este sentido, la investigación mostrada en esta tesis, aportó que de igual forma en Cuba existe una amplia experiencia y se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos para gestionar procesos en las instituciones de educación superior como se reafirma en los trabajos de: (Villa, 2006; Albert y Hernández, 2008; Gimer, Michelena y Hernández, 2010; Cruz y Hernández, 2010; Prado, 2011; Alonso et al. 2013; González y Hernández, 2014; Capote et al. 2014; Pérez, Carbonell y Rodríguez, 2014; Ortiz, Pérez y Velázquez, 2015; Veliz, Alonso, Fleitas y Alfonso, 2016; Carballo, Acevedo, Lara y Ascuy, 2016; Borges et al., 2016); son algunos de los

investigadores que han motivado a mantener nuevas expectativas para la mejora de procesos.

A su vez, se identifica el criterio de Ortiz (2014) que propone una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades constituyendo una guía metodológica para el trabajo de los directivos, que contribuye a lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones al realizar un análisis integrado de la universidad. El modelo diseñado concibe a la universidad como un sistema de procesos interrelacionados, considera la coherencia que debe existir entre los niveles de decisión, así como la planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos, para satisfacer las demandas de la sociedad y cumplir los objetivos con eficiencia y eficacia, evaluados a través de un sistema de indicadores de gestión.

El procedimiento consta de 5 etapas (Preparación de las condiciones para el diseño del sistema, Planificación, Organización, Implementación y control y Mejora) las cuales constituyen una guía para desarrollar el sistema de gestión en universidades con un enfoque de procesos, carácter estratégico y orientado a la calidad, lo que contribuye a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión en las universidades. El procedimiento específico para el diseño de los procesos, integrado por un conjunto de herramientas, entre las que se encuentra el mapa de procesos, las fichas, los despliegues y flujogramas, así como la calendarización de la información que estos generan, dota a los directivos de un instrumental metodológico valioso para la organización, a la vez que facilita la integración.

Las herramientas propuestas posibilitan la evaluación de la fiabilidad y los niveles de integración percibidos y reales de los procesos, y determinar las relaciones que poseen alta importancia y las que son críticas, lo que permite trazar estrategias de integración y acciones de mejora. El diseño del cuadro de mando integral en las universidades, con indicadores de gestión que permitan medir los resultados de forma sistémica e integrada, favorece la toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo y la evaluación del desempeño de los procesos que en ella se desarrollan. El criterio propuesto por Ortiz (2014), centra su atención en lograr un vínculo entre la dirección estratégica y la gestión por procesos, por lo que se aleja de los objetivos perseguidos en la presente tesis de grado. Los cuales están centrados en la aplicación de herramientas que permitan el desarrollo del enfoque a procesos, cuestión que, en el procedimiento específico elaborado para el desarrollo de este enfoque elaborado por la autora mencionada anteriormente, es trabajada, pero se perciben el uso de herramientas cuyo enfoque permiten lograr el vínculo mencionado anteriormente.

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

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

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

Es identificado el criterio de Veliz; Alonso; Alfonso y Michelena, (2017), los cuales realizan una propuesta de análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos desde el componente estratégico. En él se integran el análisis del entorno e interno de la Universidad teniendo en cuenta sus procesos y los patrones de Calidad de la Educación Superior que se han determinado en el ambiente universitario. Como principales resultados de esta investigación se obtienen los tipos de estrategias que se podría desarrollar teniendo en cuenta la capacidad de la universidad y las exigencias del entorno en dónde quiere ser reconocida la Universidad siguiendo los patrones de calidad.

A su vez, en la Universidad de Cienfuegos, existen investigaciones desarrolladas aportaron el desarrollo del *enfoque a procesos* a saber: Villa y Pons (2006); Alfonso et al., (2013); Martínez (2015); Alba (2016); de la Rosa (2016); León (2016); Ravelo (2016); González (2017), Gradaille (2017); Santana (2017), Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018) estas se destacan por el análisis de los procesos claves, estratégicos y el diseño de indicadores los cuales facilitan evaluar el desempeño de los procesos.

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

Es válido destacar el análisis realizado por parte de Hernández y González, (2014), en el cual realizan un análisis exhaustivo de las diferentes características identificadas en los procedimientos que identificaron y que permiten gestionar procesos en las IES. Estos autores analizaron un total de 22 procedimientos (ver Anexo 2) y a partir de un análisis estadístico descriptivo teniendo en cuenta la media y la moda identificaron que las características más trabajadas en estos procedimientos son: representación visual, utilización de indicadores, aplicación práctica, alineación con la estrategia e interrelación entre procesos sustantivos.

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

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

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

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

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

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

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

analizados. El resto de los procedimientos alcanzan puntuaciones bajas en los aspectos relativos al desarrollo de la Gestión por procesos en las IES.

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

Con el perfeccionamiento de la gestión desarrollada en la universidad desde el 2015 hasta la fecha actual, en los procesos claves y estratégicos fueron aplicadas de manera efectiva cada una de las etapas, lo cual demuestra la validez y actualidad de este conjunto de pasos. Lo dicho anteriormente se visualiza en las tesis de grado desarrolladas por: León (2016); Ravelo (2016); Alva (2016); de la Rosa (2016); Gradaille (2017); González (2017) y Santana (2017) Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018).

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

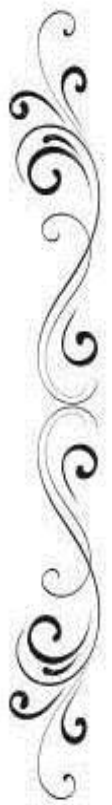
Conclusiones Parciales del Capítulo I

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial, permitió constatar que la universidad está compuesta por un sistema de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad, para lograr la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad.
2. La gestión por procesos como enfoque de dirección es esencial para la comprensión de la universidad como un sistema de procesos, que en su integración logran la satisfacción de las demandas de la sociedad, además existe una tendencia desde el punto de vista teórico a abordar la integración desde el proceso de investigación, de igual forma en el estudio de los modelos, se comprueba que es el proceso en el cual se muestra un mayor grado de avance.
3. Las insuficiencias, que se manifiestan en las universidades cubanas, requieren de la aplicación de herramientas avanzadas de dirección acorde con las

necesidades actuales, que demanda de un enfoque integrado en su gestión para cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.

4. En investigaciones precedentes, se reconoce la pertinencia del enfoque de procesos y sus aportes para la gestión de las universidades al relacionar varios enfoques de gestión y herramientas, pero es insuficiente la orientación a la calidad y el carácter estratégico por lo que se evidencia la ausencia de un enfoque integrado, al realizar los estudios desde la perspectiva de uno de los procesos, actividad o de una de las funciones que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en su gestión.
5. El análisis de las fuentes bibliográficas permite afirmar que los sistemas, modelos y procedimientos estudiados, en la literatura nacional e internacional han aportado para la gestión en las IES, sirven de antecedentes de la investigación; logra identificar la no existencia de diferencias en los criterios emitidos respecto al estado de arte y de la práctica, es por ello selecciona aquel procedimiento que tiene como antecedente el diseño y validación en la propia Universidad de Cienfuegos.
6. Se identifican investigaciones que realizan estudios relativos al enfoque a proceso en la Universidad de Cienfuegos, las cuales dotan a los procesos de gestión universitaria de criterios propios relativos a esta filosofía de gestión. Las investigaciones analizadas carecen de un análisis exhaustivo de un conjunto de aspectos relacionados con la representación de procesos (mapas y diagramas de flujo) y procedimientos. En el caso específico de los indicadores y en los aspectos mencionados anteriormente se requiere de una actualización que esté acorde a las nuevas exigencias establecidas en la nueva universidad cubana, a lo cual tributa la presente tesis de grado.
7. La aplicación del procedimiento para la Gestión de Procesos seleccionado en esta investigación, requiere que la universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la Metodología de Solución de Problemas, las herramientas de gestión de la calidad y el ciclo PHVA que asegura la filosofía de mejora continua.

Capítulo II



CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

El presente capítulo tiene como objetivos demostrar la necesidad de la implementación de un procedimiento para gestionar procesos en la Universidad de Cienfuegos, con la finalidad de formalizar de manera adecuada las diferentes actividades que se desarrollan en procesos pertenecientes a estas instituciones, posibilitando que las mismas sean examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para conducir un cambio en la forma de abordar los procesos universitarios; lo que contribuye significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico, incrementar la satisfacción de los clientes, de la sociedad en general y lograr mejores resultados como institución educacional.

2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos

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

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

En el año 2013, el Ministerio de Educación Superior convoca al país a la integración de las Universidades de diferentes perfiles en cada territorio. De tal manera se incorporan a la comunidad universitaria de la UCf las anteriores Facultades de Cultura Física (octubre 2014), y la Universidad de Ciencias Pedagógicas Conrado Benítez (septiembre 2015). Ambos centros, hacen que la Universidad de Cienfuegos esté conformada por siete facultades: Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Humanísticas, (desde el año 2016 producto de una nueva estructura, toma el nombre de Facultad de Historia, Artes y Lenguas, Facultad de Ciencias Agrarias, Facultad de Ciencias Pedagógicas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Facultad de Ingeniería.

Hoy la universidad cuenta con una matrícula de más de 4996 estudiantes, divididos en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM), que poseen 26 carreras

de pregrado. El postgrado académico actualmente tiene una matrícula que oscila alrededor de los 2000 estudiantes, en 16 programas de maestría, 1 programa de especialidad y varios programas de doctorado.

Esta Universidad es una institución de ciencia y progreso, con la misión de llevar a cabo la implementación de las normativas y políticas del MES en el ámbito territorial. Se conforma por una estructura organizativa, ágil y eficaz; sustentada en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la racionalidad económica con una concepción humanista y comprometida con el desarrollo de la sociedad cienfueguera.

Su misión y visión han sido modificadas en los últimos años debido a la evolución de su objeto social, aspectos que se exponen a continuación.

Misión

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

Visión hasta el 2021

Es una universidad de excelencia que:

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

La estructura organizativa de la universidad está concebida según establece el Ministerio de Educación Superior (MES) y el principio de que la organización significa claridad de responsabilidades y autoridad, pudiéndose delegar la autoridad, pero no así la responsabilidad, de forma tal que todas las áreas están estrechamente relacionadas entre sí como se muestra en su organigrama (Ver Anexo 3).

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

- Rectora
- Vicerrector Primero

- 2 Vicerrectores
- 2 Direcciones generales
- 14 Direcciones
- 30 Departamentos docentes
- 20 Departamentos no docentes
- 7 Facultades
- 7 Centros Universitarios Municipales

En la nueva estructura organizativa aprobada se han creado nuevos departamentos dentro de los cuales se encuentra el proceso de Ingreso y Ubicación Laboral que tiene como objetivo: garantizar la estricta aplicación de las normas y procedimientos del sistema de ingreso a la educación superior, acorde a la legislación vigente y en cumplimiento de la política trazada por el Estado, el Gobierno y el Ministerio de Educación Superior, para lo cual planifica, organiza, ejecuta y controla todos los procesos y tareas relacionados con el ingreso a la educación superior en la provincia.

2.2 Caracterización del proceso de Ingreso y Ubicación Laboral

Dentro de las funciones relacionadas con el proceso de ingreso y ubicación laboral, según establece la Resolución 97/2014 (MES, 2014) se encuentran:

- Participar con la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social en la determinación de la capacidad de matrícula de las universidades; el levantamiento de la fuerza de trabajo calificada de nivel superior y en el análisis del proyecto de plan de ingreso a la educación superior, para que este sea coherente con la demanda de profesionales y la capacidad de las universidades del territorio;
- Capacitar a los funcionarios encargados de aplicar las normas y procedimientos del sistema de ingreso y mantenerlos actualizados respecto a las modificaciones que se producen, en coordinación con los organismos correspondientes;
- Informar a la población mediante los medios de difusión territoriales y otras vías, de manera oportuna y adecuada, sobre las principales normas y procedimientos del sistema de ingreso a la educación superior y las actividades fundamentales en cada curso escolar;
- Organizar y ejecutar las inspecciones a la matrícula de nuevo ingreso en los centros de educación superior de la provincia;
- Organizar y ejecutar las inspecciones a las secretarías generales y docentes para controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos de los procesos que realizan;

- Prestar especial atención a las solicitudes, quejas y denuncias de estudiantes, sus familiares y población en general, brindando las respuestas e informaciones oportunas y adecuadas en cada caso;
- Organizar el cumplimiento de la tarea socialmente útil de los varones que tienen otorgadas carreras diferidas y no son llamados al servicio militar activo, cumpliendo las regulaciones establecidas;
- Organizar, ejecutar y controlar la explotación del sistema automatizado de ingreso a la educación superior, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos para su uso, las medidas de protección y de seguridad informática;
- Refrendar las listas de matrícula por centros de educación superior y carreras, en las que aparecen relacionados los estudiantes con carrera otorgada, cuando el rector presidente le delegue esta atribución o en situaciones excepcionales por orientación del director de Ingreso y Ubicación Laboral.
- Velar por el cumplimiento del cronograma de ubicación laboral que incluye entre otras acciones el plan de distribución de graduados emitido por el MTSS, la efectividad en la asignación de la plaza laboral a cada estudiante y por la calidad de la entrevista a los estudiantes de quinto año.

La institución objeto de estudio tiene identificados sus procesos y clasificados en procesos estratégicos, claves y de soporte (Ver Anexo 4). Del mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos, se identifica que el proceso a ser estudiado es el de Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral, clasificándose como un proceso clave.

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar estándares de calidad y el desarrollo del enfoque a procesos como principio fundamental y factor clave para el éxito en la aplicación de este estándar, se han desarrollado investigaciones que demuestran la necesidad de realizar estudios relativos a este tema en la Universidad de Cienfuegos. Las universidades cubanas poseen actualmente un complejo funcionamiento de sus estructuras y procesos por lo que se precisa de cambios en la gestión institucional, según señalan González y Hernández (2014) y Veliz et al. 2017, manifestado en:

- Planificación insuficiente de la gestión, por la excesiva cantidad de regulaciones de distintos orígenes sin sistematizar; generalmente se sabe “lo que hay que hacer” pero no el “cómo hacerlo”, “quién lo hace” y “en qué momento”.
- Dificultades en la interrelación de actividades que deben ser ejecutadas por personal de diferente subordinación organizacional, pero que responden a un mismo proceso.

- Desbalance en el control; por una parte, existen múltiples acciones de control que caen “en terreno de nadie”, y por otra, se aprecian puntos de control inexistentes o insuficientes.
- Mejoramiento limitado, ya que este se orienta sólo hacia los resultados de las denominadas áreas de resultados claves y no hacia la necesidad de “ver” los procesos en términos de aportar valor a la organización.
- En este escenario la universidad cubana actual se desarrolla sobre la base de nuevos paradigmas educativos que permiten transformar el aprendizaje tradicional, integrando el desarrollo cognitivo, afectivo, actitudinal y axiológico, sustentado en un modelo humanista, científico y tecnológico; por lo que constituye un espacio para la formación de profesionales competentes y comprometidos con su entorno, proceso que ha transitado por un perfeccionamiento continuo dirigido a fortalecer la pertinencia social de las mismas (Rizo, Capote, Fernández, 2017).

En la actualidad, el desafío se manifiesta en la aplicación de estrategias que contribuyan a elevar la matrícula universitaria, sin renunciar al incremento de la calidad de los estudiantes que ingresan a las universidades, lo que se expresa en una mayor exigencia en el dominio de los conocimientos mínimos esenciales para cursar con éxito una carrera universitaria de los aspirantes que acceden. Al propio tiempo, lograr mayor pertinencia en el acceso a las universidades a partir de políticas en la oferta de carreras que respondan realmente a las exigencias económicas y sociales del país (MES, 2015).

En el período comprendido entre los años 2000- 2010 el MES realizó transformaciones dirigidas a potenciar los estudios de nivel superior en el país, implementando políticas en función de la formación de un profesional más competente.

Los principales elementos que caracterizan estos cambios y que guardan relación con la formación integral de los profesionales, son los siguientes: (MES, 2015).

Las transformaciones que tienen lugar en la economía y en la sociedad cubana; la actividad de subversión ideológica, orientada con énfasis al sector académico, que alienta la deserción y estimula el robo de cerebros, aparejada también al éxodo de profesionales dentro del país hacia labores no relacionadas con su perfil de graduación; el envejecimiento poblacional problemática que requiere lograr una respuesta más dinámica a la demanda de profesionales en las diferentes ramas de la ciencia; el decrecimiento de la tasa bruta de escolarización de nivel superior del país; la ampliación del sector no estatal de la producción y los servicios, que exige la formación de profesionales y la informatización de la sociedad cubana, aspecto que

está provocando transformaciones en todos los sectores de la sociedad, particularmente en la educación.

En correspondencia con lo expuesto, teniendo en cuenta los beneficios que la política de la revolución ha brindado a la esfera educativa, el sistema de ingreso viene realizando modificaciones con el propósito de contribuir a facilitar el acceso a la universidad y a mejorar el sistema general de educación en el país.

En Cuba la Educación Superior y su sistema de ingreso, se distinguen: (Sosa, 2016; Sánchez y Corona, 2017).

Preparación para el ingreso.

El Estado, el sistema de Educación, el MES, los medios de comunicación masivos y otras instituciones vinculadas al proceso facilitan la preparación para los exámenes de ingreso, a partir de diferentes modalidades para ello: programas de estudio, cursos, espacios televisivos, materiales didácticos, entre otros, dedicados a profundizar en las materias que se examinan.

Oportunidades para el ingreso.

El sistema de ingreso a la Educación Superior se caracteriza por brindar igualdad de posibilidades a todos los ciudadanos cubanos y extranjeros residentes permanentes en Cuba que acrediten haber culminado la enseñanza media superior, independientemente del lugar donde residen, origen, género y raza; la accesibilidad para presentarse a los exámenes de ingreso, para los estudiantes de preuniversitario, tiene lugar en sus propios centros de estudios; la matrícula universitaria, los libros, los exámenes, el hospedaje y alimentación, cuando residen en provincias donde no se encuentra la universidad, es gratuita; los aspirantes tienen derecho a la recalificación de cada examen y todos los resultados son públicos.

Requerimientos para el ingreso.

El sistema de ingreso a la Educación Superior condiciona determinadas pautas que aseguran la calidad del proceso de formación. Algunas de ellas están asociadas a las opciones (10) de carreras a plasmar en una boleta de solicitud, tomando en cuenta sus posibilidades reales de acceso; obligatoriedad de aprobar los tres exámenes de ingreso establecidos (Matemática, Español e Historia de Cuba) para todos los tipos de cursos, a partir de un examen único para todas las instituciones de educación superior del país; calificados por tribunales especiales con garantía de anonimato; diversidad de oportunidades para presentarse a los exámenes, previa justificación a la convocatoria adecuada; la determinación de capacidades para las diferentes carreras que se ofertan; diversidad de fuentes de ingreso, donde se favorece los segmentos poblacionales en desventaja, fundamentalmente de tipo académico; la oferta de

carreras se efectúa soportado de un sistema automatizado, que opera de manera concatenada y simultánea para todas las universidades del país.

Para el otorgamiento de las carreras, los estudiantes aprobados en los exámenes de ingreso se ordenan en un escalafón provincial, confeccionado con la cifra resultante al sumar el cincuenta por ciento (50%) del índice académico del bachillerato, y el cincuenta por ciento (50%) del promedio de las calificaciones de los exámenes de ingreso.

Fuentes para el ingreso.

Los institutos preuniversitarios (IPU), escuelas de deporte (EIDE), concurso, orden 18 y los cadetes del MININT constituyen las principales fuentes de ingreso a la educación superior en Cuba en los momentos actuales (MES, 2018).

La modalidad de estudio a la que pueden acceder las distintas fuentes de ingreso mencionadas es el Curso Regular Diurno (CRD), por lo que los aspirantes no pueden exceder los 25 años de edad en el momento de realizar la solicitud para examinar y el sistema de clases es presencial.

Normativas y control del ingreso.

El Ministerio de Educación Superior tiene asignada como función estatal dirigir y controlar el sistema de ingreso a la educación superior; para ello establece una estructura conformada por los siguientes órganos de dirección del sistema: Comisión de Ingreso Nacional, Dirección de Ingreso y Ubicación Laboral del Ministerio de Educación Superior, dependencias que atienden el ingreso a la educación superior en los organismos formadores, Comisiones de Ingreso Provinciales y Comisiones de Ingreso Municipales.

Estos órganos de dirección tienen entre sus funciones organizar y controlar todos los procesos de acceso a las universidades cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en la legislación vigente, a fin de preservar el rigor y la transparencia del sistema, manteniendo los principios que rigen el acceso a la educación superior cubana y en cumplimiento de la política trazada por el Estado y el Gobierno (MES, 2014).

Posibilidad de egreso.

El Estado en coordinación con otras instituciones gubernamentales brinda garantía de empleo, a los estudiantes de la modalidad presencial, acorde con el perfil en que se graduó.

El sistema de ingreso responde a las exigencias del contexto cubano actual y refuerza su pertinencia sustentado en la diversificación, igualdad de oportunidades.

Desde el año 2015 en la Universidad de Cienfuegos, como parte del perfeccionamiento de la gestión se desarrolla una nueva etapa para emprender el enfoque por procesos como vía para la gestión de la calidad en la Educación Superior. Respondiendo a un cronograma elaborado por el grupo de Dirección de Planificación de la Universidad de Cienfuegos, se procede a realizar investigaciones que permiten documentar, evaluar y mejorar los procesos y a su vez lograr su socialización entre los diferentes actores.

En el curso anterior se aprueba una nueva estructura organizacional en la Universidad de Cienfuegos con la creación de nuevos departamentos, algunos de ellos dentro de sus funciones asumen nuevas actividades, como es el caso del Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral, sobre el cual recae el proceso de ingreso a la Educación Superior y ubicación laboral.

En ese sentido se han identificado las siguientes insuficiencias:

- Insuficiente documentación de procesos a su vez, se constata que la misma no siempre se encuentra socializada entre los actores de los procesos identificados.
- No se cuenta con una estandarización de los procedimientos de trabajo en cada proceso.
- Deficiencias del sistema actual de información.
- En el desempeño de los procesos no se obtienen los resultados esperados.
- Desconocimiento con relación al uso de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso.
- Fallos en la puesta en práctica de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva.
- Al revisar el balance de objetivos establecidos en la planificación estratégica, se observan incumplimientos en los criterios de medida relacionados con el cumplimiento del plan de plazas de ingreso en las diferentes modalidades.

Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión institucional de la Universidad de Cienfuegos, acorde a las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector.

Específicamente, este trabajo diploma está centrado en el proceso clave de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral. En el cual se visualizan las insuficiencias mostradas anteriormente.

Demostrada la necesidad de realizar un estudio que posibilite gestionar procesos en la Universidad de Cienfuegos, se hace necesario abordar el procedimiento a utilizar que se muestra a continuación.

2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos

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

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

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

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

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



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

La Figura 2.2 presenta el procedimiento de Villa y Pons (2006), adaptado a esta investigación. El mismo se articula con una secuencia de cuatro etapas y doce pasos, con un enfoque de mejora continua.

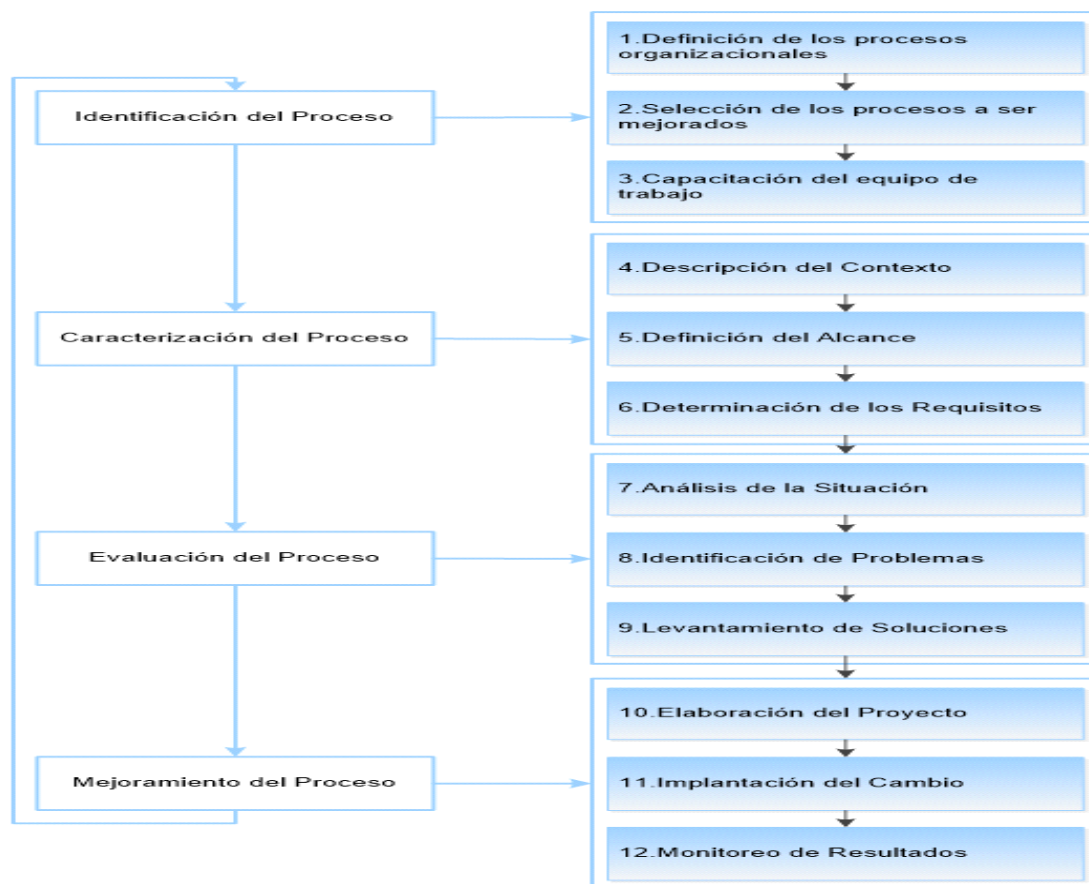


Figura 2.2: Procedimiento para la Gestión por Procesos. **Fuente:** Villa y Pons (2006) adaptado por González (2017).

En la investigación actual es desarrollada una adaptación al procedimiento centrada en la inserción de dos cuestiones. La primera de ellas está relacionada con que en el procedimiento original en su Etapa I Paso No.2 se denominaba Seleccionar procesos claves, en la investigación actual, se modificó y se colocó Selección de procesos a ser mejorados, debido a que en las investigaciones desarrolladas en la Tesis Doctoral que sustenta el procedimiento y por León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016) se realizó esta labor sobre los procesos claves. Para la investigación mostrada en este informe existe un cronograma que establece que procesos deben incluirse en el perfeccionamiento, esto encierra procesos estratégicos y de apoyo, razón por la cual fue modificado debido a que esta tesis responde al perfeccionamiento del proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos. Al mismo tiempo y como segunda inserción en la Etapa I Paso No.3,

se hace necesario desarrollar acciones de capacitación debido a que al comenzar el trabajo con el responsable y el equipo de trabajo del proceso a ser mejorado, no se tienen conocimientos de las herramientas propias del enfoque a proceso, debiendo desarrollarse talleres que permitan visualizar herramientas y ventajas de este enfoque para asegurar el desarrollo exitoso de la investigación a desarrollar y el posterior trabajo que implica este enfoque. Para esta última modificación se consultó el criterio emitido por Pérez et al. (2014). Todo lo dicho anteriormente se visualiza en la Figura 2.2.

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

- Utilización de herramientas empleadas frecuentemente en el campo de la calidad.
- Se requiere el empleo de recursos y técnicas que faciliten la recopilación y el análisis de los datos sobre toda actividad, con vista a identificar las áreas problemáticas que merecen un tratamiento diferenciado.
- Registro documental del proceso.
- El registro documental está constituido por datos e informaciones sobre el trabajo, de forma descriptiva, estadística y gráfica con el fin de documentar las actividades, así como las conclusiones de la evaluación y las propuestas de recomendación.
- Ejecución del trabajo en equipo.

La aplicación correcta de este procedimiento permite controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades, así como prevenir, reducir o eliminar las deficiencias de calidad. Se busca con ello que las organizaciones, tanto orientadas a las funciones, como a los procesos, sean capaces de superar la complejidad derivada del crecimiento y del aislamiento de los grupos de interés.

El empleo del procedimiento para la gestión por procesos requiere que la universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales, definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan mejorar su desempeño, lo que constituye el punto de partida necesario para todo tipo de acción que al respecto de su gestión y el control de gestión se emprenda.

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

- Adaptabilidad: Asume de forma tal la integración Estrategia/ C.G./ Soporte de la Estrategia, que facilita en gran medida el desarrollo permanente de la capacidad de reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto externo como interno de las IES, dado el efecto que a partir de los procesos y sobre ellos se

ejerce de forma permanente. Además, su enfoque flexible y dinámico, integrado por fases bien delimitadas en interacción constante, permite ser valorado para su aplicación a otros sistemas similares de gestión.

- Mejoramiento permanente: El enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos, desde la administración diaria a la estratégica. El diagnóstico permanente se fundamenta en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados, en el enfoque al cliente y el estímulo constante al compromiso.
- Pertinencia: Dada su actualidad y adaptabilidad, el procedimiento posee las condiciones necesarias para ser aplicado en toda su concepción en la gestión universitaria, y previo estudio de sus bases y fundamentos, en el tipo de actividad que permita recibir sus beneficios, sea lucrativa o no. Su consistencia lógica facilita la comprensión y aplicación del mismo.
- Proacción: Su carácter proactivo es el efecto del enfoque de mejoramiento permanente que lo sustenta, quedando demostrado en cada fase la integración estrategia/gestión que quedó fundamentada en el modelo conceptual que le sirve de base. De este modo, sirve de manera eficaz a la función de alineamiento y a la toma de decisiones estratégicas.
- Parsimonia: La integración de procedimientos y herramientas de apoyo claramente diseñados, presentados de manera sencilla y que tributan al procedimiento general, con enfoque de sistema abierto, permite que un proceso complejo, pueda ser comprendido y aplicado con relativa facilidad.
- Integración: El carácter sistémico del procedimiento, en cada una de sus etapas y en su totalidad, hace posible concebir y operar sistemas de C.G. de manera integrada, contribuyendo en mayor medida cada vez a la efectividad del proceso de toma de decisiones en todos los niveles, de manera más directa o menos directa, en dependencia del nivel de dirección de que se trate. La gestión por procesos es el recurso que facilita este resultado en todo momento, durante el diseño e implantación del procedimiento.
- Renovación: El diagnóstico permanente, sobre las bases que crea el mejoramiento continuo va dirigido, tanto al perfeccionamiento de la gestión, como del propio procedimiento y los sistemas de C.G. que en su aplicación genere.

Las características fundamentales del procedimiento son las siguientes:

- La claridad de su objetivo final, que es lograr el alineamiento estratégico mediante la interacción de las dos fases y etapas que lo componen, de forma dialéctica,

teniendo en cuenta la integración de métodos, formas y tipos de control existentes a través del propio C.G.

- Adaptabilidad, por la estabilidad y la flexibilidad que resultan de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema de sus procedimientos y herramientas de apoyo.
- Carácter sistémico, por la metodología empleada que permite la respuesta integral a la problemática del alineamiento estratégico, como cualidad resultante del conjunto de procedimientos y herramientas que interactúan entre sí, en su diseño y puesta en práctica.
- Aprendizaje continuo mediante un proceso ininterrumpido de *investigación-acción*, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente, permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, con respecto a la gestión y al propio sistema de control. Esto es facilitado por el carácter proactivo del control concebido.
- Integración de áreas del conocimiento en su concepción general que lo enriquecen haciendo posible la efectividad de su puesta en práctica. Los procedimientos y herramientas de apoyo, requieren en su interacción de aportes teóricos pertenecientes a diversas áreas del conocimiento tales como las matemáticas, la psicología, la sociología, las ciencias sociales, la administración, económicas y la ingeniería industrial.

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

Por tal razón se muestra un listado general de las ventajas asociadas a la implementación de herramientas como el procedimiento seleccionado y descrito anteriormente:

- Presentar cuánto falta para alcanzar metas del proceso y motivar la competencia entre equipos de trabajo.
- Incentivar la innovación y aprendizaje de la organización.
- Conocer cuánto falta para tener eficiencia, eficacia y productividad en cada uno de los procesos identificados.
- Proponer una herramienta de información sobre la gestión del proceso para determinar qué objetivos y metas propuestas se están logrando y tomar medidas con aquellas que no.
- Facilitar la identificación de posibles mejoras en los procesos que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

- Muestra las fortalezas y debilidades de los procesos, así como sus actividades que puedan ser utilizadas para mejorar comportamientos proactivos.
- Propone establecer un control de la gestión basada en datos y hechos generados por sus procesos.
- Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos y sus actividades, así como sus relaciones de causa-efecto internas y externas.
- Propone los datos necesarios para reorientar la planeación estratégica, de los procesos individuales y de la organización en general.

2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES

La adecuada implantación del procedimiento propuesto para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de perfección de los procesos. En el Anexo 5, se muestran las principales herramientas que se utilizan en la Gestión de Procesos, considerando las etapas y actividades en que deben ser utilizadas las mismas.

Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos

Etapas I: Identificación de procesos

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

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

Identificación de los procesos claves (críticos) de la organización

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

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

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

Etapas II: Caracterización del Proceso

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

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

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

- La esencia (asunto) de la actividad.
- El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.
- Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).
- Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).
- Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

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

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

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

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

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

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

Etapas III: Evaluación del proceso

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

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

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

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

En el quinto componente (*identificación de problemas*), la pregunta a responder es, *¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes?*

Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando:

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

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

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

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

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

Etapa IV: Mejoramiento del proceso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento

La adecuada implantación del procedimiento para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades, con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento de los procesos. En particular, por la importancia que reviste su empleo en la mejora de los

procesos, se describe en el Anexo 6 la Metodología de Solución de Problemas utilizando un enfoque que describe las actividades que deben desarrollarse mediante el trabajo en equipo.

Diagrama SIPOC

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

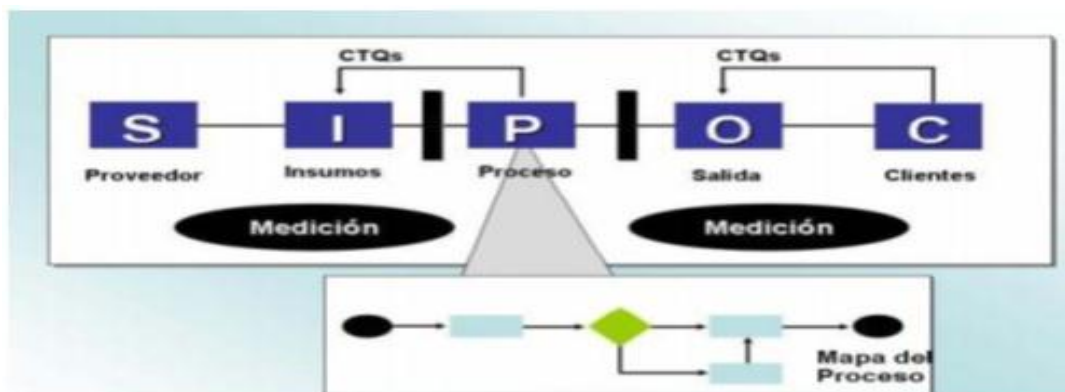


Figura 2.3: Mapa de proceso (SIPOC). **Fuente:** Villa y Pons (2006).

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

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

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

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

Diagrama de flujo

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

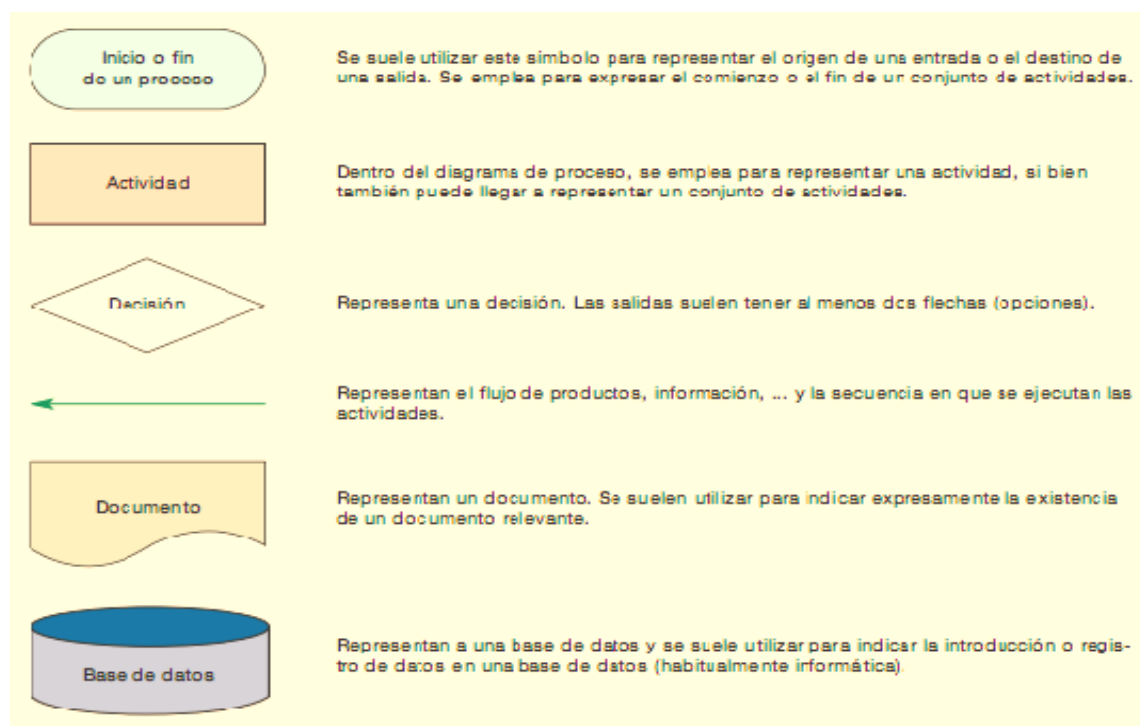


Figura 2.4: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo.

Fuente: (Beltrán *et al.*, 2003).

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

Ficha de proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como el soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2003).

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

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

Revisión y análisis de documentos

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

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

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

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

Entrevista

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

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de

preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar.

Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández et al., 1998).

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

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

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad.

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

- Los participantes harán sus aportaciones por turno.

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

Los pasos para realizar una tormenta de ideas son:

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

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

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

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

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

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

Técnica de las 5W y 1H

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

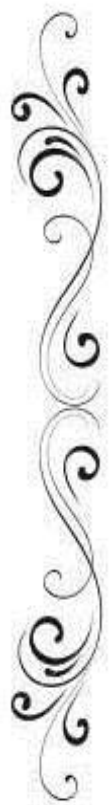
Tabla 2.1: Resumen de la Técnica 5W y 1H. **Fuente:** Curbelo (2013).

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

Conclusiones Parciales del Capítulo II

1. Las nuevas tendencias en la gestión universitaria, normativas e indicaciones y la situación actual en la cual se encuentra la Universidad de Cienfuegos, demuestran la necesidad de desarrollar en esta institución un procedimiento que permita gestionar los procesos de manera adecuada y orientada a las prioridades del MES y de la institución.
2. El procedimiento de gestión de procesos seleccionado en esta investigación fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
3. El procedimiento al ser desarrollado permite que los procesos de ingreso y de ubicación laboral sean examinados, evaluados y mejorados; por lo que el mismo constituye una valiosa herramienta para enfocar la universidad hacia la satisfacción de los clientes y al cumplimiento de regulaciones establecidas por el MES que posibilitan el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización.

Capítulo III



CAPÍTULO III: PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL INGRESO A LA EDUCACION SUPERIOR Y UBICACIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

En el presente capítulo se implementa el procedimiento para la Gestión de Procesos descrito en el capítulo anterior, específicamente en el proceso de gestión del ingreso a la Educación Superior y ubicación laboral en la Universidad de Cienfuegos. Este proceso seleccionado constituye uno de los procesos claves identificados en el mapa de proceso de la Universidad de Cienfuegos.

3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.

Etapas I: Identificación del proceso

Esta investigación obedece a una solicitud de la Rectora de la Universidad de Cienfuegos y una decisión del consejo de dirección de la mencionada institución.

Para la realización de la presente investigación se precisa contar con el criterio de un grupo de personas con experiencia en la actividad de ingreso y ubicación laboral, por lo que para la aplicación del procedimiento se tuvo en cuenta los criterios de los especialistas que se desempeñan en la misma, y por lo tanto son los profesionales seleccionados para integrar el equipo de trabajo que participa en la investigación.

Al grupo de profesionales seleccionados se le consultan criterios y son los que validan los resultados obtenidos al aplicar cada herramienta utilizada en esta investigación. Este equipo es asesorado por especialistas en gestión por procesos, pertenecientes a la Dirección General de Organización, Planificación e Informatización de la Universidad de Cienfuegos en lo adelante Departamento de Planificación, Organización y Archivo.

Paso 1. Definición de procesos organizacionales

Como punto de partida para la realización de la investigación se tomó el mapa de procesos elaborado por (Gradaille, 2017), donde define como procesos claves: la actividad extracurricular, la ciencia, tecnología e innovación y la formación tanto en pregrado como en postgrado. Dentro del macroproceso de formación se encuentra el proceso de ingreso y ubicación laboral, como parte integrante del mismo (Ver Anexo 7).

En la Universidad de Cienfuegos se han logrado avances en la aplicación del enfoque de la gestión por procesos y con la intención de continuar con el perfeccionamiento de la documentación relativa a los procesos existente en la misma se ha realizado un grupo importante de investigaciones dentro de las cuales se destacan: Martínez (2015), León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016) dirigidas

fundamentalmente a la mejora de los procesos: estratégicos, formación de pregrado y posgrado, ciencia, tecnología e innovación de la Universidad de Cienfuegos.

Para dar continuidad a la temática mencionada se realizaron otras investigaciones dentro de las cuales se puede mencionar: Santana (2017), Gradaille (2017), González (2017), las cuales están orientadas a la mejora en la gestión de los procesos de relaciones internacionales y del capital humano de la Universidad de Cienfuegos, así como los procesos claves de la Facultad de Ciencias Sociales. Otros resultados realizados en el año 2018 han estado dirigidos a los procesos estratégicos y de apoyo de la Facultad de Ciencias Sociales y a los programas de formación doctoral, servicios universitarios, gestión de la calidad y gestión económico financiera de la Universidad de Cienfuegos de los autores Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018), respectivamente.

Paso 2. Selección de procesos a ser mejorados

Teniendo en cuenta la estructura, en el Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral se desarrollan dos procesos: el ingreso en las diferentes modalidades y la ubicación laboral de los graduados, las cuales constituyen el inicio y el fin del proceso de formación de los estudiantes en la Educación Superior, lo que precisa su estudio al ser considerado tan importantes como el proceso de formación en pregrado y constituye un proceso clave.

Paso 3: Capacitación del equipo de trabajo

Se llevó a cabo un proceso de capacitación mediante sesiones de trabajo con las personas que laboran en el Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral con el objetivo de socializar las Resoluciones e Indicaciones, así como la revisión y análisis de las principales normas y legislaciones respecto al ingreso en las distintas modalidades y la ubicación laboral de los estudiantes.

Etapas II: Caracterización del proceso

Para la caracterización del proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior se explican las actividades que se realizan en los subprocesos de ingreso a la modalidad de Curso regular Diurno (CRD) y educación superior de ciclo corto (ESCC) y el Curso por encuentros (CPE) y Educación a Distancia (EaD).

Para ello se elabora el diagrama SIPOC en ambas modalidades de estudio lo que permite identificar todos los elementos relevantes relacionados con el proceso objeto de estudio, tal y como se observa en los (Anexos 8y9). Para cada uno de los subprocesos mencionados se definen las principales entradas, las actividades que incluyen, el nivel de interrelación entre las mismas, los principales clientes, así como las salidas en cada uno de ellos.

También se elaboran los diagramas de flujos para explicar de manera general las acciones y la ficha del proceso en cada una de las modalidades mencionadas. En el desarrollo de la investigación se realiza un análisis profundo de la documentación existente, se tuvo como antecedente la revisión de algunos documentos primarios sobre la descripción de actividades desarrolladas en este proceso, así como las regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior y el Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral correspondiente a este Ministerio (Ver anexos 10 al 13).

Como resultado además de la documentación mostrada en los anexos mencionados con anterioridad, se proponen indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento del proceso, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y establecer estados comparativos (se elabora ficha técnica en el Anexo 14).

En la propuesta de indicadores se formulan tres para las modalidades de ingreso al CRD, ESCC, CPE y EaD, como se observan en el (Anexo15).

Para la formulación de los indicadores se toma como punto de partida los objetivos de trabajo del MES, así como los criterios de medida de la Universidad, en particular los de formación donde se incluyen aspectos relacionados con el cumplimiento del plan de ingreso en sus diferentes modalidades. Los niveles de referencias para evaluar estos indicadores fueron obtenidos a partir del comportamiento histórico que han tenido los mismos en la entidad objeto de estudio, así como el análisis y revisión de documentos y de las actividades relacionadas con los procesos estudiados, las cuales son válidas para la Universidad de Cienfuegos.

Otro de los procesos que se atienden en el Departamento, es la ubicación laboral de los futuros graduados. Para este proceso se elabora de manera similar a los procesos anteriores, el diagrama SIPOC, el diagrama de flujo y la ficha de proceso para estudiar las distintas actividades relacionadas en el mismo, tal y como se muestra en los (Anexos 16,17 y18).

Por otra parte, también se incluye la ficha técnica en el (Anexo 19) y la propuesta de indicadores para el proceso, tomando como referentes los modelos establecidos por el MES para registrar los resultados del proceso de asignación laboral y en este sentido los indicadores propuestos se relacionan con el cumplimiento del plan de plazas y la satisfacción de los estudiantes con la ubicación laboral. Los niveles de referencia propuestos para este proceso se obtienen, de manera similar a los relacionados con el ingreso, resultado del comportamiento histórico y del análisis y revisión de

documentos, los cuales son efectivos para la Universidad de Cienfuegos. (ver Anexo 20).

Paso 4: Descripción del Contexto.

El Ministerio de Educación Superior tiene asignada como función estatal dirigir y controlar el sistema de ingreso a la educación superior; para ello establece una estructura conformada por los siguientes órganos de dirección: Comisión de Ingreso Nacional, Dirección de Ingreso y Ubicación Laboral del Ministerio de Educación Superior (MES), dependencias que atienden el ingreso a la educación superior en los organismos formadores, Comisiones de Ingreso Provinciales y Comisiones de Ingreso Municipales.

Estos órganos de dirección tienen entre sus funciones organizar y controlar todos los procesos de acceso a las universidades cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en la legislación vigente, a fin de preservar el rigor y la transparencia del sistema, manteniendo los principios que rigen el acceso a la educación superior cubana y en cumplimiento de la política trazada por el Estado y el Gobierno (MES, 2014).

Es importante señalar que este proceso de ingreso tiene un alcance a nivel nacional, porque en el caso de la modalidad de CRD, se asigna carreras a los estudiantes que tienen residencia permanente en la provincia de Cienfuegos en la universidad que le corresponde de acuerdo a la vinculación territorial, de manera que se le puede otorgar carreras para diversas universidades y provincias del país.

Paso 5: Definición del alcance.

El proceso de Gestión del ingreso es un proceso clave, el mismo está centrado en las modalidades, los cuales son: CRD, ESCC, CPE y EaD.

Este proceso de ingreso responde por la aplicación de las resoluciones y legislaciones del sistema de ingreso a la educación superior, en cumplimiento de la estrategia trazada por el Estado, el Gobierno y el MES, para lo cual coordina, emprende, establece y fiscaliza todas las actividades y tareas relacionadas con el mismo en cada uno de los territorios.

Las transformaciones que se vienen produciendo en la educación superior cubana han traído como uno de sus resultados la necesidad de familiarizar a los estudiantes en el último año de la carrera con la actividad laboral a ejecutar una vez graduados; esto conlleva a revisar y proponer cambios en los procedimientos y las regulaciones vigentes para la ubicación laboral de los graduados. Es por ello que este departamento en las universidades asume dentro de sus funciones este proceso, dirigido al cumplimiento de las indicaciones y las regulaciones establecidas en el procedimiento

de ubicación laboral a los estudiantes de las carreras universitarias y a los graduados de Técnico Superior, así como a la organización y control de la atención y seguimiento a los estudiantes del último año y a los recién graduados en las entidades laborales donde sean ubicados.

Paso 6: Determinación de requisitos.

Para la determinación de los requisitos se consulta a los especialistas en el proceso de ingreso y ubicación laboral; también se toma en cuenta lo expuesto en indicaciones y resoluciones.

Requerimientos de los clientes

- Capacidad de respuesta inmediata ante la solicitud de información para desarrollar el proceso de ingreso y ubicación laboral.
- Personal competente y responsable, con una comunicación efectiva y capaz de alcanzar resultados acordes con los criterios de medidas establecidos por Universidad y el MES.
- Desarrollo de actividades en apoyo a los diversos procedimientos necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con el ingreso y la ubicación laboral.
- Correcto enfoque a procesos para entender que todas las actividades de la organización se encuentran interrelacionadas.

Requerimientos de los proveedores

- Efectividad de la comunicación: se refiere a la claridad y precisión de las informaciones y legislaciones para su adecuada comprensión e implementación por parte de los diferentes actores.
- Ejecución de actividades que permitan la satisfacción de los clientes a partir de la información recibida.
- Actitud proactiva que permita actuar y tomar decisiones oportunas ante las contingencias del entorno que rodea al contexto institucional.

Etapas III: Evaluación del proceso.

En esta etapa se procede a evaluar el estado del proceso de gestión del ingreso a la Educación Superior y la ubicación laboral, para ello se realizan varios análisis teniendo en cuenta los indicadores y elementos fundamentales del mismo.

Paso 7: Análisis de la situación actual

A partir de los beneficios que la política de la revolución ha brindado a la esfera educativa, el sistema de ingreso a realizado modificaciones con el propósito de contribuir a facilitar el acceso a la universidad y mejorar el sistema general de educación en el país.

Para el análisis de la situación actual del proceso de ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos se tienen en cuenta los resultados obtenidos en los exámenes de ingreso en cada una de las provincias del país, el cálculo de los indicadores para la provincia de Cienfuegos, así como el cumplimiento de los criterios de medidas planteados por la Universidad relacionados con la actividad de ingreso en el período 2017-2018.

Los resultados alcanzados en cada una de las provincias en los exámenes de ingreso se observan a continuación:

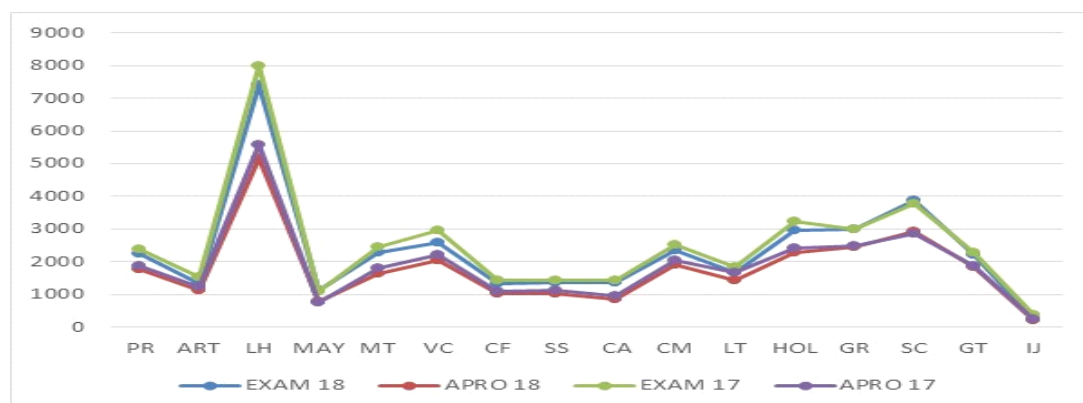


Figura 3.1: Resultados de aprobados por provincias en los exámenes de ingreso.
Fuente: Elaboración propia.

Un análisis de la figura 3.1 permite apreciar que la totalidad de las provincias disminuyen la cantidad de estudiantes examinados con respecto al curso anterior, lo cual obedece a que la matrícula de preuniversitario es menor en comparación al curso anterior. La cantidad de estudiantes aprobados tiene un comportamiento similar en cada uno de los cursos académicos, lo que muestra cierta estabilidad en el ingreso. Los porcentajes de aprobados en los cursos 2017-18 y 2018-19, se muestran a continuación:

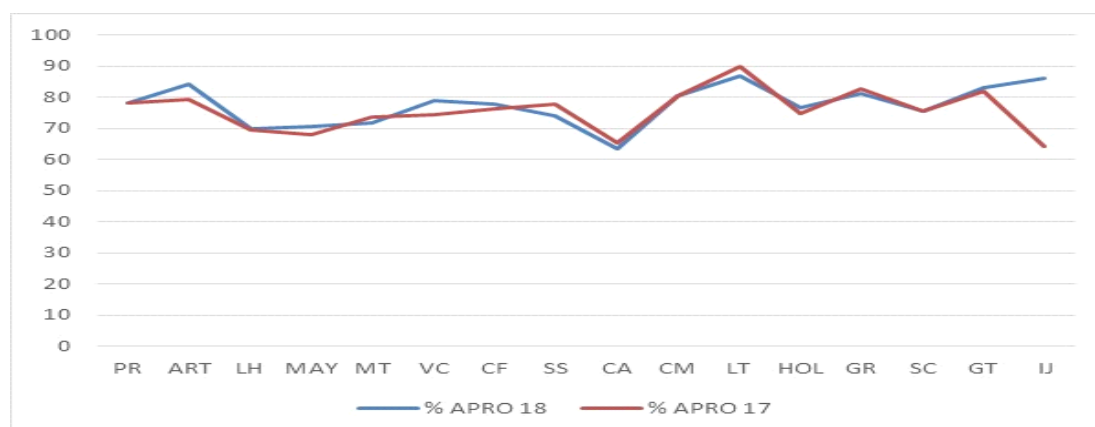


Figura 3.2: Porcientos de aprobados por provincias en los exámenes de ingreso.
Fuente: Elaboración propia.

Merece la pena destacar que un grupo de provincias incrementa de manera significativa los porcentos de aprobados dentro de las cuales se destaca: Artemisa, Mayabeque, Villa Clara, Cienfuegos, Holguín y la Isla de la Juventud.

Es importante señalar que la provincia de Cienfuegos muestra un comportamiento similar al resto, donde disminuye la cantidad de estudiantes examinados y aprobados por las razones explicadas y el porcentaje de estudiantes aprobados en los exámenes de ingreso oscilan alrededor del 77%, superior al curso anterior en 1,6 valores porcentuales y al valor promedio obtenido a nivel del país que alcanza 76,2%. Estos resultados corroboran el nivel alcanzado por los estudiantes, las competencias de los docentes de grado 12, la atención diferenciada a estos estudiantes y el sistema de preparación metodológica diseñado para estos fines.

Indicadores generales del ingreso en la provincia de Cienfuegos.

La cantidad de plazas que se ofertan, la cantidad de solicitudes realizadas por los aspirantes, estudiantes examinados y aprobados en los cursos académicos 2015 hasta el 2019, son los indicadores tomados como punto de partida para el análisis del ingreso a la Educación Superior en la provincia de Cienfuegos.

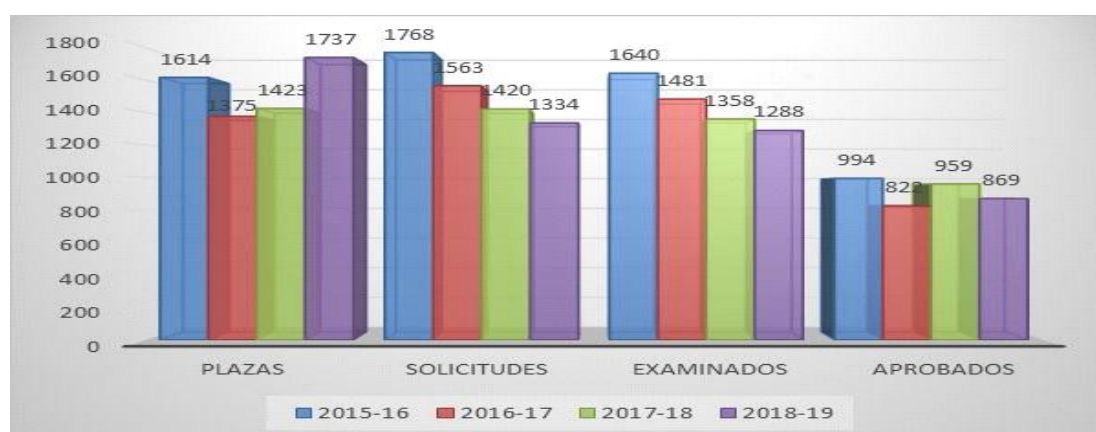


Figura 3.3: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados por cursos académicos. **Fuente:** Elaboración propia.

Los datos aportados por la figura 3.3 muestran el comportamiento de los indicadores analizados en los distintos cursos, los cuales han tenido un decrecimiento dado por la disminución de matrícula de grado doce, lo que hace que disminuye la cantidad de solicitudes, así como la cantidad de estudiantes presentados a los exámenes. Merece atención destacar que el porcentaje de estudiantes examinados con respecto a las solicitudes realizadas oscila alrededor del 92%, lo que resulta significativo, si se tiene en cuenta además que como promedio la cantidad de estudiantes aprobados alcanza un 70 % de resultados exitosos en el ingreso.

En el sistema de ingreso una de las fuentes que mayores cifras aporta es el preuniversitario, que representa el 80% de las solicitudes, seguido de los aspirantes

por la vía de concurso, los provenientes de las escuelas deportivas y en menor cuantía otras como los jóvenes beneficiados de la Orden 18 y los cadetes del MININT.

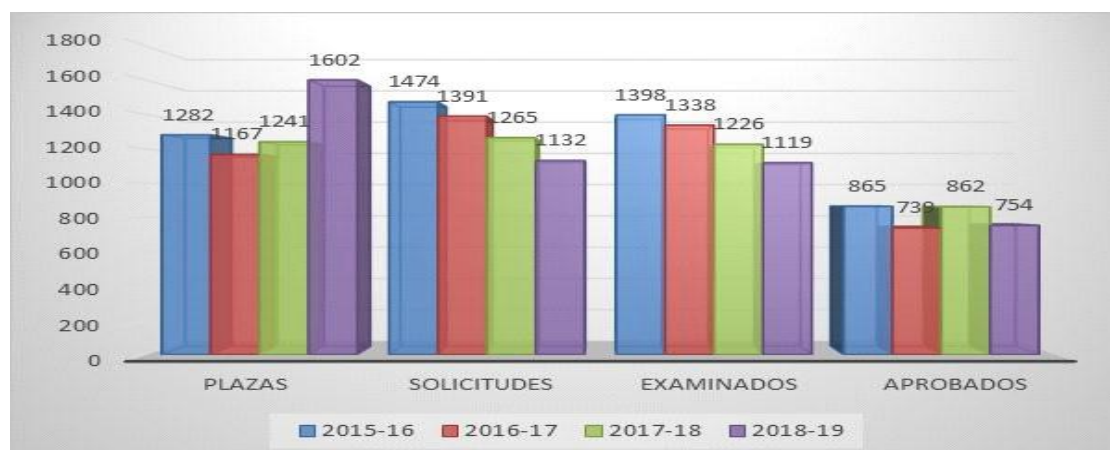


Figura 3.4: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados para la fuente de preuniversitario. **Fuente:** Elaboración propia.

En la fuente de preuniversitario resaltan los resultados obtenidos en los exámenes de ingreso, los cuales alcanzan valores entre 95% y 98% de estudiantes examinados en relación a las solicitudes realizadas, así como la cantidad de aprobados con respecto a los examinados, cuyo comportamiento oscila entre el 55% y 70 %, lo que indica un aumento gradual de la calidad de los estudiantes que acceden a la Universidad.

La fuente de ingreso concurso es otra de las vías por la cual los estudiantes pueden ingresar a las universidades y después del preuniversitario, es la que mayor cantidad de solicitudes aporta.

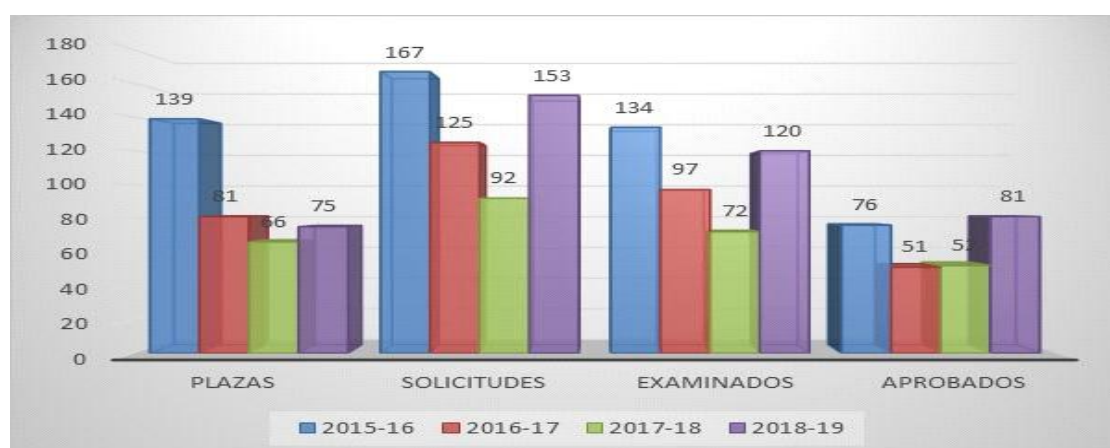


Figura 3.5: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados para la fuente de concurso. **Fuente:** Elaboración propia.

Para a la fuente de concurso el comportamiento se manifiesta similar con una tendencia a la disminución de los mismos. En la figura anterior se observa que el concurso alcanza valores adecuados relacionados con la cantidad de estudiantes

presentados a los exámenes con respecto a los que realizaron las solicitudes, lo que oscila entre un 75% y 80%, de ellos cerca del 60% aprueba los requisitos establecidos. Otra de las fuentes de ingreso que aporta al ingreso a las universidades son las escuelas deportivas.

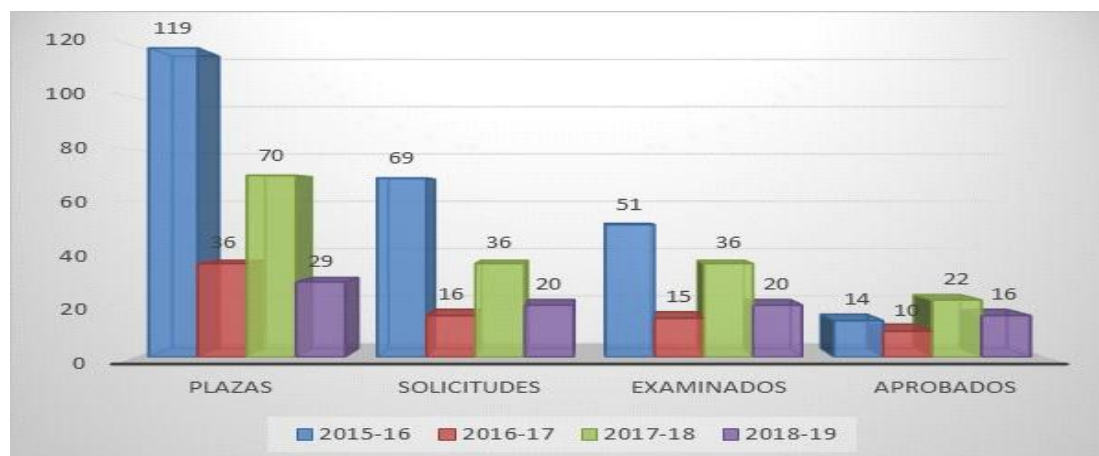


Figura 3.6: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados para la fuente de escuelas deportivas. **Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la figura 3.6, los resultados obtenidos en esta fuente de ingreso manifiestan un comportamiento distintivo, los indicadores relacionados con la cantidad de examinados y aprobados alcanzan resultados favorables al obtener valores por encima de 66% de aprobados, excepto el curso 2015-16. Se destaca el nivel de relación entre los estudiantes examinados y las solicitudes presentadas, que con independencia del curso 2015- 2016 (74%), representan casi el 100% de las mismas. Por su parte la Orden 18, está representada únicamente por estudiantes provenientes del sexo masculino hasta el curso 2017- 2018, tal y como aparece en la figura siguiente.

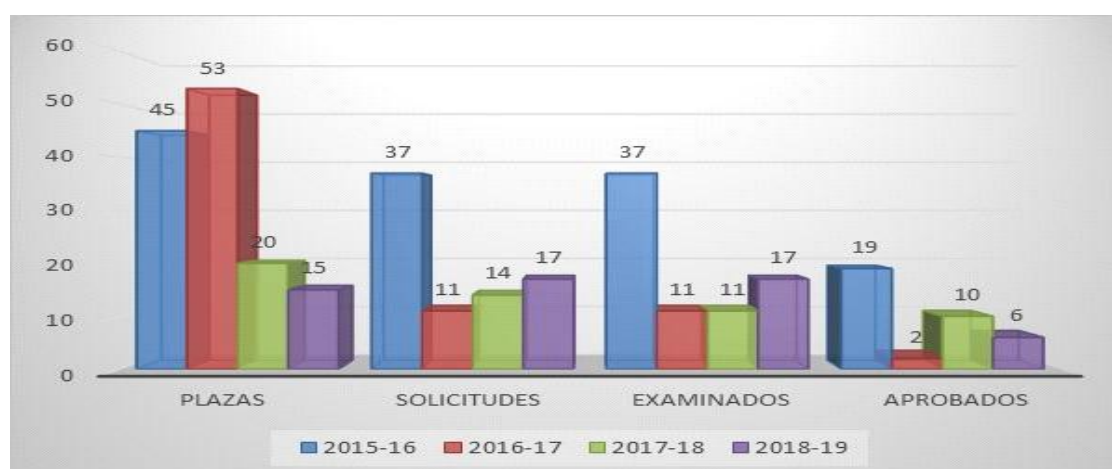


Figura 3.7: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados para la fuente de la Orden 18. **Fuente:** Elaboración propia.

La tendencia de esta fuente de acceder a la educación superior ha obtenido un decrecimiento en cuanto a la cantidad de estudiantes que realizan la solicitud, de ellos no todos se presentan a los exámenes de ingreso y la cifra de aprobados resulta considerablemente baja con respecto al total de examinados, lo que requiere una atención diferenciada de los organismos implicados en la preparación de estos jóvenes. Particular atención merece la inclusión de las jóvenes incorporadas al Servicio Militar Voluntario Femenino en el curso 2018-19, las cuales muestran resultados favorables con relación a las solicitudes y presentación a los exámenes (100%), sin embargo, de las ocho (8) jóvenes examinadas, solo 2 de ellas alcanzaron resultados exitosos.

Los cadetes del MININT constituyen la fuente por la que menor cantidad de estudiantes acceden a las universidades, manifestando un aumento ligero de la cantidad de solicitudes y un notable resultado de aprobados con respecto a los presentados (100%) en todos los cursos académicos, lo que se visualiza en la figura 3.8.

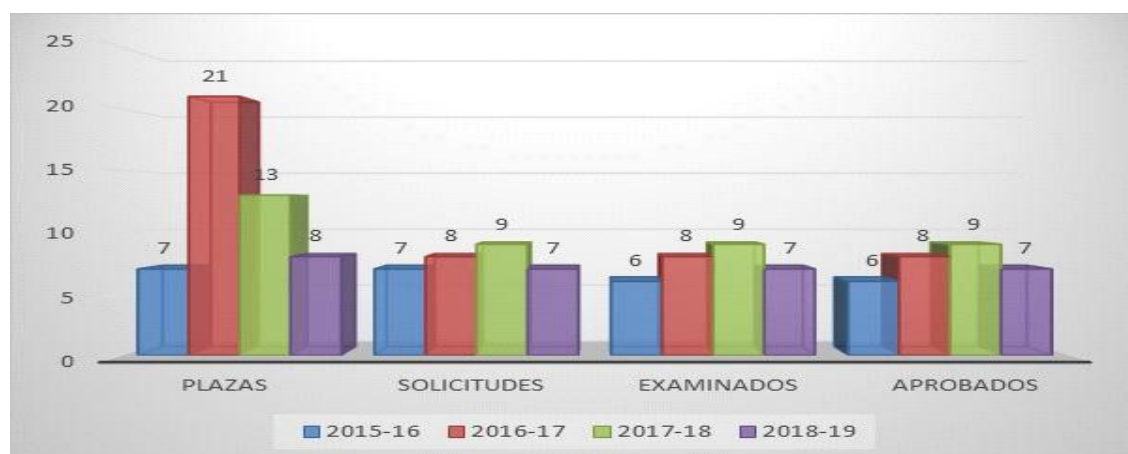


Figura 3.8: Plazas ofertadas, solicitudes, estudiantes examinados y aprobados para la fuente de los Cadetes MININT. **Fuente:** Elaboración propia.

El otorgamiento de las carreras de acuerdo a las ramas de las ciencias en función de las solicitudes realizadas es otro indicador que resulta de interés en el ingreso a la Educación Superior.

La cantidad de plazas previstas en el plan, las otorgadas, así como el porcentaje de cumplimiento en cada una de las ramas de las ciencias se puede encontrar en las figuras siguientes:

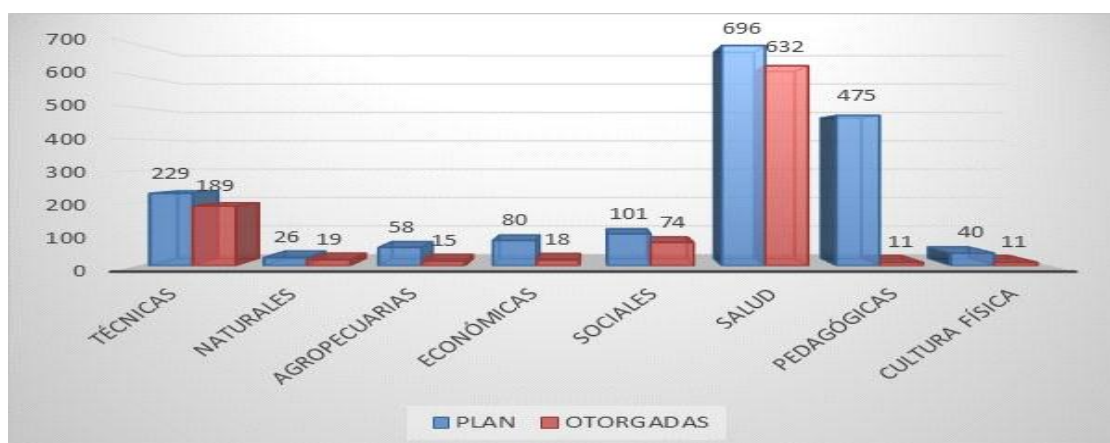


Figura 3.9: Cantidad de carreras planificadas y otorgadas por ramas de las ciencias.

Fuente: Elaboración propia.

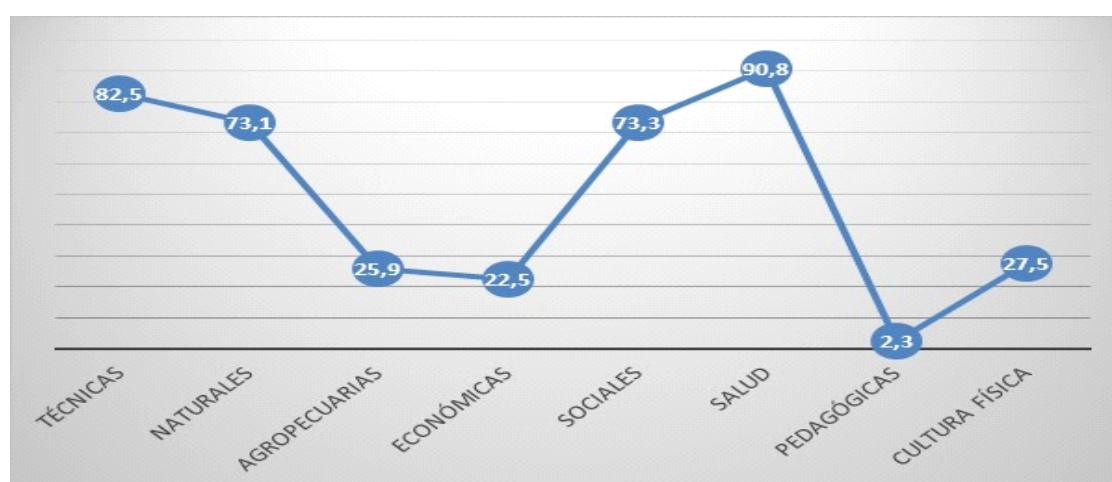


Figura 3.10: Porciento de cumplimiento del plan de acuerdo a las ramas de las ciencias. **Fuente:** Elaboración propia.

Las ramas de las ciencias que mejor se encuentran representadas se vinculan, en orden, con las ciencias médicas, técnicas y sociales, seguido de las especialidades pertenecientes a las ciencias agropecuarias, económicas, pedagógicas y las de cultura física; en menor medida se encuentran las carreras relacionadas a las ciencias naturales. El grupo de carreras de las ciencias médicas aporta mayor cantidad de plazas para su otorgamiento en el sistema, lo que responde a las prioridades y estrategias del país en los momentos actuales.

Otro aspecto abordado en la evaluación del proceso es el análisis de los indicadores relacionados con el ingreso a la Educación Superior, a partir de su valoración en las carreras que se estudian en la Universidad de Cienfuegos tanto en la modalidad de CRD, CPE y los programas de ciclo corto.

Para la modalidad del CRD se analiza el indicador porciento de cumplimiento del plan de plazas que se obtiene de la división entre cantidad de plazas ofertadas entre la cantidad de plazas a ofertar.

Otro de los indicadores valorados es el porcentaje de cumplimiento de las solicitudes que se obtiene de la relación entre la cantidad de aspirantes que ingresaron contra la cantidad de plazas ofertadas. Los resultados obtenidos en estos indicadores en cada una de las carreras de la Universidad de Cienfuegos en el ingreso al curso 2017-18 y 2018-19, se muestran a continuación:

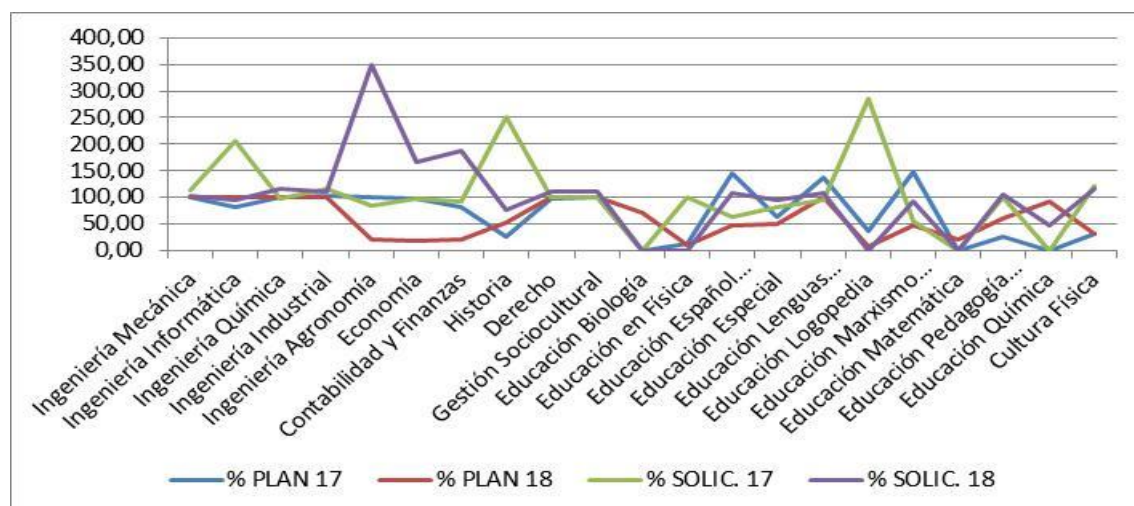


Figura 3.11: Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas y de las solicitudes.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al cumplimiento del plan de plazas es importante tener en cuenta las carreras que disminuyen su porcentaje de cumplimiento con respecto al año anterior y por otra parte las que alcanzan 100% o aumentan el nivel de cumplimiento. En este sentido en el primer grupo se encuentran las carreras de Agronomía, Economía, Contabilidad, las de las especialidades pedagógicas de Física, Español, Especial, Marxismo, Matemática, Pedagogía Psicología, Química y Cultura Física. Las carreras de Ingeniería Mecánica y Gestión Sociocultural alcanzan un 100% de cumplimiento del plan de plazas. Dentro de las carreras que aumentan el porcentaje de cumplimiento del plan se encuentran: Ingeniería Industrial, Informática, Historia, Derecho, Educación en Biología y en Lenguas extranjeras. Las principales razones por las cuales ocurren estos incumplimientos en el plan están dadas por la oferta de carreras con cifras significativas de la rama de las ciencias médicas.

Los elementos anteriores permiten plantear que la Universidad de Cienfuegos no logra cumplir el criterio de medida relacionado con el incremento en un 10% del acceso a la educación superior en correspondencia con las necesidades locales y territoriales, en particular las carreras de ciencias pedagógicas y agropecuarias. Para las especialidades pedagógicas se obtiene una disminución del ingreso de un 36% a un 22%, valores que resultan significativos y que requieren de una atención sistemática por las instancias implicadas. La rama agropecuaria, aunque disminuye con respecto

al curso anterior los valores oscila en un nivel de cumplimiento del 95%, cifra que se considera adecuada dado los bajos niveles de elección de los aspirantes por estas carreras.

El nivel de cumplimiento de las solicitudes muestra un comportamiento similar al indicador anterior. Destacan un grupo de carreras con valores igual o mayor al 100% de cumplimiento dentro de las cuales se encuentran: Ingeniería Mecánica, Química, Industrial, Agronomía, Economía, Contabilidad, Derecho, Español Literatura, Especial, Lenguas extranjeras, Marxismo, Pedagogía Psicología y Química. Sin lugar a dudas en estos resultados ejerce una influencia la cantidad de estudiantes con carreras otorgadas de forma diferida, lo que aumenta los niveles de ingreso en cada curso académico, así como la cantidad de estudiantes que cada año se incorporan al colegio universitario en las especialidades pedagógicas. Unas cifras menores de carreras decrecen en la cantidad de estudiantes matriculados, como es el caso de Ingeniería Informática, Historia, Educación en Biología, en Física, Logopedia y Cultura Física.

Educación Superior de ciclo corto.

Los programas de técnicos superiores de ciclo corto es una nueva modalidad de estudio en la Educación Superior. Las principales ofertas para estos programas son los técnicos superiores para formarse como profesor de Secundaria Básica en las especialidades de ciencias y otros dirigidos al Ministerio de Salud Pública. El análisis de los resultados de estos programas se realiza a partir de los indicadores analizados para el CRD, los cuales también resultan válidos para este tipo de formación.

La cantidad de plazas previstas en el plan, así como la cantidad de otorgadas y el porcentaje de cumplimiento se describen en la siguiente tabla.

Tabla 3.1: Resultados de los programas de ciclo corto de la provincia de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

Programas de ESCC	Plan	Otorgadas	%
Profesor de Secundaria Básica en Geografía	20	19	95,00
Profesor de Secundaria Básica en Matemática	20	1	5,00
Profesor de Secundaria Básica en Física	20	2	10,00
Profesor de Secundaria Básica en Química	20	8	40,00
Profesor de Secundaria Básica en Educación Laboral	20	9	45,00
Enfermería	100	102	102,00
Citohistopatología	15	18	120,00
Higiene	15	15	100,00
Totales	230	174	75,65

Se otorgaron un total de 174 plazas, de ellos 135 corresponden a los programas del MINSAP, lo que representa el 77% de las solicitudes y el 23% a los cursos que se ofertaron por el MES. Es de destacar que los programas del MINSAP cumplen y sobre cumplen las cifras previstas debido a la asignación de plazas extras a estudiantes discapacitados y del SMVF que se presentaron al ingreso y no aprobaron. Para los programas del MES solamente se obtiene cifras acertadas en el de Geografía, lo que infiere que el resto de los estudiantes deben ser reorientados a este programa que reúnen la mayor cantidad de plazas otorgadas.

La cantidad de estudiantes matriculados con relación a la cantidad de plazas ofertadas es otro de los indicadores analizados. En la siguiente tabla se describen los resultados anteriores.

Tabla 3.2: Resultados de las matrículas en los programas de ciclo corto.

Fuente: Elaboración propia.

Programas de ESCC	Matrícula	Otorgadas	%
Profesor de Secundaria Básica en Geografía	20	19	105,3
Profesor de Secundaria Básica en Matemática		1	0
Profesor de Secundaria Básica en Física		2	0
Profesor de Secundaria Básica en Química		8	0
Profesor de Secundaria Básica en Educación Laboral		9	0
Enfermería	93	102	91,18
Cito histopatología	18	18	100
Higiene	13	15	86,67
Totales	145	174	83,33

Un elemento que merece la atención en los técnicos de ciclo corto es las matrículas en estos tipos de programas. Como se visualiza en la tabla anterior solamente en el de Geografía se sobre cumple, lo cual está dado porque un grupo de estudiantes con este programa otorgado no se presentaron en el acto de la matrícula lo que le permitió a otros estudiantes con otros programas asignados, la reorientación para este que fue el que tuvo mayor cantidad de solicitudes. En los programas del MINSAP ocurre de manera similar donde no todos los aspirantes oficializan su matrícula, elemento que requiere la atención de los organismos implicados en los mismos.

Los elementos anteriores demuestran el cumplimiento de los criterios de medidas relacionados con este nuevo programa de formación y la calidad y pertinencia de los mismos en la Universidad de Cienfuegos, así como el cumplimiento del plan de plazas en 83%, superior al establecido por la Universidad que resulta de un 60%.

Modalidad de Curso por Encuentro y Educación a Distancia.

El acceso a la modalidad de Curso por Encuentros es una de las políticas que ha trazado el MES para facilitar el acceso a las modalidades semipresenciales. Para el análisis en esta modalidad se tuvo en cuenta los indicadores analizados relacionados con el cumplimiento del plan y de las solicitudes, tanto para la sede central como para los CUM. En la figura que a continuación se muestra se observa el comportamiento de estos indicadores.

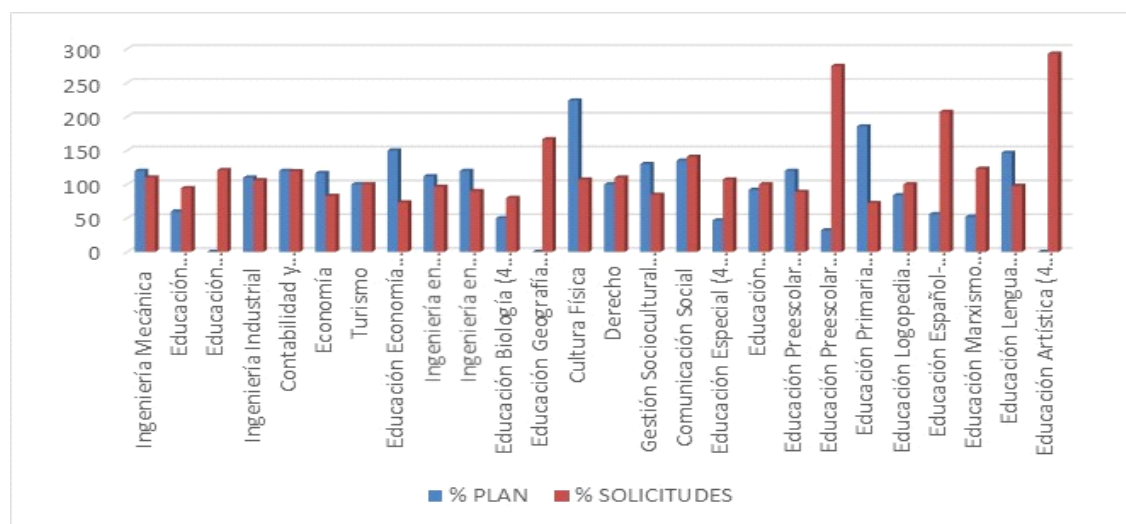


Figura 3.12: Porcentaje de cumplimiento del plan y de las solicitudes en el CPE de la sede central. **Fuente:** Elaboración propia.

Una valoración del comportamiento de estos indicadores en el CPE en la sede central permite afirmar que casi la totalidad de las carreras cumple con el plan de ingreso previsto, excepto en las carreras del perfil pedagógico como son Educación en Informática, Biología, Especial, Preescolar, Marxismo e Historia y Español Literatura. Es importante destacar que a partir de la demanda de los organismos formadores se incluyó cifras para aspirantes en las carreras de Educación en las especialidades de Informática, Geografía y Artística.

El cumplimiento de las solicitudes a partir de los estudiantes que ingresaron en el presente curso académico alcanza mejores resultados que el indicador anterior. La totalidad de las carreras obtiene valores por encima del 80% de cumplimiento con respecto a la cantidad de estudiantes inscritos, incluso un número significativo de ellas sobre cumple las cifras previstas, lo que demuestra la pertinencia y calidad del proceso de formación en las universidades.

Los elementos anteriores permiten plantear que la Universidad cumple unos de los criterios medidas relacionadas con el incremento de los actuales niveles de ingreso con el CPE en las carreras de la sede central, que demanda el desarrollo local.

La modalidad de CPE también se desarrolla en los CUM del territorio.

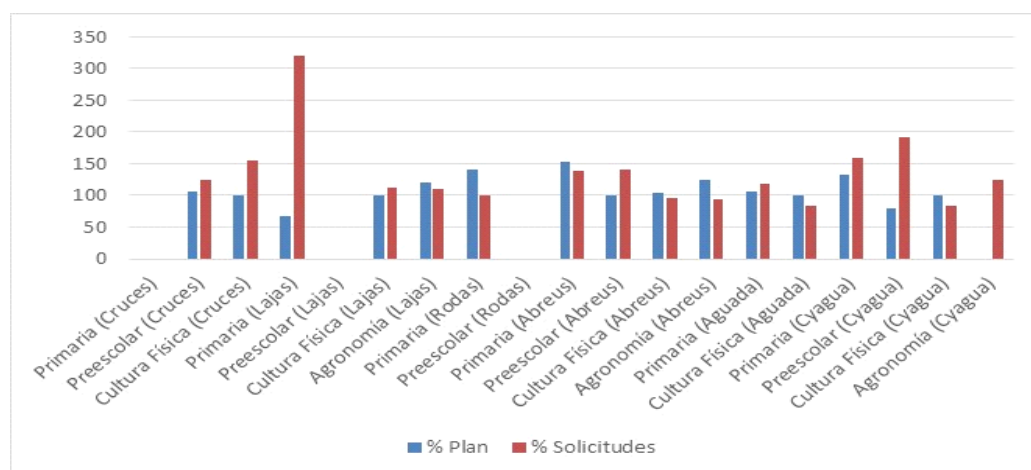


Figura 3.13 Porcentaje de cumplimiento del plan y de las solicitudes en los CUM.

Fuente: Elaboración propia.

En los CUM de manera general se cumple el plan de ingreso en la mayoría de ellos y en las carreras aprobadas, excepto en la Educación Preescolar que no fue posible su apertura en dos de los municipios previstos, Lajas y Rodas. Estos elementos reafirman el cumplimiento de los criterios de medidas de la Universidad de Cienfuegos con respecto al ingreso a la Educación Superior, relacionado con el incremento de los actuales niveles de ingreso en los CUM en las carreras que demanda el desarrollo local.

En la modalidad de educación a distancia, la Universidad comienza a dar ligeros pasos de avance, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3.3: Resultados de la EaD en la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia.

Carreras	Plan	Ingreso
Contabilidad y Finanzas	30	10
Derecho	25	57
Gestión Sociocultural para el Desarrollo	25	36
Total	80	103

En esta modalidad se sobre cumple el plan de ingreso de manera global, aunque debe mencionarse que la carrera de Contabilidad y Finanzas no logra cumplir las cifras que estaban planificadas. De manera general se cumple el criterio de medida de la Universidad relacionado con el incremento de los niveles de ingreso para esta modalidad.

Para el proceso de ubicación laboral se toma como referente el análisis de los indicadores relacionados con el mismo, a partir de su valoración en las carreras que se estudian en la Universidad de Cienfuegos en la modalidad de CRD.

Para ello se analiza el indicador cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral que se obtiene de la división entre cantidad de estudiantes ubicados entre la cantidad de plazas emitidas.

El resultado obtenido en cada una de las carreras con estudiantes graduados en los últimos tres cursos académicos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.4: Cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

CARRERAS	% 15-16	% 16-17	% 17-18
Lic. Economía	100,00	100,00	100,00
Lic. Contabilidad y Finanzas	100,00	94,12	93,55
Ing. Industrial	100,00	100,00	95,65
Lic. Educ. Economía			100,00
Lic. Educ. Matemática-Física			80,00
Lic. Educ. Lenguas Extranjeras Inglés	83,33	66,67	90,00
Lic. Historia	88,89	100,00	87,50
Lic. Educ. Logopedia	100,00	100,00	83,33
Lic. Educ. Pedagogía Psicología	100,00	100,00	100,00
Lic. Educ. Especial			100,00
Lic. en Derecho	100,00	94,44	100,00
Lic. Estudios Socioculturales		100,00	90,00
Ing. Mecánica	87,50	93,10	96,67
Ing. Informática	90,48	100,00	82,14
Ing. Química	91,43	100,00	100,00
Lic. Educ. Química Industrial		100,00	100,00
Ing. Agronomía	83,33	100,00	96,15
Lic. Educ. Biología Geografía			100,00
Lic. Cultura Física	100,00	100,00	100,00
Lengua Inglesa con segunda lengua	100,00		
Lic. Educ. Biología -Química	100,00		
Universidad	96,72	98,07	94,12

En la tabla anterior se observa que la Universidad alcanza indicadores de cumplimiento por encima del 94 %, donde se destacan un grupo de carreras que han mantenido un 100% como son: Economía, Pedagogía - Psicología, Lengua inglesa con segunda lengua, Biología Química, Química Industrial y Cultura Física.

En la figura que a continuación se muestra aparece representado el grupo de carreras que han mantenido en los cursos analizados, graduados en cada uno de ellos.

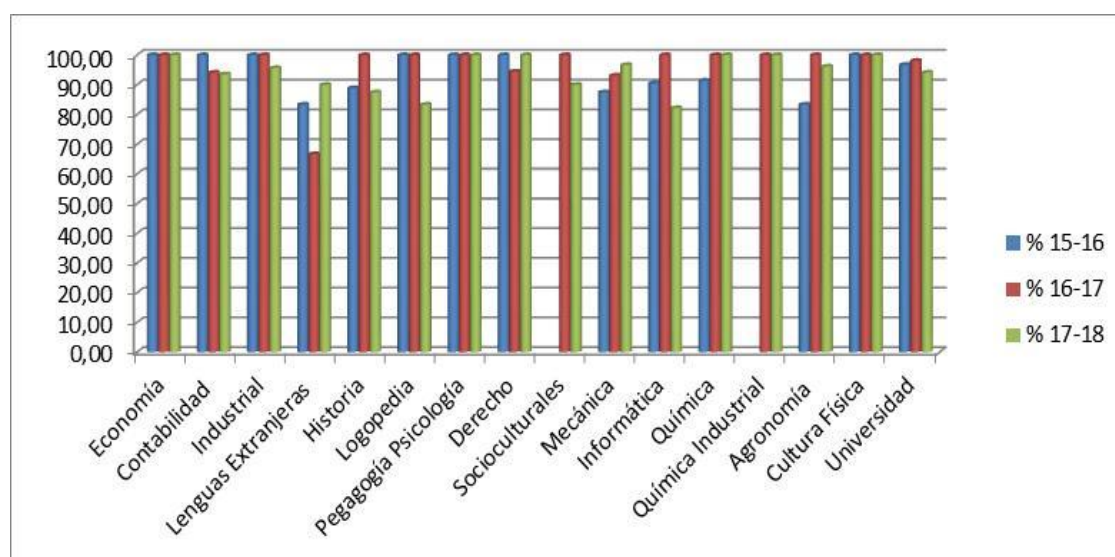


Figura 3.14: Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral en las carreras. **Fuente:** Elaboración propia.

Es importante destacar que además de existir un grupo de carreras indicadores del 100% de cumplimiento del plan en los tres cursos, otras incrementan los resultados del indicador en el período analizado, como son las de Educación en lenguas extranjeras, Derecho e Ingeniería Mecánica. Merece la pena comentar que un grupo importante de carreras disminuye el indicador analizado para las carreras de Contabilidad, Industrial, Historia, Logopedia, Estudios Socioculturales, Informática y Agronomía.

En sentido general, la Universidad obtiene indicadores favorables en relación al cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral.

Paso 8: Identificación del problema.

En este paso se procede a la identificación de problemas existentes en el proceso de gestión del ingreso y ubicación laboral de la Universidad de Cienfuegos. Para ello se tiene en cuenta el análisis realizado en el paso anterior y la consulta a especialistas en la materia los cuales cuentan con información actualizada de los procesos, permitiendo identificar un conjunto de fortalezas y debilidades relacionadas con estos procesos en la Universidad de Cienfuegos. El resultado es mostrado a continuación:

Fortalezas:

- Procesos altamente reglamentados y legislados para el ingreso y la ubicación laboral.
- Experiencia del personal que elabora en el departamento de Ingreso y Ubicación Laboral.

- Proyección de criterios de medidas relativos al ingreso en la planificación estratégica del MES y de la UCf.
- Amplio acceso a la Educación Superior a partir de las ofertas de los nuevos programas.
- Alta estabilidad de las Secretarías Docentes de los preuniversitarios.
- Estrecho vínculo entre el Departamento y los organismos formadores del territorio (MINED, INDER, MINSAP), instituciones universitarias y organismos que participan en el proceso de ingreso y la ubicación laboral en la provincia.
- Alta fiabilidad del proceso de ingreso y ubicación laboral.

Debilidades:

- Ambigüedad en las funciones a desarrollar en el proceso de ingreso.
- No existe homogenización en el modelaje establecido para la entrega de información.
- No se logra cumplir los criterios de medida de la universidad relativos al cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio.
- Carencias de análisis del cumplimiento de los indicadores del plan de plazas por carreras en todas las modalidades y Facultades.
- Insuficiente cultura organizacional con respecto a la responsabilidad de las facultades con el proceso de ingreso en la Universidad.
- Alta fluctuación de las Secretarías Docentes de las Facultades que provoca desconocimiento de las normativas y resoluciones.
- Insuficiente seguimiento a los egresados por parte de las carreras.
- Carencia de instrumentos para evaluar la satisfacción con el proceso de ingreso y ubicación laboral.

Paso 9: Levantamiento de soluciones

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplica la Matriz UTI para definir las prioridades de mejora del proceso. De igual manera se realiza la priorización teniendo en cuenta cada fase del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso, se muestran en el Anexo No 21, donde se definen las debilidades que tienen mayor prioridad luego de ser analizados por el grupo de expertos definidos con anterioridad para la presente investigación.

A través del trabajo con los expertos, se decide proponer un plan de mejoras a las debilidades detectadas, de las cuales, con prioridad baja se encuentran tres debilidades, por lo que se propone acciones de mejoras.

Para el caso de las tres primeras debilidades, las cuales se consideran con alta prioridad para ser trabajadas, las soluciones se muestran seguidamente:

1. Ambigüedad en las funciones a desarrollar en el proceso de ingreso.

Propuesta de mejora: Para resolver esta debilidad, se hace necesario establecer las diversas actividades, los actores y responsables en cada una de ellas. Para ello se utiliza el diagrama de actividades que-quien. En el Anexo, No 22 y 23 se muestra el diagrama elaborado para las modalidades del CRD y CPE.

2. No existe homogenización en el modelaje establecido para la entrega de información.

Propuesta de mejora: La dificultad con la documentación establecida se refleja en las modalidades del CRD y CPE, debido a que existen diversos actores que intervienen en el proceso como las secretarías docentes de los preuniversitarios, las Facultades y los CUM lo que incide en la no uniformidad en las informaciones solicitadas, así como los datos que en algunos casos se solicitan.

Modalidad	Modelaje propuesto
CRD	Listados de estudiantes que optan por carreras con requisitos adicionales y listado de solicitud de reclamaciones.
CPE	Modelo de solicitud de convalidación, modelo de reclamaciones, actas de presentación, actas de calificaciones, listado de otorgamiento y listado de matrícula.

El modelaje diseñado se muestra en el Anexo 24y 25.

3. Carencia de instrumentos para evaluar la satisfacción con el proceso de ingreso y ubicación laboral.

Propuesta de mejora: Se requiere el diseño de instrumentos para evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de ingreso en las modalidades de CRD, ESCC y CPE, así como con la ubicación laboral de los futuros egresados, debido a que son considerados indicadores para estos procesos y no se tienen en cuenta para el análisis del desempeño de los mismos.

Para el diseño de las encuestas se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica que permitió identificar las preguntas más frecuentes realizadas en estos tipos de estudio. En el Anexo No 26 y 27 se muestran las encuestas diseñadas para los procesos de ingreso y ubicación laboral, proponiéndose para otras investigaciones relativas a la satisfacción con estos procesos la validación estadística de estos instrumentos.

Paso 10: Elaboración del proyecto

El proyecto fue organizado mediante planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How). Estos planes de acción (mejora) para las cuatro oportunidades de mejora del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral, se muestran en las tablas que se muestran a continuación.

Tabla 3.6: Plan de acción para la primera oportunidad de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora 1: No se logra cumplir los criterios de medida de la universidad relativos al cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Evaluar los criterios de medida relacionados con el plan de ingreso en las distintas modalidades	Decanos, Vice Rector de Formación y Director de Formación	Divulgar los cronogramas y requisitos de ingreso en las distintas modalidades. Potenciar actividades de formación vocacional y orientación profesional	El ingreso de estudiantes a estas carreras es bajo	Universidad, Facultades, Departamentos	Diciembre, Julio 2019

Tabla 3.7: Plan de acción para la tercera oportunidad de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora 2: Carencias de análisis del cumplimiento de los indicadores del plan de plazas por carreras en todas las modalidades y Facultades.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Incorporar los indicadores propuestos al sistema de gestión de las carreras y Facultades	Decanos, Vice Rector de Formación y Director de Formación	Dar seguimiento al cumplimiento del plan de plazas por cada una de las carreras en las distintas Facultades	Incumplimiento de los criterios de medidas relativos al ingreso en las distintas modalidades	Universidad, Facultades, Departamentos	Diciembre, Julio 2019

Tabla 3.8: Plan de acción para la cuarta oportunidad de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora 3: Insuficiente cultura organizacional con respecto a la responsabilidad de las facultades con el proceso de ingreso en la Universidad.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Lograr una excelente organización del proceso de ingreso	Decanos, Vice Rector de Formación, Director de Formación	Desarrollar formas de capacitación que posibilite lograr una cultura organizacional en el proceso de ingreso en la Universidad	No se perciben la responsabilidad de las facultades	Universidad Facultades, Departamentos	Diciembre, Julio 2019

Tabla 3.9: Plan de acción para la cuarta oportunidad de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora: Alta fluctuación de las Secretarías Docentes de las Facultades que provoca desconocimiento de las normativas y resoluciones.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Capacitación en las normativas y resoluciones relacionadas con el ingreso y la ubicación laboral.	Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral.	Preparar a las secretarías docentes en las instrucciones y resoluciones relacionadas con el ingreso y la ubicación laboral.	Desconocimiento de las normativas y resoluciones de ingreso y ubicación laboral.	Universidad, Facultades, Departamentos	Mensual

Tabla 3.10: Plan de acción para la quinta oportunidad de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidad de Mejora: Insuficiente seguimiento a los egresados por parte de las carreras.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Evaluar sistemáticamente el desempeño de los egresados en los puestos laborales.	Decanos, Vice Rector de Formación, Director de Formación	Aplicar instrumentos a empleadores y egresados.	Nivel de satisfacción de los egresados y empleadores es bajo	Universidad, Facultades, Departamentos	Julio

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

Paso 11: Implantación del cambio

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

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

Paso 12: Monitoreo de Resultados

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

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

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

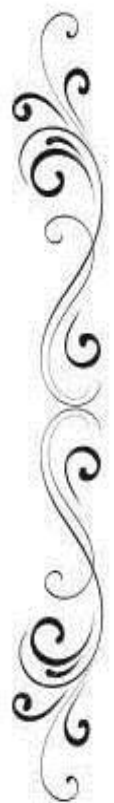
Un factor fundamental en el proceso de monitoreo del indicador de control es la comprensión de la variación, pues es necesario que las acciones de mejoramiento que se emprendan como consecuencia del comportamiento de los indicadores se basen,

por un lado, en el conocimiento preciso de la tendencia que el indicador muestra y el conocimiento específico de las condiciones y factores que afectan el comportamiento de la variable objeto de análisis.

Conclusiones Parciales del Capítulo III

- Al aplicar el procedimiento escogido, se logra elaborar la documentación del proceso sustentada en: diagrama SIPOC, el diagrama de flujo, el diagrama qué-quién y fichas de proceso. Por lo que esta investigación logra un aporte práctico, lo cual permite la estandarización de actividades en torno al proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral de la Universidad de Cienfuegos.
- Se realiza un análisis del proceso de Gestión del Ingreso y de ubicación laboral, llegándose a identificar un grupo de debilidades y la evaluación de este proceso. A partir de las debilidades identificadas se realizan propuestas de acciones al proceso de Gestión del Ingreso con el objetivo de mejorar su desempeño.
- Se proponen un grupo de indicadores para evaluar el proceso de ingreso y ubicación laboral desde diferentes perspectivas. A su vez se propone el uso de programas de mejoras para organizar las actividades de perfeccionamiento del ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos.

Conclusiones

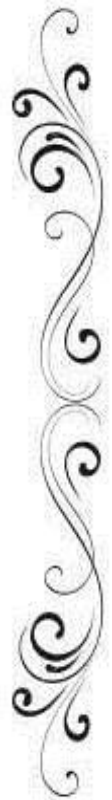


CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación y a modo de resultado, se arribó a las conclusiones generales siguientes:

1. La gestión de los procesos universitarios demanda una realización bajo nuevos enfoques, lográndose así que su gestión sea más eficiente y así, cumplir con indicaciones establecidas por varias entidades reguladores del país.
2. El procedimiento seleccionado y adaptado para la gestión por procesos, permite la mejora continua del desempeño de los procesos en correspondencia con las estrategias y metas de la organización, siempre y cuando se parta de su aplicación en la identificación de peculiaridades de los procesos y de su estado de desarrollo dentro de cualquier proceso de la Universidad.
3. En esta investigación son caracterizadas y desarrolladas algunas de estas técnicas o herramientas fundamentales para el registro y análisis de procesos, y se enunciaron las principales técnicas para el estudio, que son aplicables en las instituciones de la educación superior.
4. La implementación del procedimiento constituye un aporte práctico para la gestión universitaria, teniendo en cuenta que se podrá disponer de una herramienta para la sistematización del análisis y evaluación del desempeño de los procesos, considerando un conjunto de elementos e indicadores para que se desarrollen de forma coordinada, permitiendo el seguimiento y control de sus actividades, que permiten mejorar la efectividad y la satisfacción de todos los actores.
5. Es caracterizado el proceso de gestión del ingreso y ubicación laboral, obteniendo una evaluación adecuada. A su vez, a partir de los problemas identificados se proponen acciones de perfeccionamiento para estos procesos, con el objetivo de mejorar su desempeño para el logro de los objetivos definidos para los mismos.

Recomendaciones



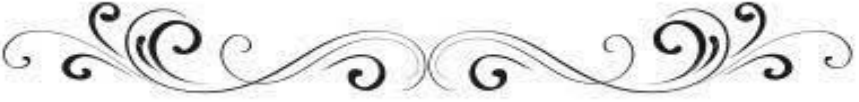
RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

- Continuar con la aplicación del procedimiento en el proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral desde la etapa de Implementación y control.
- Utilizar y aplicar la documentación y los indicadores propuestos en la investigación.
- Se recomienda la informatización del procedimiento del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Abesada, B. T., & Almuiñas, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147.
- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112.
- Acuña, D., Romero, C., & López, D. (2016). Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de La Guajira, Colombia.
- Addine, F., & García, G. A. (2017). Evaluación de la calidad en las instituciones de educación superior cubanas: un reto a certificar. *Revista Congreso Universidad*, 6(1), 211-227.
- Alba González, D. A. (2016). Perfeccionamiento del proceso de Formación de Posgrado en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Albán, M., Vizcaíno, G. y Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia 1* (3): 140-149.
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2014). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Uruguay.
- Alonso, A., Michelena, E., & Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.
- Barbón, O. G., & Fernández, J. W. (2017). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Revista Educación Médica*, 12(1), 5.
- Barrios, N., Ricard, M., & Fernández, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Cofín Habana*, 11(2), 95-114.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2003). Guía para una gestión basada en procesos (2003). Instituto Andaluz de Tecnología.

- Borges, L. de la C., Rubio, D. Y., & Pichs, L. A. (2016). Gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas «General Calixto García». *Educación Médica Superior*, 30(3).
- Cabrera, A. (2017). Construyendo cultura de calidad en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República. Algunas reflexiones sobre la evaluación institucional. *Revista Uruguay de Enfermería*, 12(1), 9.
- Capote, M. A., Berazaín, A., & Pérez, A. (2014). Dirección estratégica y calidad del posgrado en el Instituto Superior de Diseño. *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*, 383-394.
- Carballo, E., Acevedo, O., Lara, R., & Ascuy, A. (2016). La gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos. Caso de estudio Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2).
- Cazorla Santana, M. R. (2018). Perfeccionamiento de procesos estratégicos y de apoyo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Comas, R., Ramos, I. N., & Gerónimo, L. E. (2014). *Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Universidad de Sancti Spíritus «José Martí Pérez»* (Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior.). México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas de Control Interno, Resolución No. 60.
- Contreras, F., Olaya, JC y Matos, FF. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Recuperado de <http://memory.loc.gov>.
- Duro, V., & Gilart, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181.

- De Armas, D.Y. (2015). Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- De la Rosa, G.B. (2016). Perfeccionamiento de procesos estratégicos en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Esquivel, AF., León, R y Castellanos, G.M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección* 2017; 11 (2): 56-72.
- Fernández, J. W., Barbón, O. G., & Añorga, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 13(1).
- Gimer, I., Michelena, E., & Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 6.
- González, E., Hernández, G., Fernández, M. de J., & Padrón, F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162.
- González, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. (Tesis Doctoral). Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- González, E., & Hernández, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado.
- González, R.Y. (2017). Mejora del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Gradaille, A. L. (2017). Mejora de procesos clave de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.

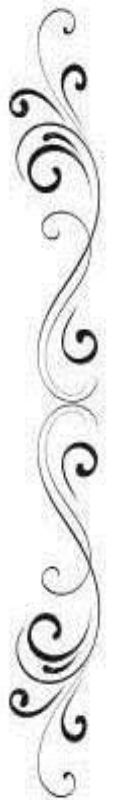
- Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2013). Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Revista Scielo*, 39, 81-115.
- Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista ESPACIOS*, 38(20), 29.
- Hernández, R. L. (2018). Perfeccionamiento de procesos estratégicos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- León, G.A. (2016). Perfeccionamiento del Proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Luis, G. A. (2018). Perfeccionamiento del subproceso de Gestión de Programas de Formación Doctoral de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Mallado, M. (2017). *Gestión basada en procesos. Diseño e implantación en la PYME Seguridad Avanzada Proyectos, S.L.U.* (Tesis de Grado). Universidad de Sevilla, España.
- Martínez, K. (2015). Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Mejía, R. (2008). Fundamentación de un sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso para la Universidad Católica de Oriente., 16(19).
- Ministerio Educación Superior de Cuba. (2014). Resolución 97/14. Normas generales del sistema de ingreso a la Educación Superior en Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Ministerio Educación Superior de Cuba. (2015). Resolución 02/15 Normas para la aplicación de los exámenes de ingreso. Documentos Normativos sobre el ingreso a la Educación Superior. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.

- Ministerio Educación Superior de Cuba. (2018). Resolución 129/18. Documentos Normativos sobre el ingreso a la Educación Superior. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Núñez, W. R., & Michelena, E. S. (2017). La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (1), 3-17.
- Nogueira, R.D., Medina L.A. Nogueira R.C. (2003). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. CENDA, Ciudad de La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). Norma Cubana NC ISO 9001: 2015: «Sistema de gestión de la calidad - Requisitos». Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu.
- Ortiz, A. (2016). *Plan de mejoras para la Gestión de la Calidad en el Centro Provincial de Electromedicina Las Tunas*. (Tesis de Grado). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* (Tesis Doctoral). Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2015). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. *YAYABOCIENCIA 2015*.
- Peña, Méndez. K. (2018). Perfeccionamiento del proceso de Gestión de Servicios Universitarios de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Pérez, A. (2017). Procedimiento para la gestión de valores desde procesos estratégicos: su aplicación en la gestión de calidad. *Revista COMPÁS Empresarial*, 8(21), 6-15.
- Pérez, A., Naranjo, R., & Mesa, M. A. (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(1), 77-90.
- Pérez, O., Carbonell, A., & Rodríguez, M. (2014). Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior en Cuba. Elementos para su implantación. *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*, (185-200).

- Pérez, O., Echemendía, Y., & López, L. (2015). Marco legal de la Gestión de la Calidad en Cuba: Aplicación en el Ministerio de Educación Superior la Gestión de la Calidad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. *Didáctica y Educación*.
- Pons, & Villa. (2006). Gestión por Procesos. Monografía.
- Ravelo, P.CM. (2016). Perfeccionamiento del Proceso de Formación en la Educación de Pregrado.(Tesis de Grado)Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Ricardo, H., Medina, A., Abreu, R., Gómez, R., & Nogueira, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 15-23.
- Rivero, P.M. (2012, Curso-2013). Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- Rizo, N., Capote, G.E. y Fernández, A. (2017). *La calidad del proceso de formación en la Universidad de Cienfuegos*. Memorias de la VIII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas.
- Sánchez, R. y Corona, M. (2017). El acceso a la Educación Superior en Cuba. *Revista Congreso Universidad*, 6 (4), 104-119.
- Santana, T. G. (2017). Implementación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en la Gestión de las Relaciones Internacionales de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Sardiñas, O.I. (2018). Perfeccionamiento del proceso de Gestión de la Calidad en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Sosa, A.M. (2016). El análisis de las oportunidades de acceso a la educación superior cubana: la accesibilidad, una cualidad necesaria. (Tesis de Doctorado) Universidad de la Habana. Habana. Cuba.

- Tuesta, E. R., Cabrera, X., & Ramos, E. V. (2017). La Autoevaluación como parte del proceso de Acreditación en la Universidad «SEÑOR DE SIPÁN», Perú, 12.
- Trigo, Gómez. A. (2018). Perfeccionamiento del proceso de Gestión Económica Financiera de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos. Cuba.
- Veliz, V.F. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Revista Científica Pedagógica ATENAS*, 1(41), 165-180.
- Veliz, V. F., Alonso, A., Fleitas, M. S., & Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica EDUCARE*, 20(3), 17.
- Veliz, V. F., Alonso, A., Alfonso, D., & Michelena, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (2), 201-209.
- Villa. (2006). Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cienfuegos.
- Villa, E., & Pons, R. (2006). Gestión por procesos. Monografía.
- VII Congreso PCC. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- Zapiain, E. I. (2014). *Diseño de un tablero de mando para Instituciones de Educación Superior* (Primera.). México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Anexos



ANEXOS

Anexo1. Procedimientos para Gestionar por Procesos. **Fuente:** Medina y Nogueira (2003).

Vellón Martínez (2002)	Metodología ARP	Paneque Sosa (2002)
1. Identificación de los factores clave del cliente. 2. Identificación de los factores clave del negocio. 3. Catalogación de todas las actividades/tareas, y evaluación según su impacto en conseguir los anteriores factores clave. 4. Agrupación de actividades en procesos. 5. Definición para cada proceso de cuales son sus entradas (materiales y de información) y cuales son los procesos que las emiten. 6. Definición de cuales son sus salidas y cuales son los procesos que las reciben (clientes internos). 7. Fijación de indicadores en las entradas y salidas mas críticas según los requisitos del cliente interno, que son los requisitos del cliente externo interiorizados en la empresa. 8. Asignación de responsables a los procesos. 9. Implantación de toda esta jerarquía horizontal mediante grupos de clientes- proveedores internos.	I- Actividades para analizar un proceso. 1. Formar una unidad operativa de procesos. 2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización. 3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. 4. Delimitar claramente el proceso a estudiar. 5. Definir el punto de partida. 6. Motivar la participación de las áreas implicadas. 7. Descripción del proceso seleccionado. 8. Identificación de documentos. 9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales. 10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos. 11. Evaluación. 12. Diagramación del proceso. II- Actividades orientadas a la racionalización de los procesos.	I- Identificación de los procesos clave. II- Desarrollo de los procesos. 1) Definición global del proceso. 1.1. Definición funcional. 1.2. Límites del proceso. 1.3. Responsable del proceso. 2) Destinatarios y objetivos del proceso. 2.1. Destinatarios del proceso. 2.2. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad. 3) Componentes del proceso. 3.1. Personas que intervienen y recursos del proceso. 3.2. Actividades del proceso. 4) Representación gráfica del proceso.

Amozarrain (1999)	Metodología para Gestión y mejora de procesos	Noqueira Rivera (2002).
1. Identificación de los procesos internos de la organización. • Formación del equipo y planificación del proyecto. - Formar equipo de trabajo interdisciplinar. - Planificar las reuniones. • Identificación de los procesos de la empresa. • Priorización de los procesos. • Seleccionar los procesos claves. • Nombrar al responsable del proceso. 2. Implantación de los procesos • Diseño o rediseño del proceso. - Constitución del equipo de trabajo - Delimitar el proceso y subprocesos - Establecer los objetivos básicos del proceso - Identificar y resolver los problemas - Establecer indicadores - Implantar el proceso	1. Gestionar por procesos. • Desarrollo del concepto de organización (Misión y Visión) • Definición de los procesos clave y prioritarios. • Establecimiento de un sistema de indicadores. • Establecimiento de planes de actuación a largo, medio y corto plazo. 2. Implantación de la gestión por procesos. • Liderazgo de la dirección. • Participación de los empleados. • Formación.	I- Análisis del proceso. 1. Formación del equipo y planificación del proyecto. 2. Listado de los procesos de la empresa. 3. identificación de los procesos relevantes. 4. Selección de los procesos claves. 5. Nombrar al responsable del proceso. II- Diseño del proceso. 6. Constitución del equipo de trabajo. 7. Definición del proceso empresarial. 8. Confección del diagrama As-Is. 9. Análisis del valor añadido. 10. Establecer indicadores. III- Implantación del proceso. 11. Implantación, seguimiento y control.

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

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

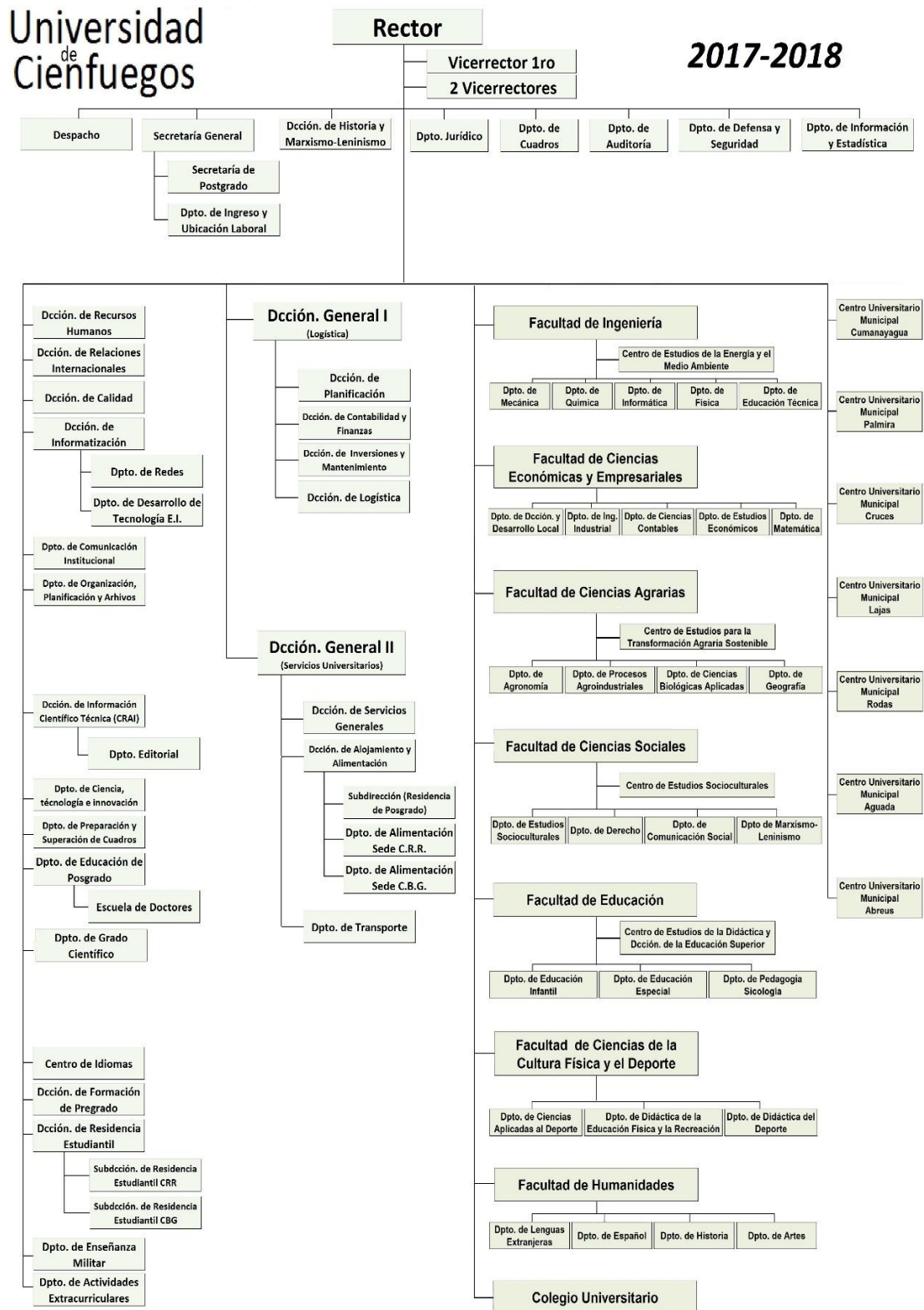
Anexo 2: Tratamiento de diferentes características identificadas en los procedimientos seleccionados de gestión de procesos en IES. **Fuente:** Hernández y González, (2014).

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

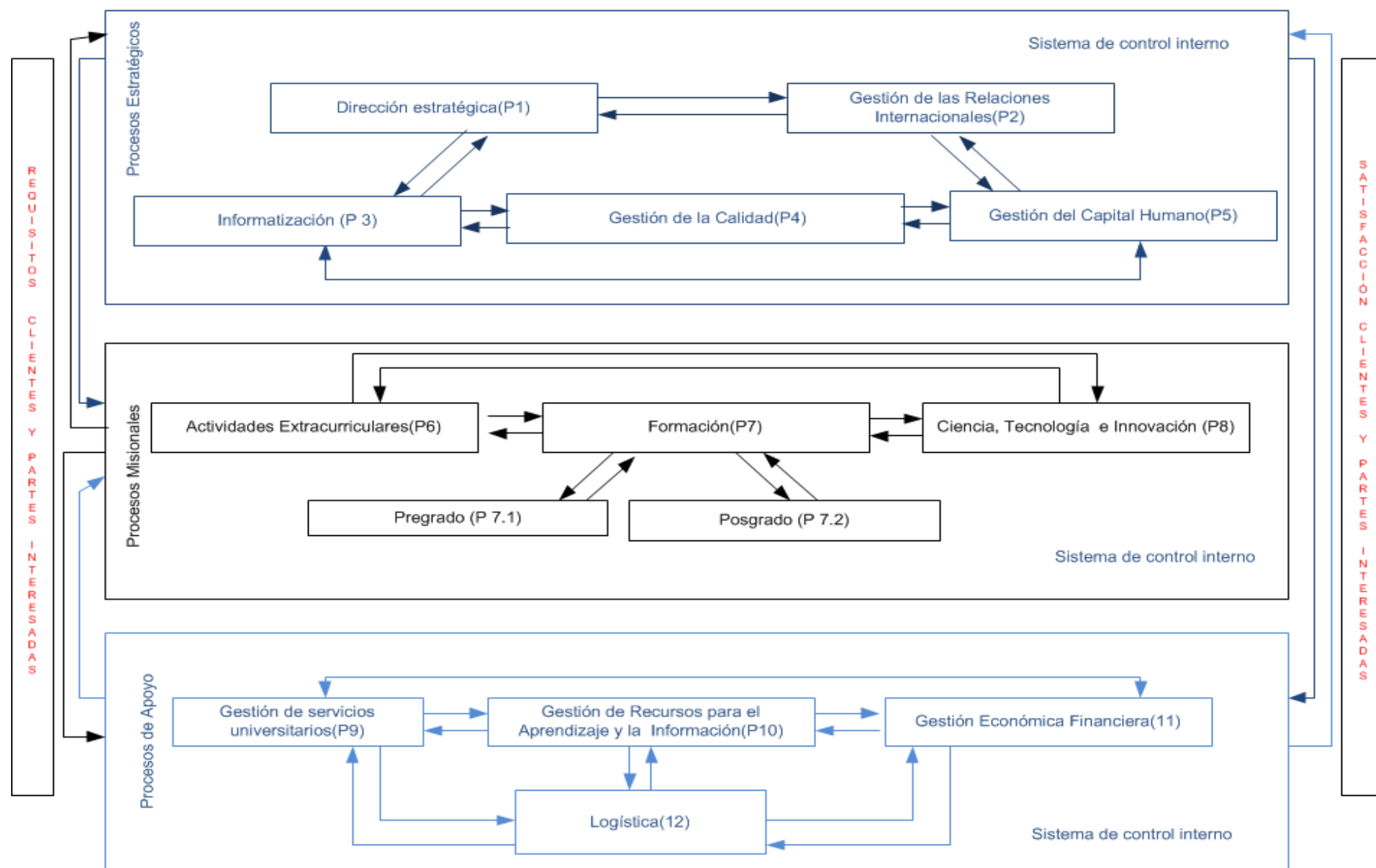
Leyenda: Tratamiento de las características de calidad en la gestión de procesos sustantivos universitarios:

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

Anexo 3: Organigrama de la Universidad de Cienfuegos. **Fuente:** Dirección de Gestión Capital Humano (2017).



Anexo 4: Mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos. **Fuente:** Urquiola (2017).



Anexo 5: Aspectos básicos del procedimiento para la Gestión por Procesos. **Fuente:** Villa y Pons (2006).

Etapas	Actividad	Pregunta clave	Herramientas
1. Identificar el proceso	1) Definición de los procesos organizacionales	¿Qué procesos sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?	Trabajo de grupo, consulta a expertos, reuniones participativas, documentación
	2) Selección de los procesos claves	¿Cuáles de ellos necesitan salidas directas a los clientes?	documentación descriptiva de procesos (descripción del proceso/Mapa general)
2. Caracterizar el proceso	1) Descripción del contexto.	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, datos históricos, reuniones participativas, trabajo de grupo
	2) Definición del alcance	¿Para qué sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso), documentación del proceso
	3) Determinación de requisitos	¿Cuáles son los requisitos? (Clientes, proveedores, etc.)	Reuniones participativas, documentación de proceso, mapeos de proceso (SIPOC)
3. Evaluar el proceso	1) Análisis de la situación.	¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?	Mapeo de procesos, hojas de verificación, histogramas, documentación del proceso
	2) Identificación de problemas.	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y matrices Causa-Efecto,

			estratificación, gráficos de control, documentación de procesos, encuestas.
	3) Levantamiento de soluciones	¿Dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?	Brainstorming, GUT, técnicas de grupos nominales, votación grupal, documentación de procesos.
4. Mejorar el proceso	1) Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, documentación de procesos, técnicas de presentación asertiva de proyectos.
	2) Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, histograma, diagrama de Pareto, gráficos de control, 5W y 1H, diagrama causa – efecto, documentación
	3) Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz Causa – Efecto, GUT, FMEA, reuniones participativas, metodología de solución de problemas, documentación de proceso.

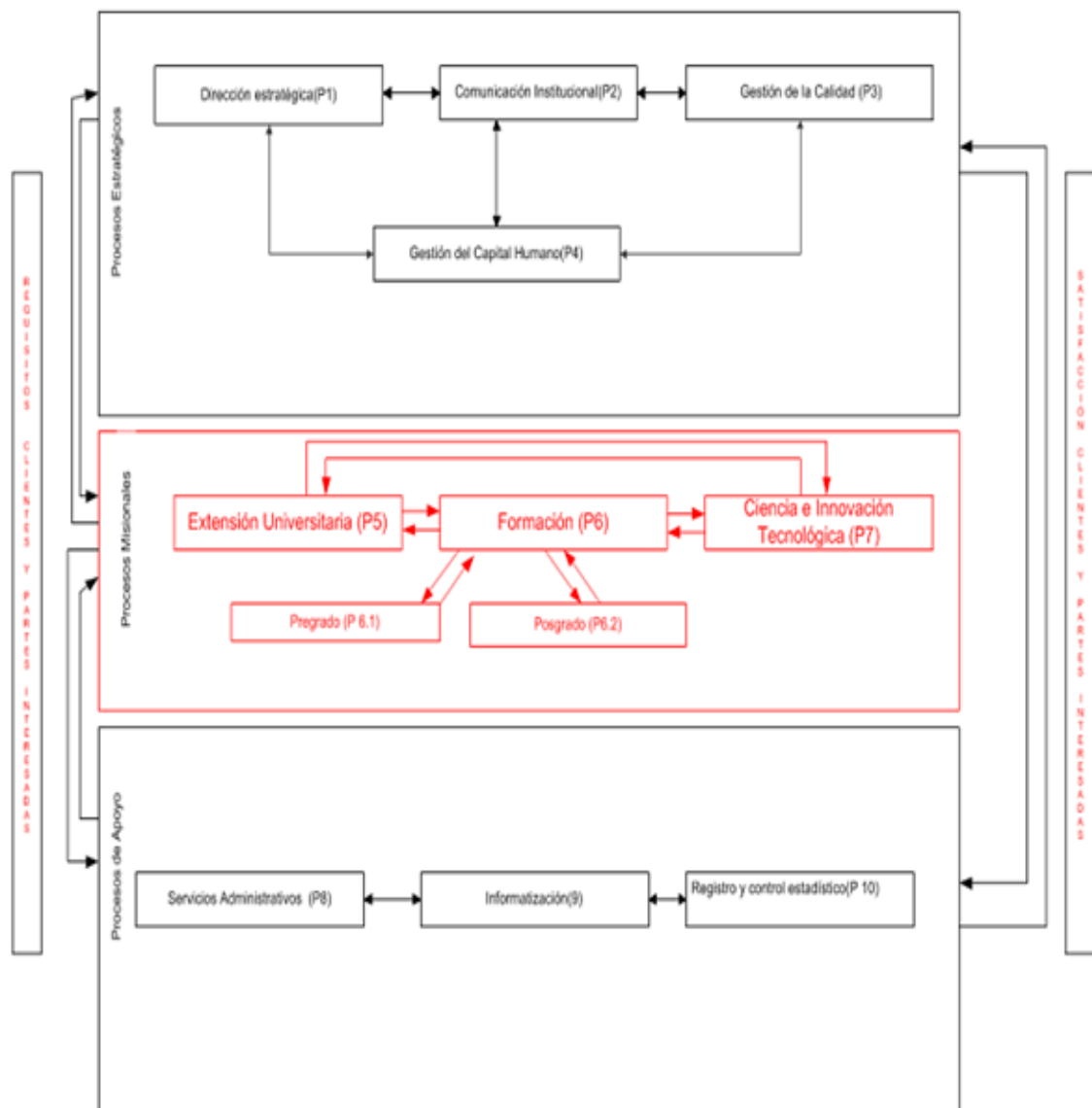
Anexo 6: Metodología para la Solución de Problemas. **Fuente:** Pons (2003) y Villa

Acción Básica del Equipo	Pregunta a responder	Trabajo en Equipo
Conocer el problema	¿Cuál es el problema?	El conocimiento completo del problema requiere entre otros aspectos: Definir claramente su naturaleza Identificar los actores involucrados Especificar los estragos causados por el problema. Describir en que situaciones ocurre el problema. La investigación relacionada con el problema exige: Obtener evidencias (recopilar datos) Entrevistar personas que brindan información. Verificar opiniones, sentimientos y valores que están en juego.
Plantear alternativas de solución	¿Cómo se puede resolver el problema?	La consideración de las diferentes maneras, modos y cursos de acción a seguir para resolver el problema exigen: Detenerse a pensar Analizar ideas y sugerencias Estudiar y descubrir salidas Esta operación, por su complejidad, exige: Creatividad e imaginación Un grupo de personas conocedoras del problema. La utilización de técnicas e instrumentos para generar y organizar ideas. Dos aspectos relacionados merecen ser resaltados: La reflexión para evitar resultados indeseados de una conclusión precipitada Dejar las cosas tal como se presentan.
		El examen de las repercusiones de cada alternativa de solución, tanto dentro como fuera

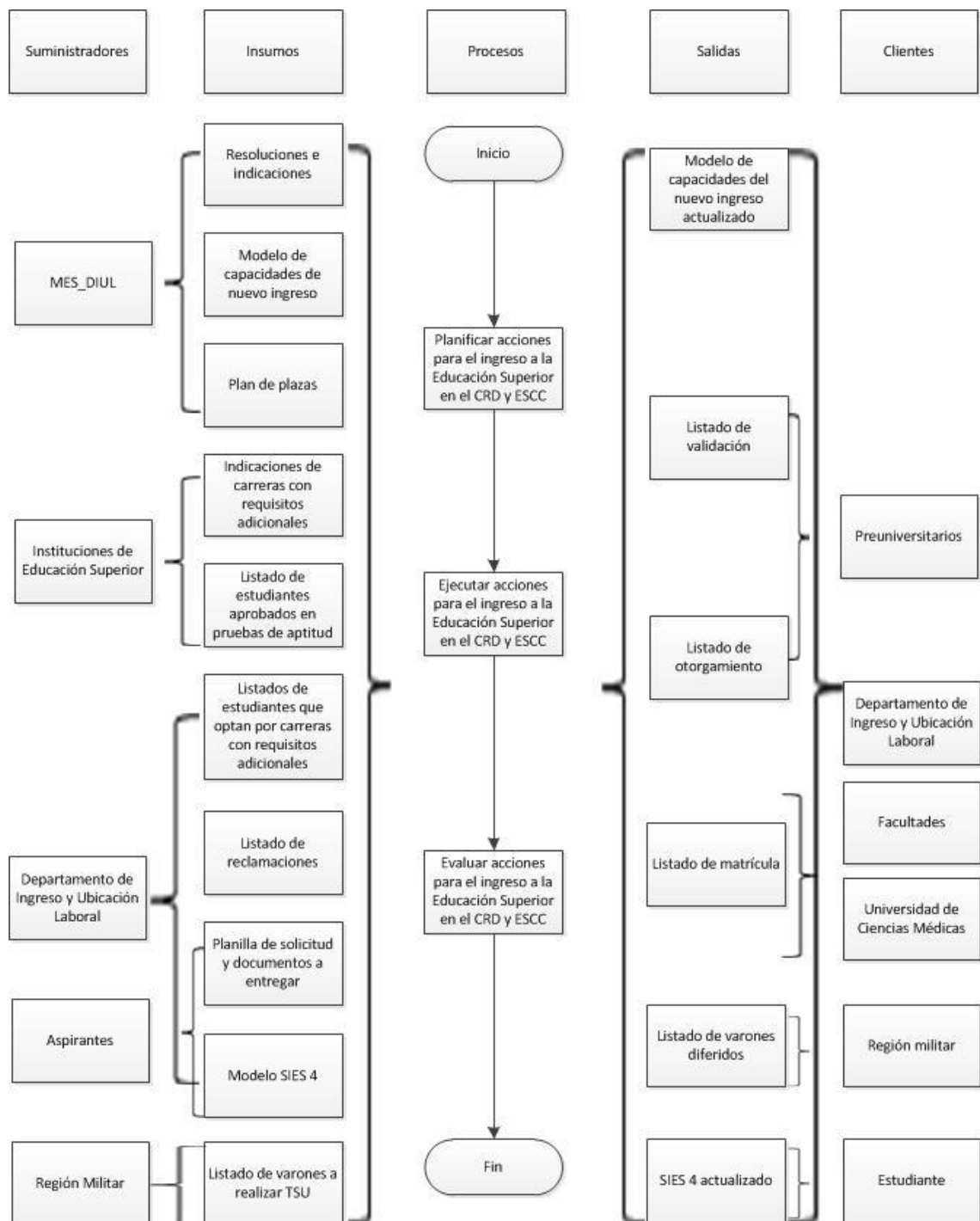
Analizar las alternativas de solución	¿Cuáles son las alternativas de cada solución?	de la institución, abarcan: El estudio de las relaciones entre los resultados previstos y los costos. La verificación de las afectaciones que provoca cada solución en los diferentes sectores de la institución. Este análisis debe ser realizado con la participación de todos los involucrados: Clientes, Proveedores, Ejecutores y Gerentes
Seleccionar la mejor alternativa de solución	¿Cuál es la mejor solución para el problema?	Una solución final exigirá una ponderación cuidadosa, de la utilización de esquemas y criterios de juicio adecuados. Para aumentar la racionalidad y disminuir riesgos es fundamental que la selección de la mejor alternativa sea una decisión participativa y compartida por los diferentes factores involucrados en el problema.
Divulgación de la solución final aprobada	¿Cómo informar a todos sobre la solución final?	Una comunicación clara, abierta y transparente a todas las personas afectadas por la solución escogida requiere una explicación adecuada sobre la solución final y sus posibles consecuencias. Las informaciones pueden ser comunicadas en reuniones o por documentos escritos La divulgación es fundamental para obtener una comprensión y apoyo de todos los involucrados estableciendo las bases necesarias para el éxito de la ejecución.
Implantar la solución final	¿Cómo garantizar la ejecución de la solución final?	Para implantar una solución final es conveniente que se elabore un plan y se ejecute una experiencia inicial. El éxito de la implantación va a depender de la cooperación de todos los involucrados y de la estrategia seleccionada para lograr el funcionamiento de la solución.

Evaluar la implantación de la solución final	¿Cómo se evalúa la implantación de la solución final?	La observación de la marcha de la solución requiere: Observar, controlar y evaluar su efectividad. Identificar problemas imprevistos Buscar nuevas soluciones para corregir las desviaciones detectadas.
---	---	---

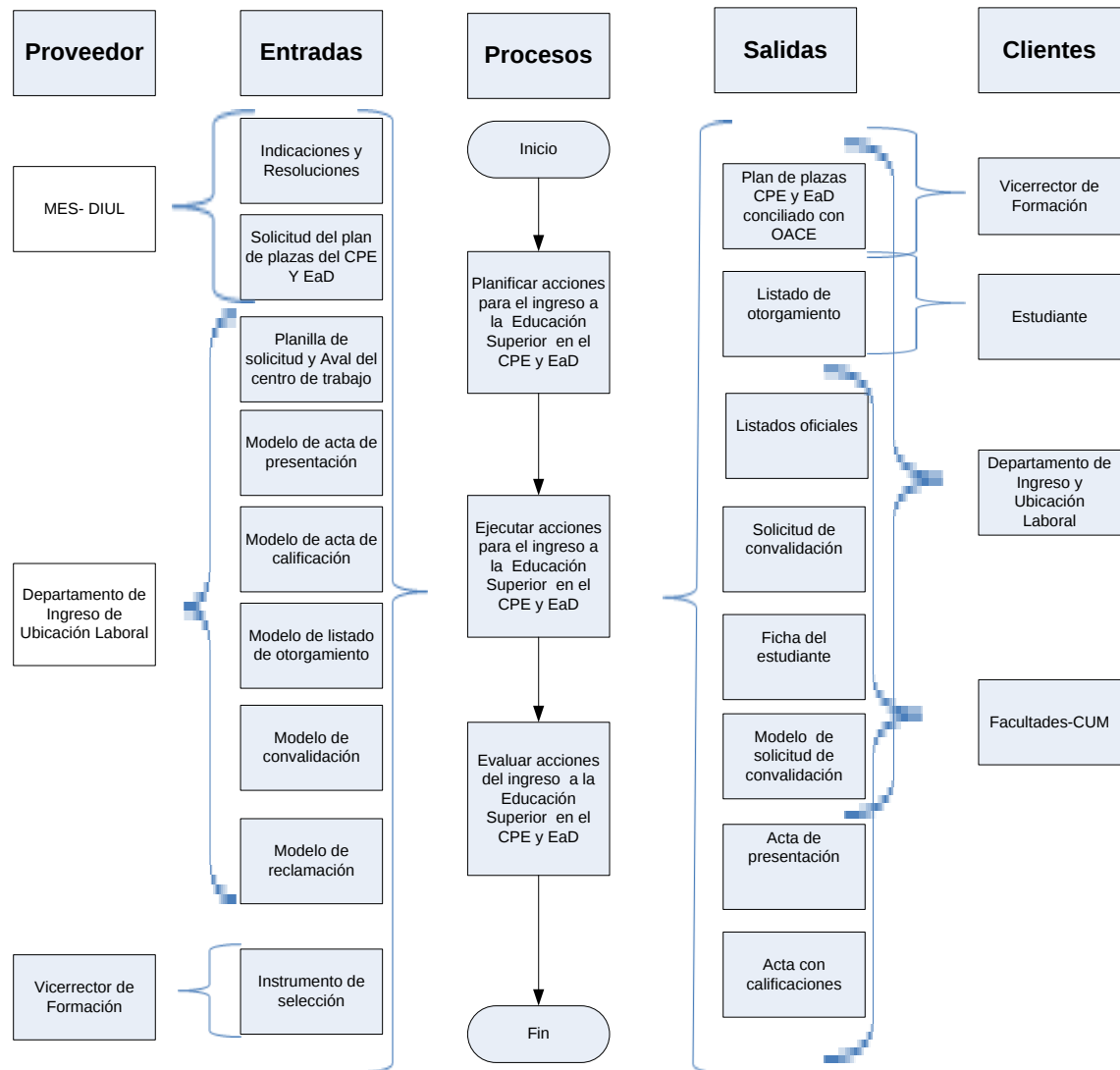
Anexo 7: Mapa de procesos organizacionales. **Fuente:** Gradaille (2017).



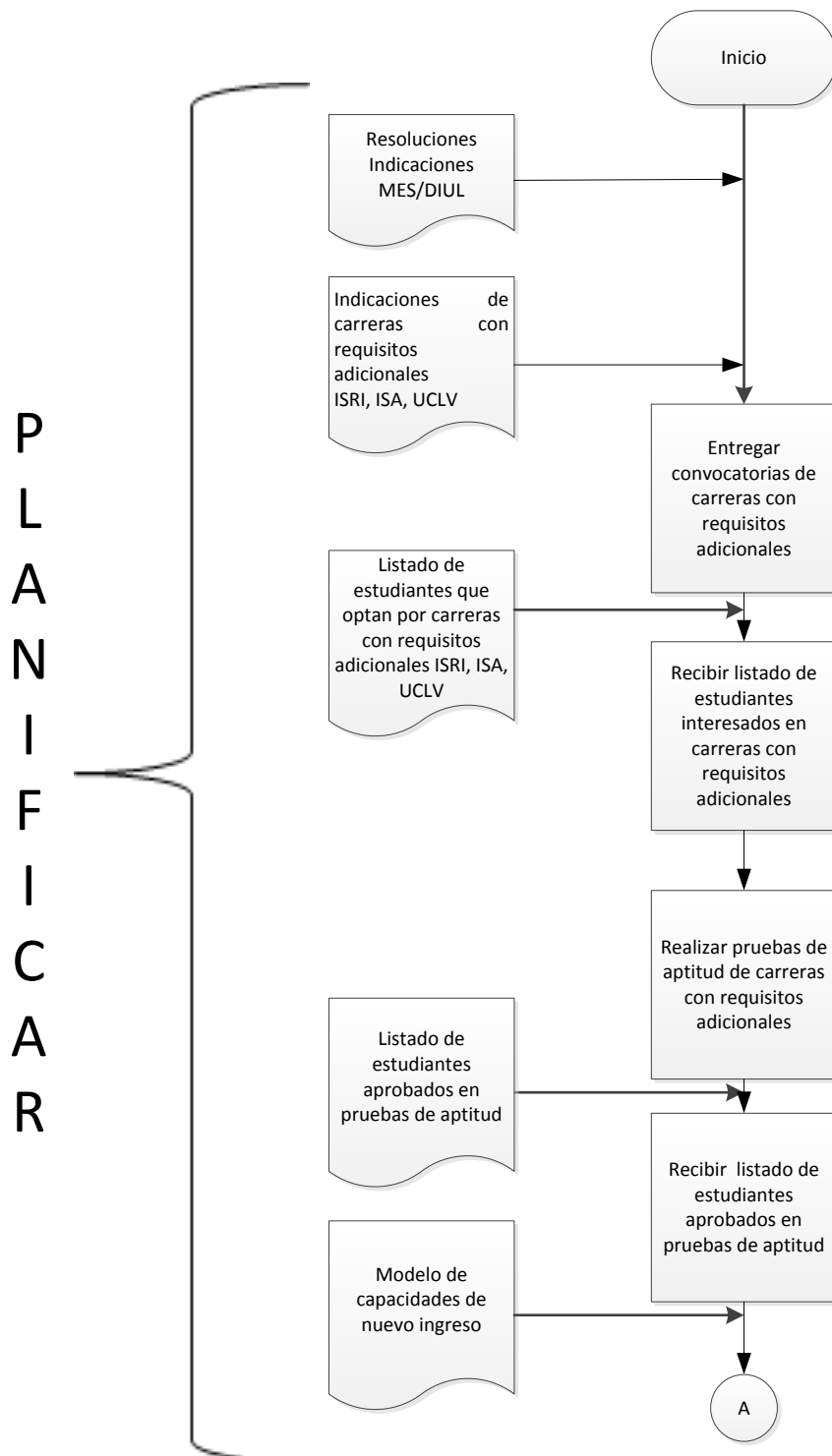
Anexo 8: Diagrama SIPOC en la modalidad de CRD y ESCC. **Fuente:** Elaboración propia.

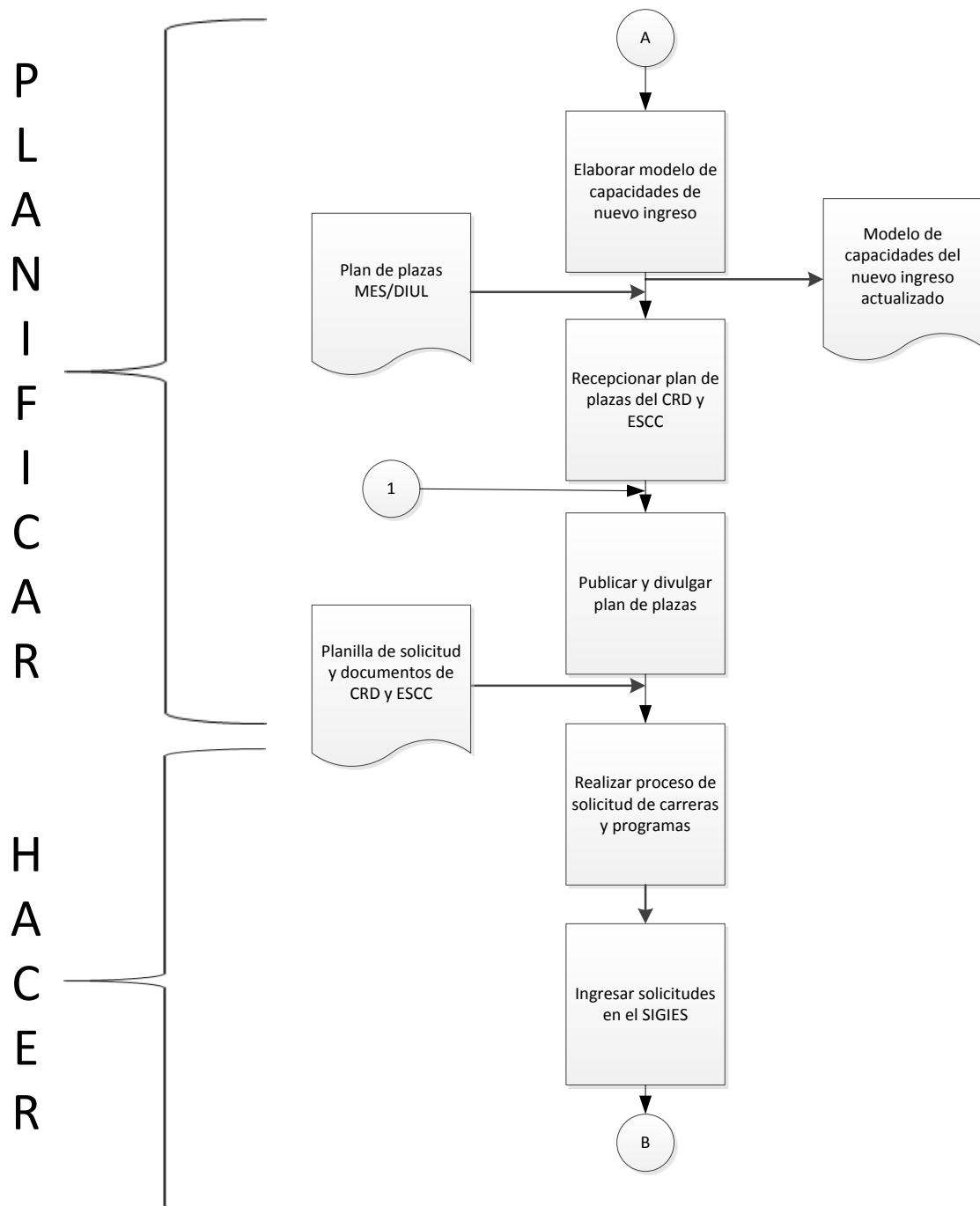


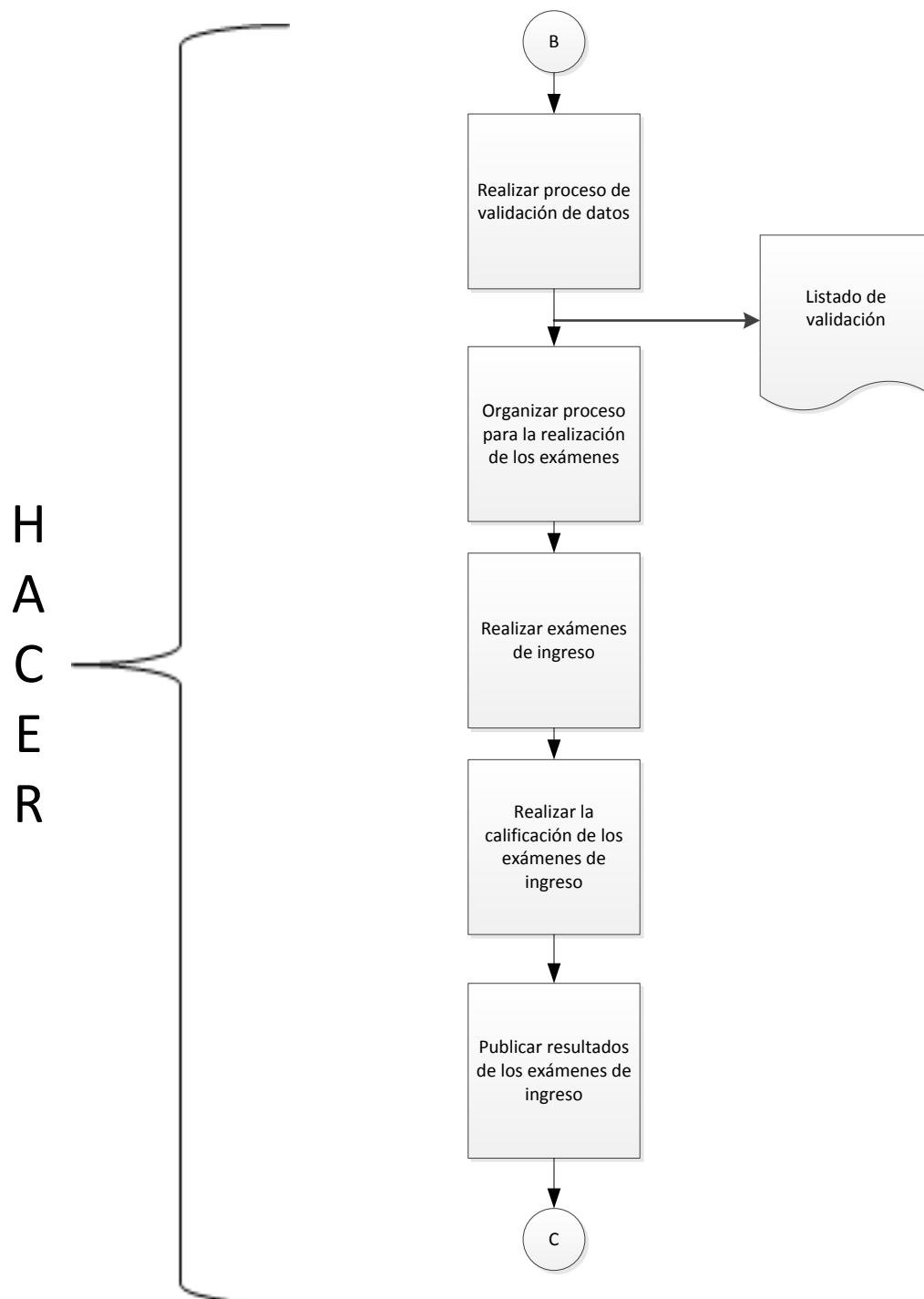
Anexo 9: Diagrama SIPOC en la modalidad de CPE y EaD. **Fuente:** Elaboración propia.

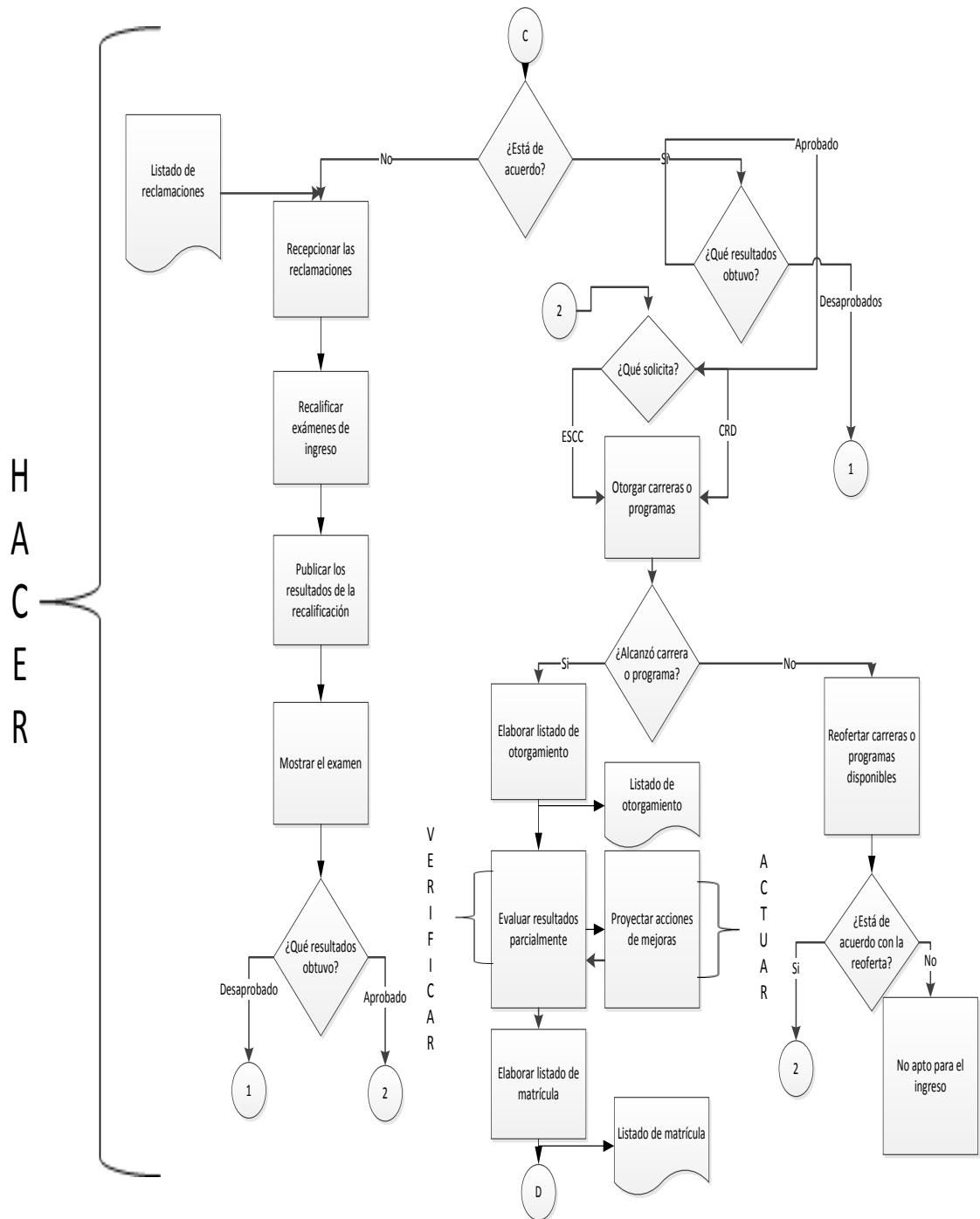


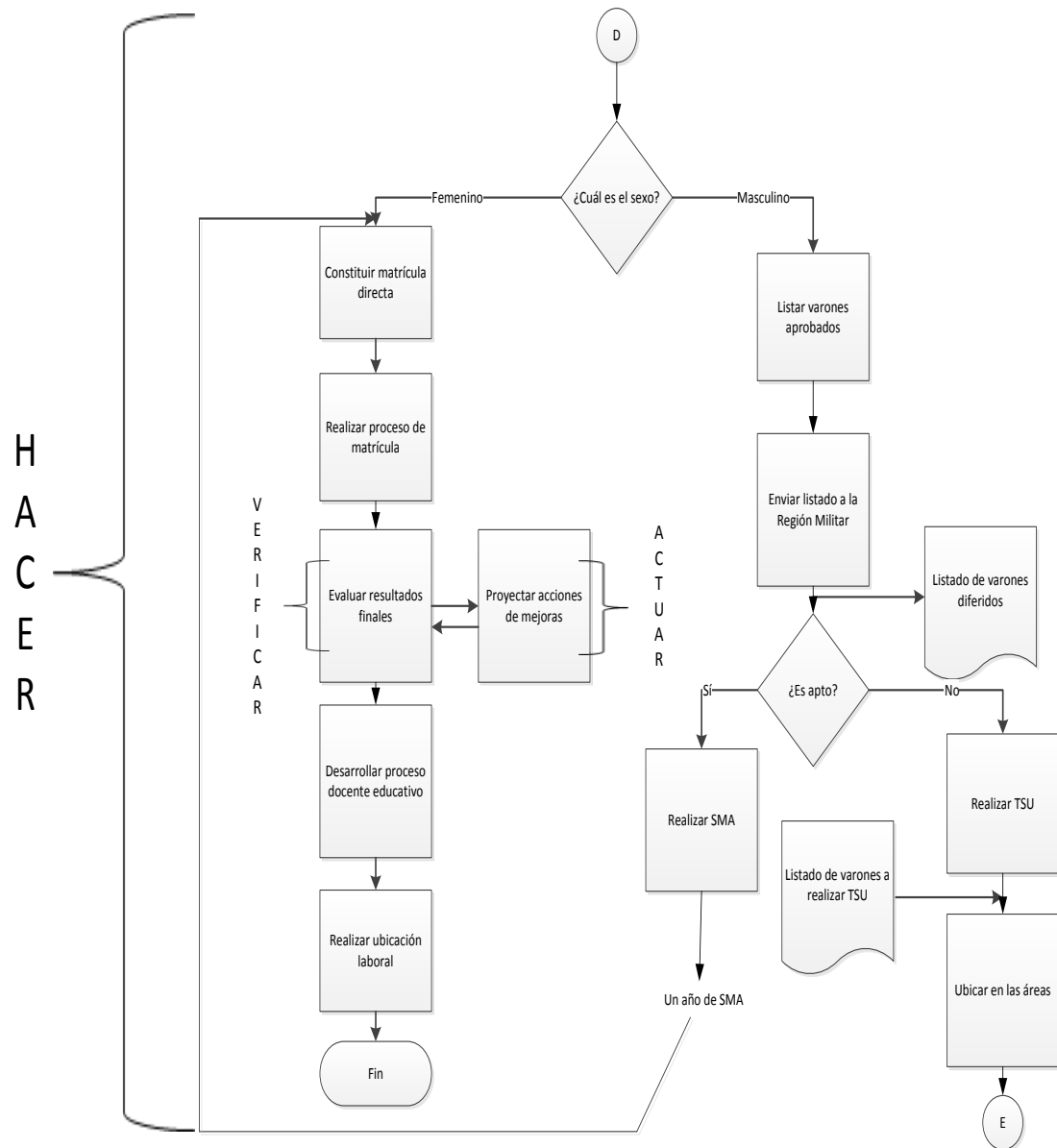
Anexo 10: Diagrama de Flujo correspondiente al subproceso de ingreso en la modalidad de CRD y ESCC. **Fuente:** Elaboración propia.

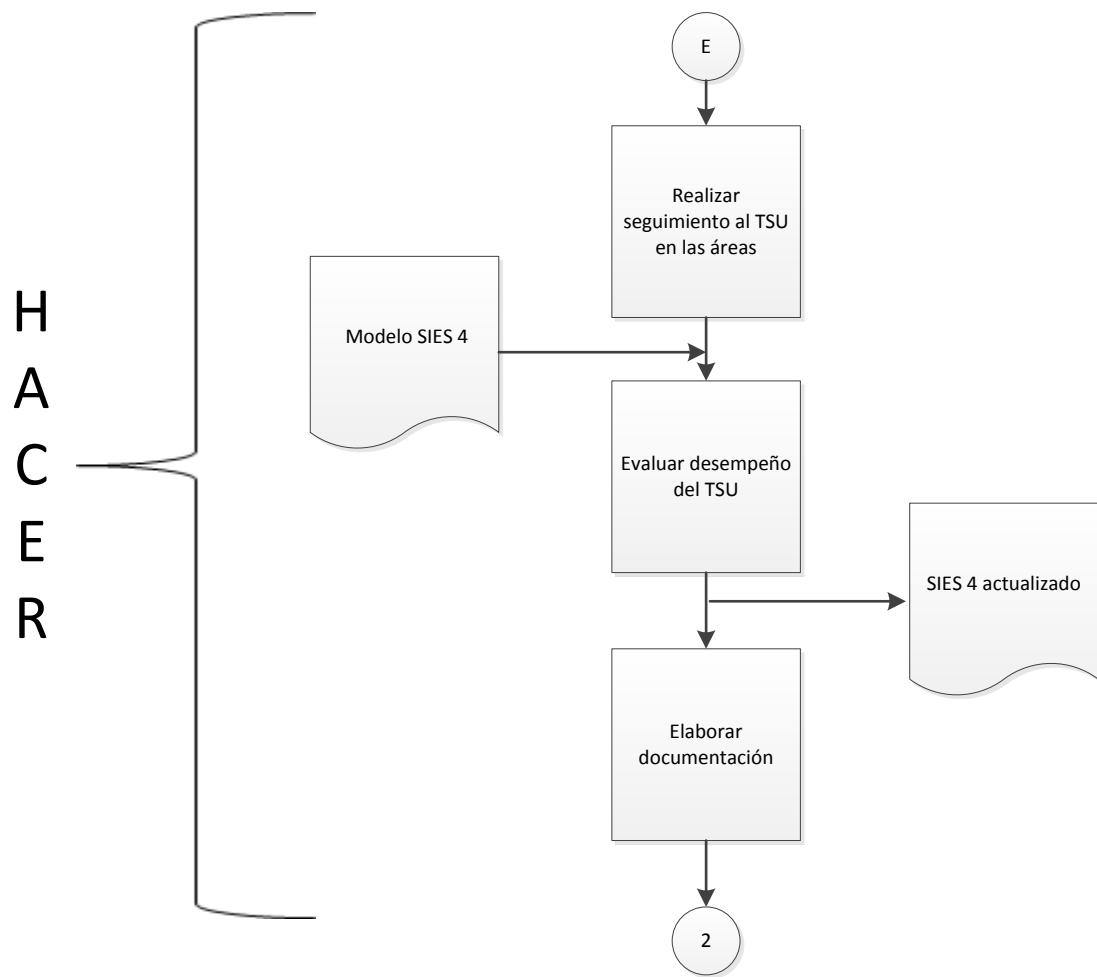




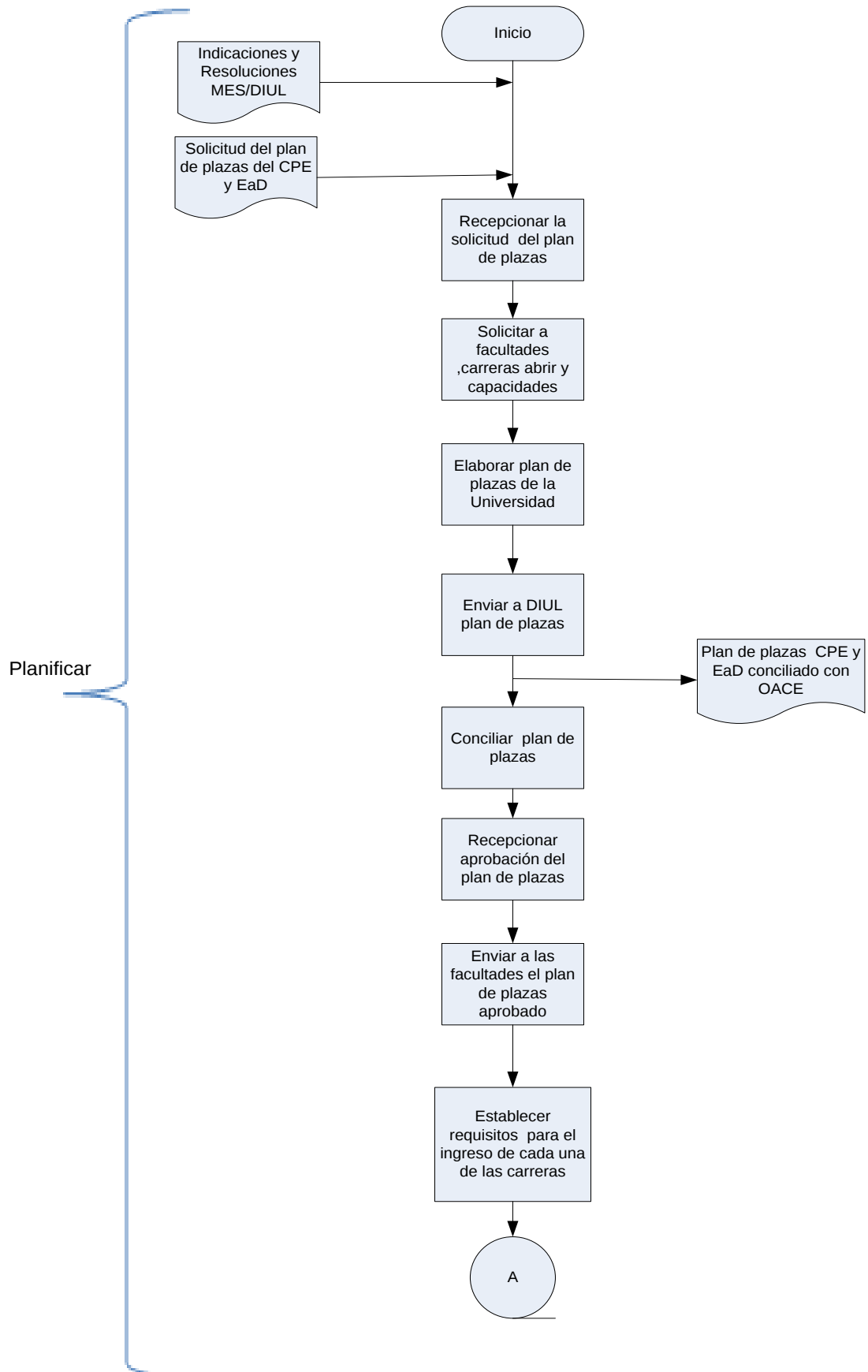


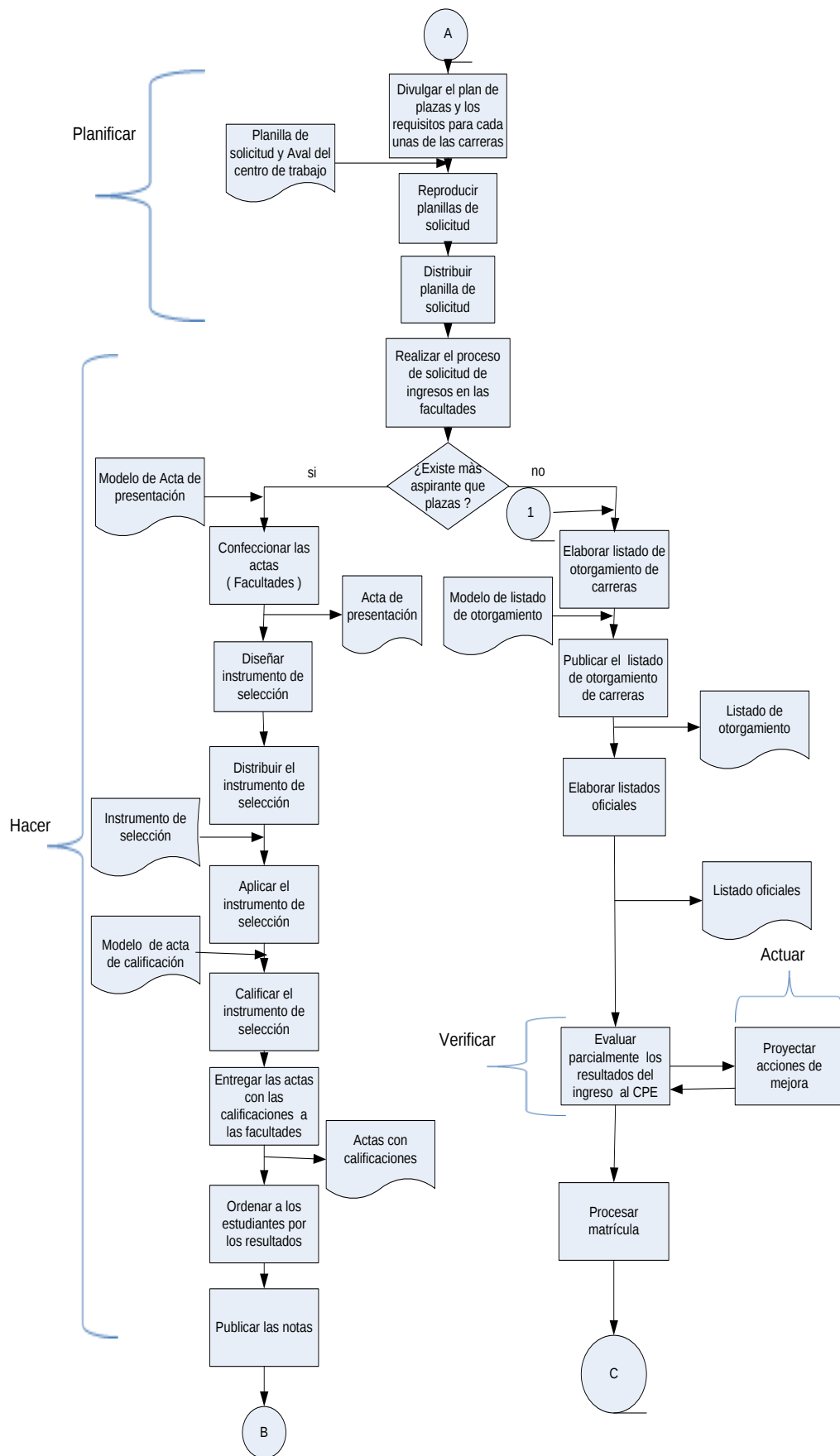


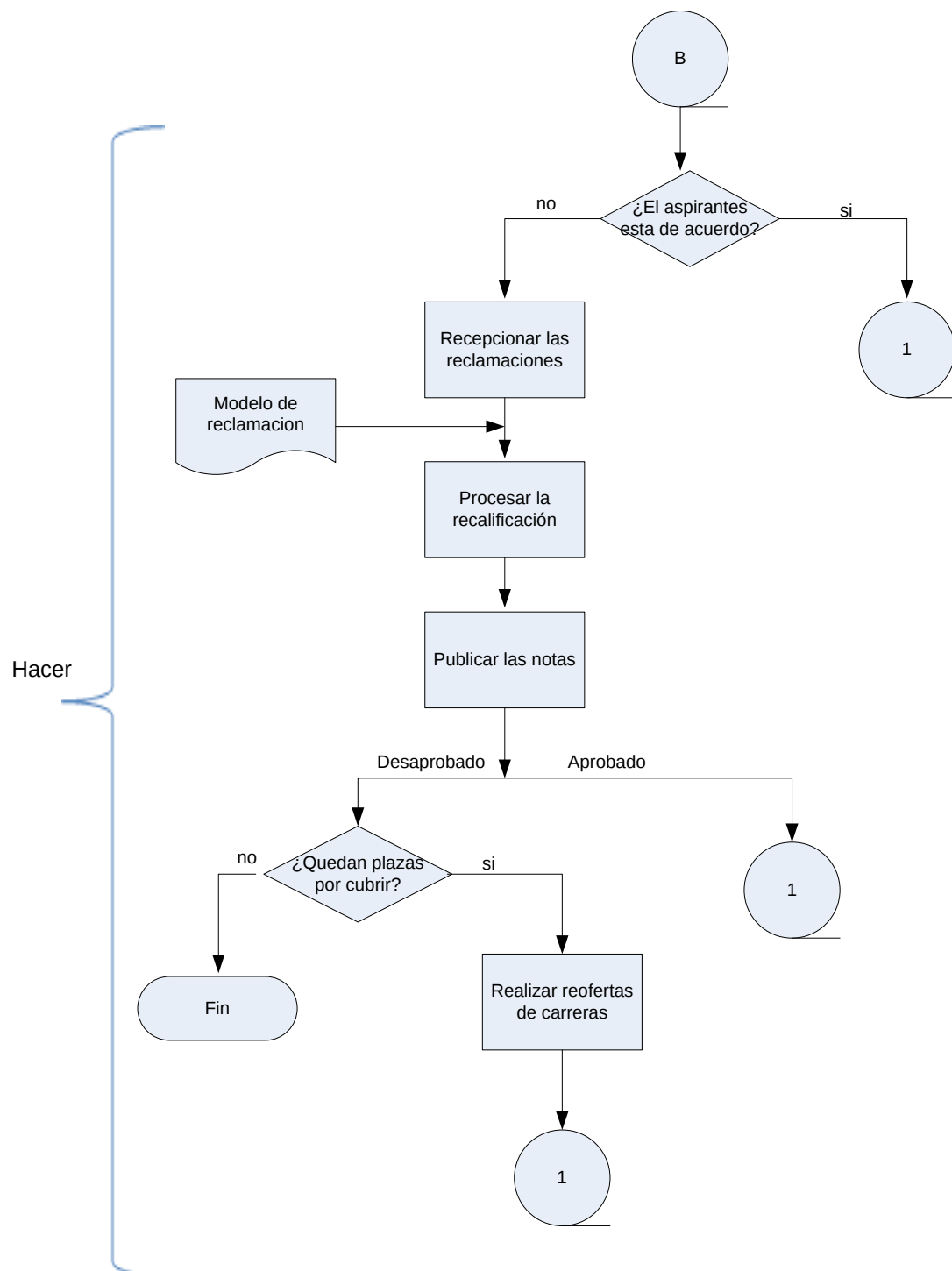


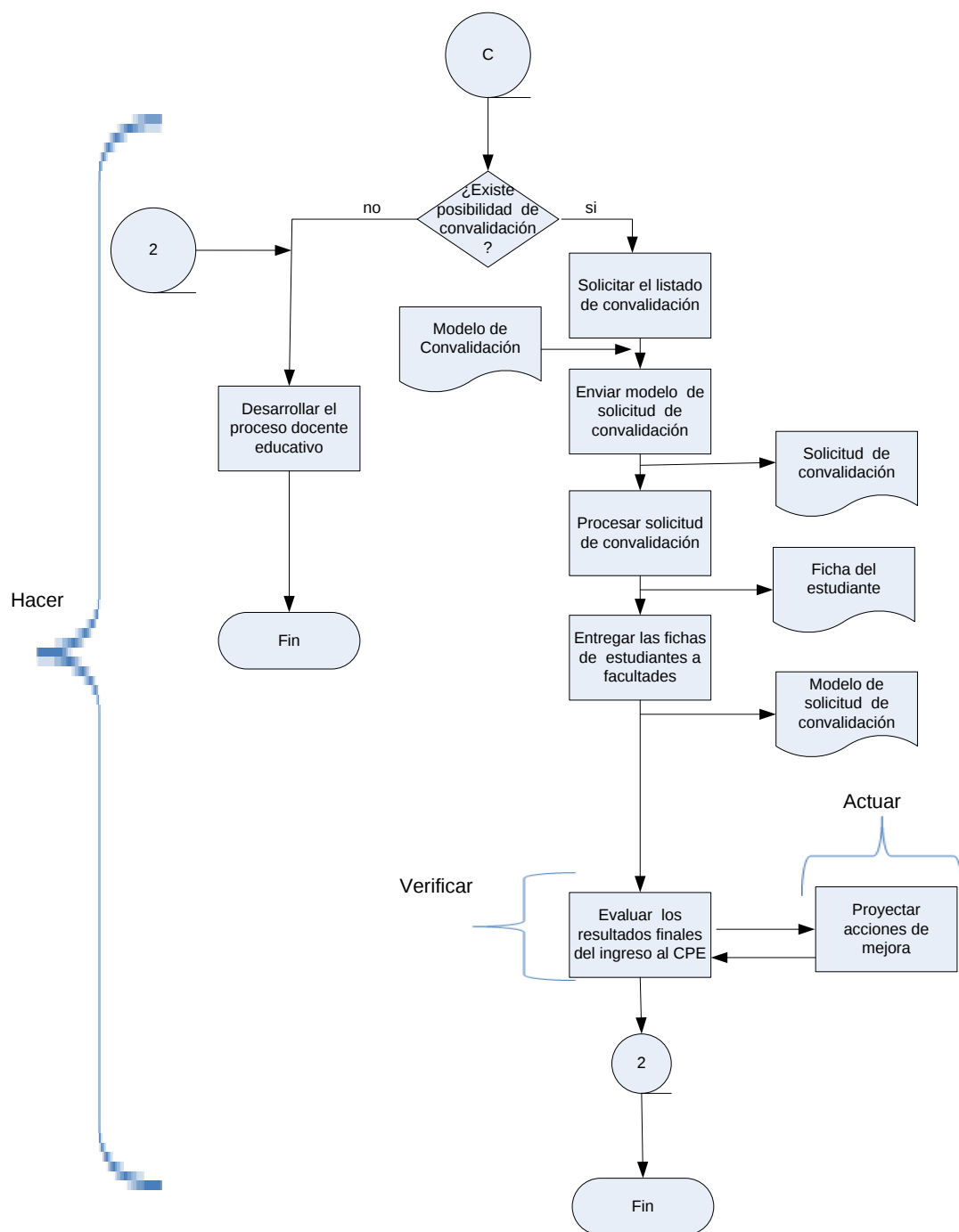


Anexo 11: Diagrama de Flujo correspondiente al subproceso de ingreso en la modalidad de CPE y EaD. **Fuente:** Elaboración propia.









Notas aclaratorias

- El procedimiento es válido para los candidatos a ingresar en la modalidad de CPE y EaD.
- Solo se aceptarán los modelos aprobados en el procedimiento, en caso de incumplir con esta indicación se efectuará la devolución de la información al ser entregada.
- El Modelo de solicitud de convalidación incluye la firma de recepción de Secretarías Docentes.
- En el caso específico de la actividad procesar la solicitud de convalidación hay que tener en cuenta el año que el estudiante realizó los exámenes de ingreso. Si corresponde al curso 2015-2016 en adelante se prueba a partir de los Sistemas Automatizados (SADIES y SIGIES). Los estudiantes que ingresaron a partir del curso 2010-2011 y hasta el 2014-2015, se confirma en los archivos correspondientes.
- La actividad de convalidación se rige por lo dispuesto en la Resolución No. 104/17 (Artículo Décimo Octavo) del Ministerio Educación Superior.
- El Aval del centro de trabajo es obligatorio para:
 - Trabajadores del sector de Educación y del Inder.

Glosario

Instrumento de Selección: Criterio de selección utilizado con el objetivo de ordenar a los estudiantes para el otorgamiento de carreras.

SADIES: Sistema automatizado de ingreso a la Educación Superior.

SIGIES: Sistema de Gestión para el ingreso a la Educación Superior.

DIUL: Dirección de Ingreso y Ubicación Laboral.

MES: Ministerio de Educación Superior.

Ficha del Estudiante: Documento que registra los datos personales, opciones de solicitud, los resultados obtenidos en Matemática, español e Historia, el índice académico y el valor obtenido en el escalafón por cada uno de los estudiantes.

CRD: Curso Regular Diurno.

CPE: Curso por Encuentro.

EaD: Educación a Distancia.

ESCC: Educación Superior de ciclo corto.

OACE: Organismo de la Administración Central del Estado.

CUM: Centros Universitarios Municipales.

Listado de Resoluciones vigentes utilizados en el ingreso para la Educación Superior.

- Resolución 97/2014 Normas generales del Sistema de Ingreso a la Educación Superior del MES.
- Resolución104/2017 del MES.

Anexo 12: Ficha del subproceso de ingreso en la modalidad de CRD y ESCC. **Fuente:** Elaboración propia.

Ficha de proceso: Ingreso a la modalidad de Curso Regular Diurno y Educación Superior de Ciclo Corto.

Nombre del proceso: Ingreso a la modalidad de Curso Regular Diurno y Educación Superior de Ciclo Corto.

Responsable: Jefe del Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral.

Misión: Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el ingreso a la modalidad de curso regular diurno (CRD) y educación superior de ciclo corto (ESCC).

Definición del alcance: Engloba todas las acciones relativas a la planificación y ejecución del proceso de ingreso a la modalidad CRD y ESCC.

Recursos Necesarios

Recursos materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadoras.
- Sistema de gestión del ingreso a la Educación Superior (SIGIES).
- Medios de comunicación.
- Modelos requeridos por la actividad.
- Medios de transporte.

Recursos Humanos:

- Personal competente en el área.
- Personal de las áreas de la Universidad de Cienfuegos que tienen relación con el proceso: Rector, Vice Rector, Decanos, Secretarías Docentes, profesores, Jefe de Transporte, Director de ATM.
- Personal designado del Ministerio de Educación.

Procesos con que se relaciona: Se relaciona con todos los procesos de la Universidad.

Suministradores:

- MES-DIUL
- Instituciones de Educación Superior
- Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral
- Aspirantes
- Región Militar

Entradas del proceso:

- Resoluciones e indicaciones
- Modelo de capacidades del nuevo ingreso
- Plan de plazas
- Indicaciones de carreras con requisitos adicionales
- Listado de estudiantes aprobados en pruebas de aptitud
- Listado de estudiantes que optan por carreras con requisitos adicionales
- Listado de reclamaciones
- Planilla de solicitud y documentos a entregar
- Modelo SIES-4
- Listado de varones a realizar TSU

Procesos:

- Planificar acciones para el ingreso a la Educación Superior en el CRD Y ESCC
- Ejecutar acciones para el ingreso a la Educación Superior en el CRD Y ESCC
- Evaluar acciones para el ingreso a la Educación Superior en el CRD Y ESCC

Salidas del proceso:

- Modelo de capacidades del nuevo ingreso actualizado
- Listado de validación
- Listado de otorgamiento
- Listado de matrícula
- Listado de varones diferidos
- SIES-4 actualizado

Clientes:

- Institutos Preuniversitarios
 - Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral
 - Facultades
 - Universidad de Ciencias Médicas
 - Región Militar
 - Estudiantes
-

Anexo 13: Ficha del subproceso de ingreso en la modalidad de CPE y EaD.

Fuente: Elaboración propia.

Ficha del proceso: Ingreso a la modalidad de Curso por Encuentro y Educación a Distancia.

Nombre del proceso: Ingreso a la modalidad de Curso por Encuentro y Educación a Distancia.

Misión: Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionados con el ingreso a la modalidad de curso por encuentro (CPE) y educación a distancia (EaD).

Definición del alcance: Engloba todas las acciones relativas a la planificación y ejecución del proceso de ingreso a la modalidad CPE y EaD.

Responsable: Jefe del Departamento de Ingreso.

Recursos Necesarios:

Recursos materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadoras.
- Medios de comunicación.
- Modelos requeridos por la actividad.

Recursos Humanos:

- Personal competente del área
- Personal de las áreas de la Universidad de Cienfuegos que tienen relación con el proceso: Rector, Vicerrector, Decanos, Secretarías Docentes, profesores, Jefe de Transporte, Director de ATM.
- Personal designado del Ministerio de Educación.

Procesos con que se relaciona: Se relaciona con todos los procesos de Formación, Facultades y CUM, Aseguramiento, ATM y Transporte.

Proveedores:

- MES- DIUL
- Departamento de ingreso y ubicación Laboral
- Vice Rector de Formación

Entradas:

- Indicaciones y Resoluciones
 - Solicitud del plan de plazas del CPE y Edad
 - Planilla de solicitud y Aval del centro de trabajo
 - Modelo de acta de presentación
 - Modelo de acta de calificación
-

- Modelo de listado de otorgamiento
- Modelo de convalidación

Procesos:

- Planificar acciones para el ingreso a la Educación Superior en el CPE y EaD.
- Ejecutar acciones para el ingreso a la Educación Superior en el CPE y EaD.
- Evaluar acciones del ingreso a la Educación Superior en el CPe y EaD.

Salidas

- Plan de plazas del CPE y EaD conciliado con OACE
- Acta de presentación
- Acta con calificaciones
- Listados oficiales
- Solicitud de convalidación
- Ficha del estudiante
- Modelo de solicitud de convalidación
- Listado de otorgamiento

Clientes

- Vicerrector de Formación
 - Facultades-CUM
 - Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral
 - Estudiantes
-

Anexo14: Indicadores correspondiente a los subprocesos de CRD, ESCC, CPE y EaD. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Niveles de referencia		
		Bien	Regular	Mal
Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas	$\frac{\text{cantidad de aspirantes que ingresaron}}{\text{cantidad de plazas a ofertar}}$	90-100%	80-89 %	$\leq 79 \%$
Porcentaje de cumplimiento de solicitudes	$\frac{\text{cantidad de aspirantes que ingresaron}}{\text{cantidad de solicitudes}}$	85-100%	75-84%	$\leq 74\%$
Nivel de satisfacción con el proceso de ingreso	$\frac{\text{cantidad de aspirantes satisfechos}}{\text{cantidad de encuestados}}$	85-100%	75-84%	$\leq 74\%$

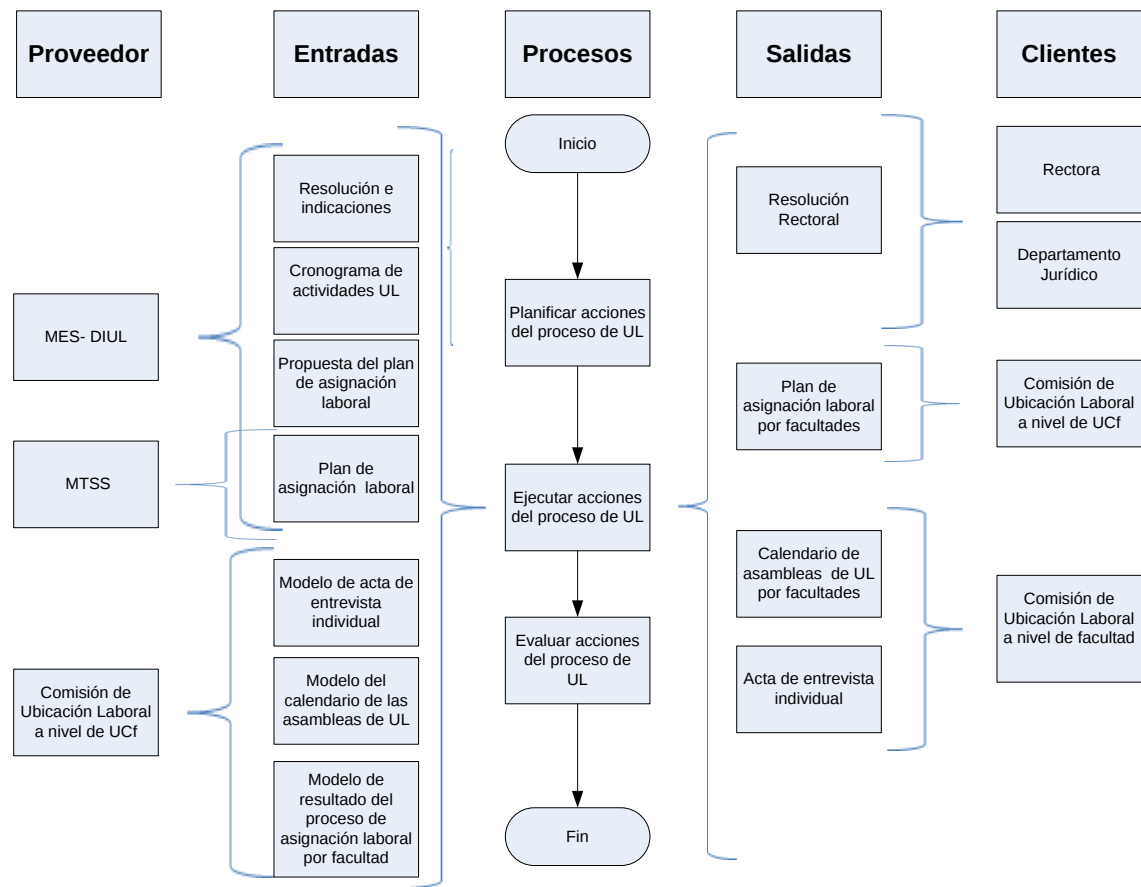
Anexo15: Fichas técnicas correspondiente a los subprocesos en la modalidad CRD, ESCC, CPE y EaD. **Fuente:** Elaboración propia.

	Ficha Técnica de Indicador Por ciento de cumplimiento del plan de plazas		Código	
			Página	1 de 1
	Proceso: Gestión del ingreso a la Educación Superior			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA ☒ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐				
RESPONSABLE	Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral			
OBJETIVO				
Medir el por ciento de cumplimiento del plan de plazas.				
ESCALA		FUENTE	TENDENCIA	
Por ciento		Listado de matrícula y plan de plazas	Creciente	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien	Regular	Mal		Anual (Septiembre)
90 – 100	80 - 89	≤ 79		
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Por ciento de cumplimiento del plan de plazas} = \left(\frac{\text{Cantidad de aspirantes que ingresaron}}{\text{Cantidad de plazas a ofertar}} \right) * 100 \quad (\%)$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, Directores y Directores CUM.				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Por ciento de cumplimiento de solicitudes		Página	1 de 2
	Proceso: Gestión del ingreso a la Educación Superior			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA ☒ EFICIENCIA ☐ EFFECTIVIDAD ☐				
RESPONSABLE	Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral			
OBJETIVO				
Evaluar el nivel de cumplimiento de las demandas para el ingreso a la Educación Superior de cada una de las carreras.				
ESCALA		FUENTE	TENDENCIA	
Por ciento		Planilla de solicitud y Listado de matrícula	Creciente	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien	Regular	Mal		Anual (Septiembre)
85 - 100	75 - 84	≤ 74	Histórico	
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Porcentaje de cumplimiento de solicitudes} = \left(\frac{\text{Cantidad de aspirantes que ingresaron}}{\text{Cantidad de solicitudes}} \right) * 100 \quad (\%)$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, Directores y Directores CUM.				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

 UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Nivel de satisfacción con el proceso de ingreso		Página	1 de 3
	Proceso: Gestión del ingreso a la Educación Superior			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFFECTIVIDAD ☒				
RESPONSABLE	Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral			
OBJETIVO				
Evaluar el nivel de satisfacción de las acciones respecto al ingreso a la Educación Superior.				
ESCALA		FUENTE	TENDENCIA	
Por ciento		Encuesta aplicada	Creciente	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien	Regular	Mal		Anual (Septiembre)
85 – 100	74 - 84	≤ 74		
Histórico				
FÓRMULA DE CÁLCULO				
Nivel de satisfacción con el proceso de ingreso = $\left(\frac{\text{Cantidad de aspirantes satisfechos}}{\text{Cantidad de encuestados}} \right) * 100 \quad (\%)$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, Directores y Directores CUM.				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.				

Anexo 16: Diagrama SIPOC del proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.



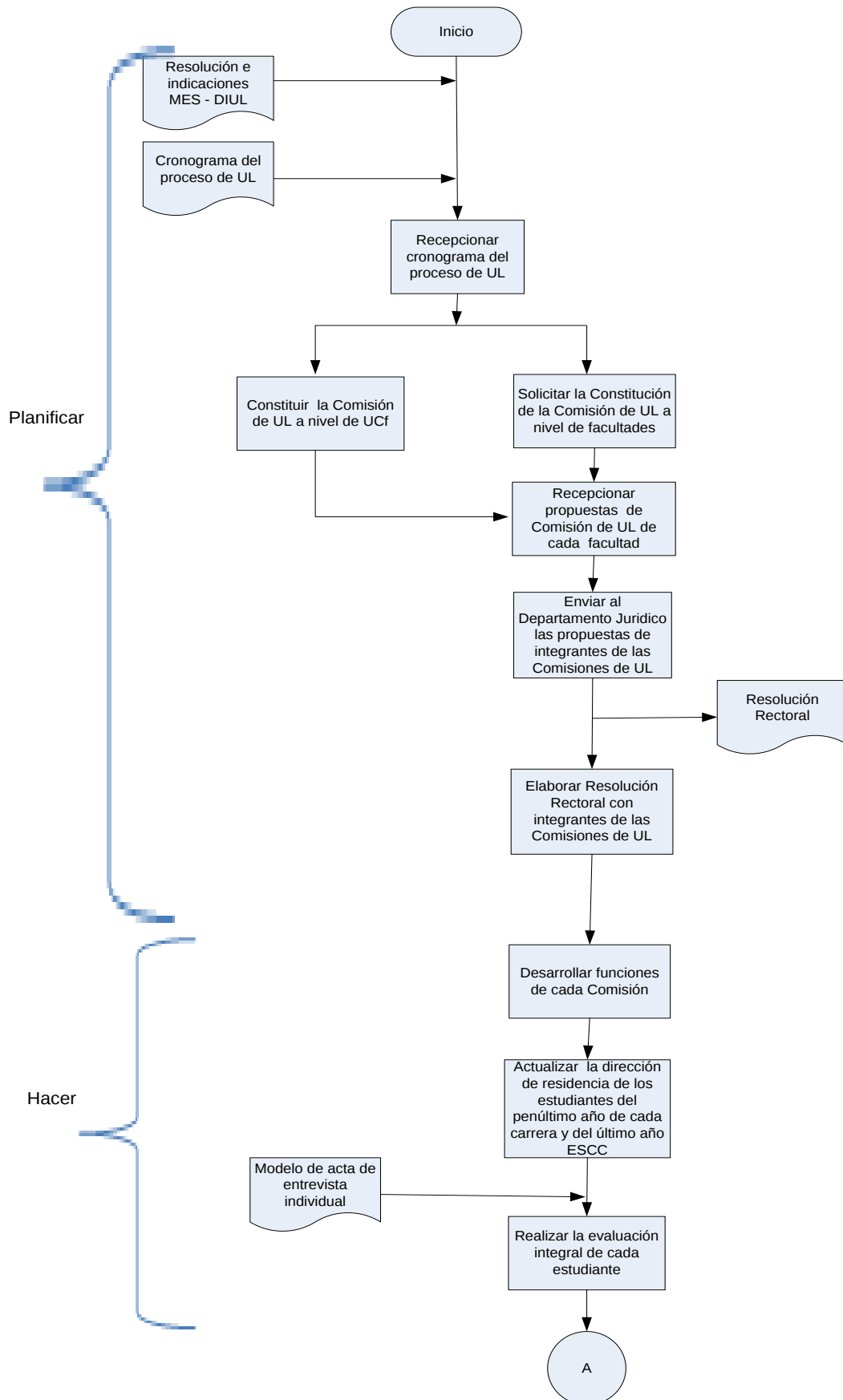
Notas aclaratorias del SIPOC del proceso de Ubicación Laboral:

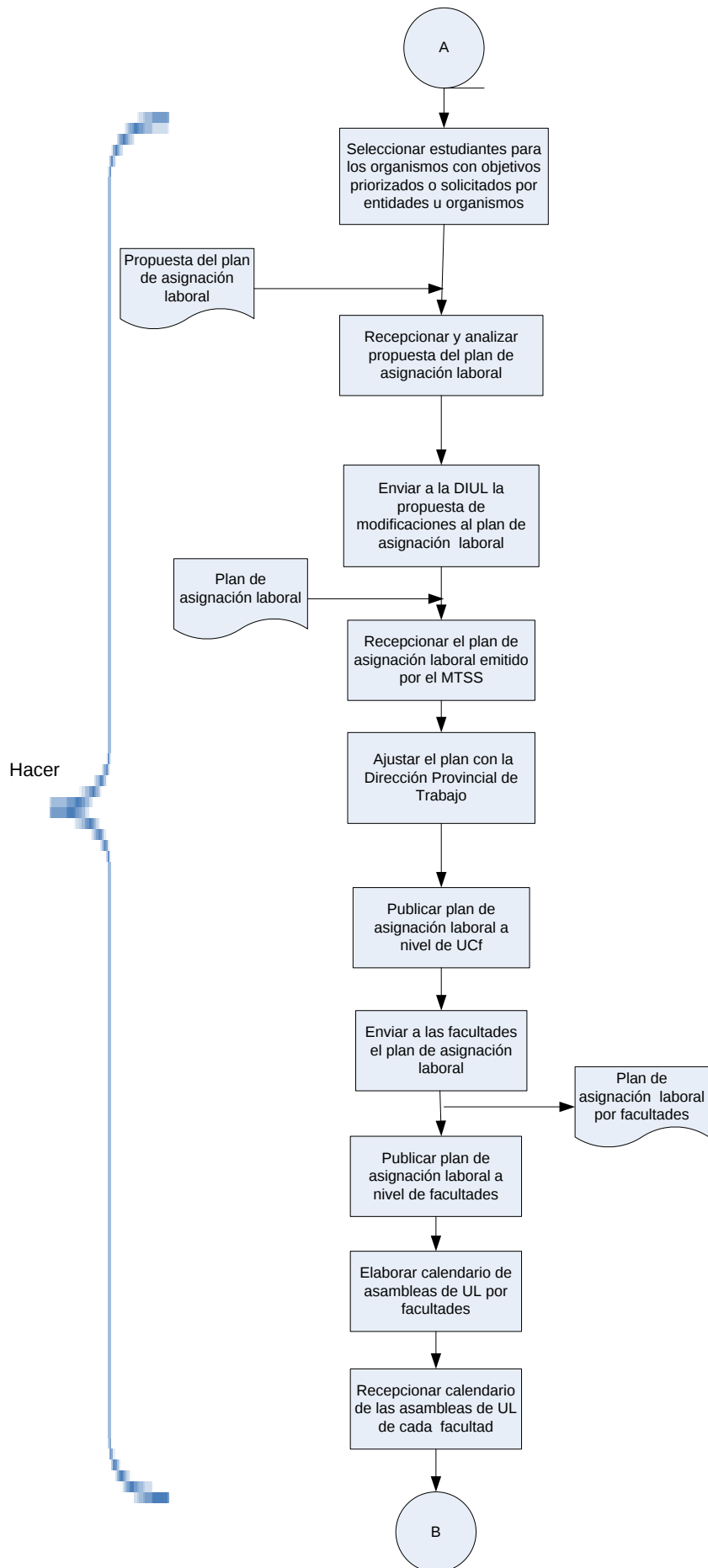
- La Comisión de Ubicación Laboral de la Universidad está integrada por:
 - Presidente: Rector.
 - Vicepresidente: el Vicerrector que atiende el proceso de Formación del Profesional.
 - Secretario Ejecutivo: Secretario General.
 - Especialista de ubicación laboral: Funcionario que designe el Rector.
 - Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria del Centro de Educación Superior. Si es estudiante de último año debe ser sustituido por otro miembro del secretariado.
 - Secretario de Docencia e Investigación de la FEU de la universidad.
 - Miembro del Comité de la UJC.
 - Especialista de la Dirección Provincial de Trabajo.

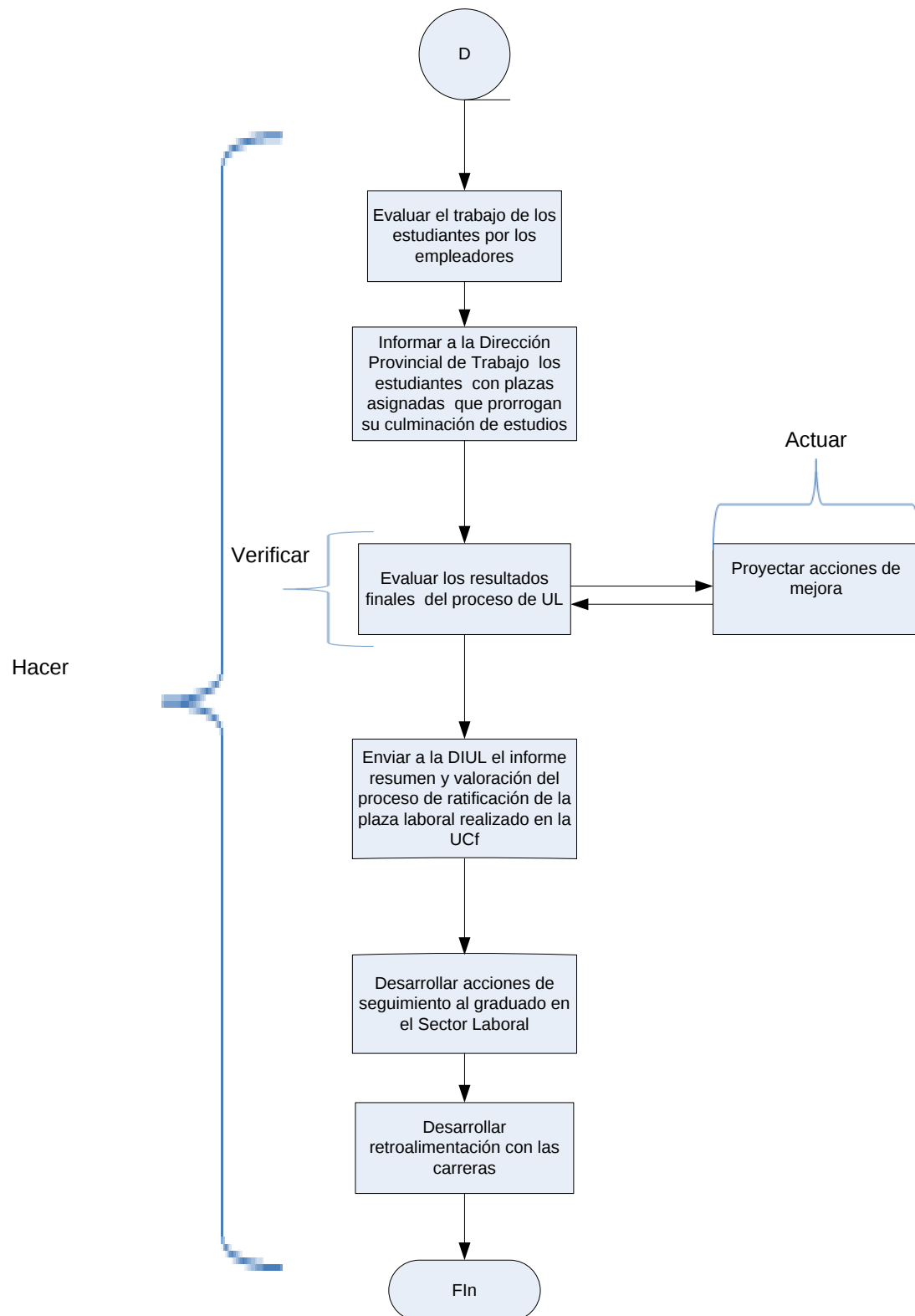
 - La Comisión de Ubicación Laboral de la Facultad está integrada por:
 - Presidente: el Decano.
 - Vicepresidente: Vicedecano que atiende el proceso de Formación del Profesional.
 - Secretario Ejecutivo: Secretario Docente.
 - Profesores principales del penúltimo y del último año de cada carrera.
 - Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de la Facultad.
 - Secretario de Docencia e Investigación de la FEU de la Facultad.
 - Miembro del Comité de la UJC de la Facultad.
 - Especialista de la Dirección Provincial de Trabajo.

 - El plan de asignación laboral lo elabora el MTSS a partir de la demanda de la fuerza laboral calificada de las entidades u organismos. Dicho Ministerio envía una propuesta de plan de asignación laboral a la MES- DIUL y esta a su vez a las Universidades. Las Universidades analizan la propuesta y la envían a la MES – DIUL con las modificaciones realizada. Posteriormente es recibido nuevamente el plan con los ajustes realizados a nivel central.
-

Anexo: 17 Diagrama de flujo del proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.







Notas Aclaratorias del Diagrama de Flujo del proceso de Ubicación Laboral

- ❖ Los integrantes de cada Comisión a nivel de facultad y de UCf están declaradas en la Resolución Ministerial No. 29/19.
 - ❖ Luego de constituidas las Comisiones de UL a nivel de facultad y UCf cada comisión procede a desarrollar sus funciones según lo establecido en la Resolución Ministerial No 29/19: Procedimiento para la ubicación laboral de los estudiantes de los centros de Educación Superior adscriptos al Ministerio de Educación Superior en todos los organismos de la administración central del estado.
 - ❖ Los programas se refieren a los Técnicos Superior de Ciclo Corto.
 - ❖ Los pasos desarrollados por la Comisión a nivel de facultad son los mismos para los estudiantes que cursan carreras universitarias y para los Técnicos Superior de Ciclo Corto que cursan los programas, la variación radica en las fechas establecidas en el cronograma nacional.
 - ❖ Las boletas de UL de graduados son confeccionados por la Dirección provincial de Trabajo.
 - ❖ Las boletas de UL a lo graduados puede ser entregada en la propia asamblea de UL o en el acto de graduación.
 - ❖ La recepción del plan de plazas se realiza para las carreras universitarias y programas de ciclo corto.
 - ❖ La evaluación integral de los estudiantes conlleva a:
 - Estudios de las evaluaciones recibidas en los cursos anteriores.
 - Asambleas de evaluación integral de los estudiantes.
 - Elaboración del resumen de la evaluación integral de cada estudiante.
 - ❖ El proceso de selección de estudiantes para los organismos con objetivos priorizados o solicitados por alguna entidad u organismo trae consigo:
 - Motivación y captación de estudiantes por los organismos con objetivos priorizados.
 - Control de la ratificación de los jóvenes del último año propuestos para laboral en organismos priorizados.
 - Control de las cartas de entidades y organismos solicitando estudiantes que hayan trabajado en los mismos.
 - Organizar actividades de orientación sobre las legislaciones vigentes para los recién graduados y sobre el proceso de ubicación laboral a los estudiantes de los últimos años.
 - Entregar a la comisión de ubicación laboral de la universidad las listas de jóvenes aprobados por los organismos priorizados.
-

-Intercambiar con los Organismos Priorizados después de aprobado el plan, para los ajustes de cifras y estudiantes seleccionados.

Anexo18: Ficha del proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

Ficha del proceso: Ingreso a la modalidad de Ubicación Laboral.

Nombre del proceso: Ingreso en la modalidad de Ubicación Laboral.

Misión: Planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionados con el ingreso a la modalidad de Ubicación Laboral.

Definición del alcance: Engloba todas las acciones relativas a la planificación y ejecución del proceso de Ubicación Laboral.

Responsable: Rectora.

Recursos Necesarios:

Recursos materiales:

- Mobiliario y material de oficina.
- Computadoras.
- Medios de comunicación.
- Modelos requeridos por la actividad.
- Medios de Transporte

Recursos Humanos:

- Personal competente de área
- Personal de las áreas de la Universidad de Cienfuegos que tienen relación con el proceso: Rectora, Vicerrector, Decanos, Secretarías Docentes, profesores, Jefe de Transporte, Director de ATM.
- Personal designado del Ministerio de Educación.

Procesos con que se relaciona: Se relaciona con todos los procesos de Formación, Gestión Servicios Universitarios y Planificación estratégica.

Proveedores:

- MES- DIUL
- MTSS
- Comisión de Ubicación Laboral a nivel de UCF

Entradas:

- Resolución e indicaciones
- Cronograma de actividades de Ubicación Laboral
- Propuesta del plan de asignación laboral
- Plan de asignación laboral
- Modelo de acta de entrevista individual
- Modelo del calendario de las asambleas de Ubicación Laboral
- Modelo de resultado del proceso de asignación laboral por facultad

Procesos:

- Planificar acciones del proceso de Ubicación Laboral
- Ejecutar acciones del proceso de Ubicación Laboral
- Evaluar acciones del proceso de Ubicación Laboral

Salidas:

- Resolución Rectoral
- Plan de asignación laboral por facultades
- Calendario de asambleas de Ubicación Laboral por facultades
- Acta de entrevista individual

Clientes

- Rectora
- Departamento Jurídico
- Comisión de Ubicación Laboral a nivel de UCF
- Comisión de Ubicación Laboral a nivel de facultades

Anexo19: Indicadores del proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Niveles de referencia		
		Bien	Regular	Mal
Cumplimiento del plan de plazas de Ubicación Laboral	$\frac{\text{cantidad de estudiantes ubicados}}{\text{cantidad de plazas emitidas}}$	90-100 %	80-89 %	$\leq 79 \%$
Satisfacción con el proceso de Ubicación Laboral	$\frac{\text{cantidad de estudiantes satisfechos}}{\text{cantidad de estudiantes encuestados}}$	85-100%	75-84%	$\leq 74\%$

Anexo 20: Fichas técnicas del proceso de Ubicación Laboral.**Fuente:** Elaboración propia.

	Ficha Técnica de Indicador Cumplimiento del plan de plazas de Ubicación Laboral.		Código	
			Página	1 de 1
	Proceso: Ubicación Laboral			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA ☒ EFICIENCIA ☐ EFECTIVIDAD ☐				
RESPONSABLE		Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral		
OBJETIVO				
Evaluar el cumplimiento del plan de plazas de Ubicación Laboral.				
ESCALA		FUENTE	TENDENCIA	
Por ciento		Modelo de cumplimiento actualizado	Creciente	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA Anual (Julio)
Bien	Regular	Mal		
90 – 100	80 – 89	≤ 79		
			Histórico	
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$\text{Cumplimiento del plan de plazas UL} = \left(\frac{\text{Cantidad de estudiantes a ubicados}}{\text{Cantidad de plazas emitidas}} \right) * 100 \quad (\%)$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, y Directores CUM.				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO				

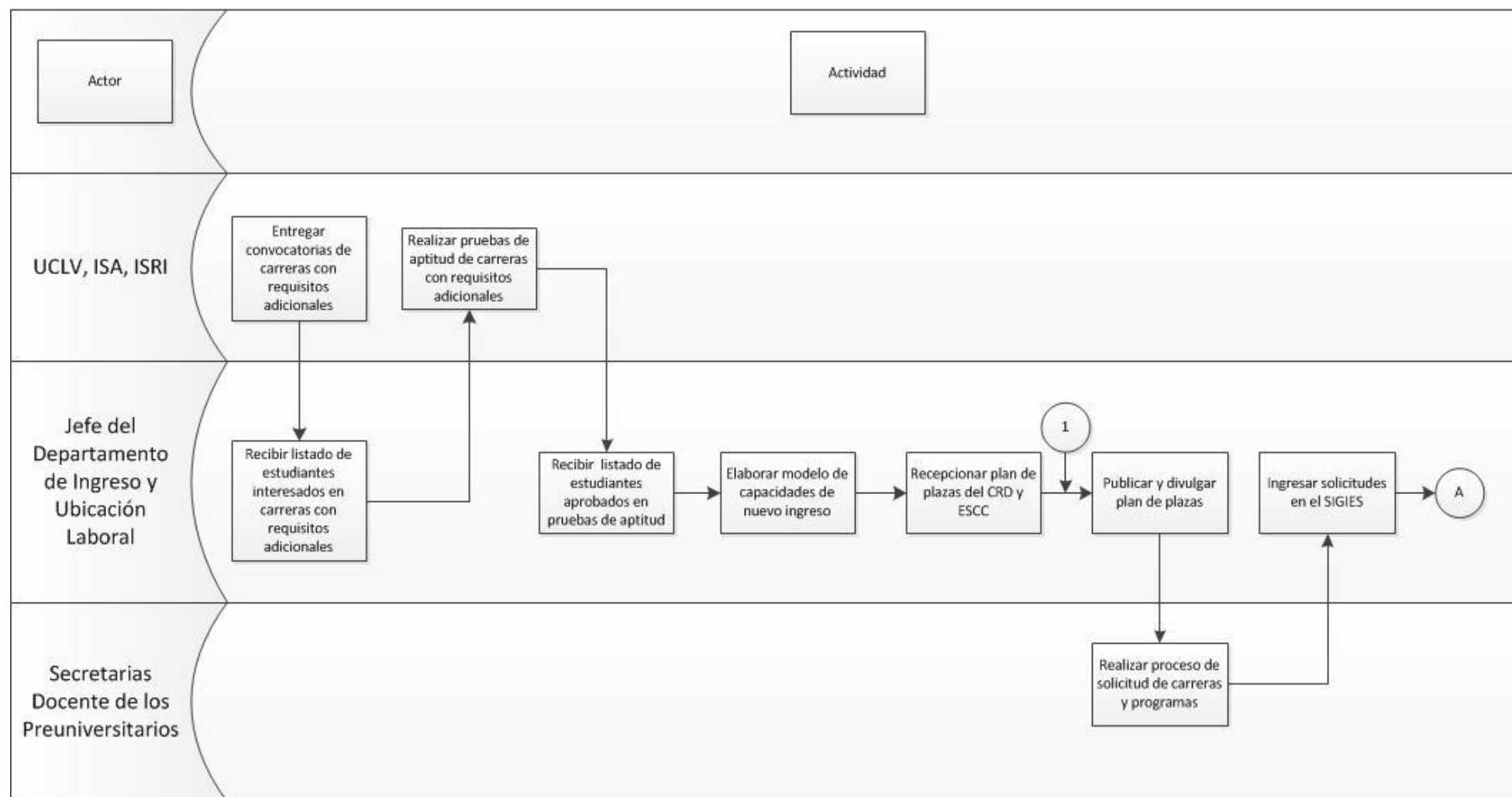
Anexo 20: Fichas técnicas del proceso de Ubicación Laboral.**Fuente:** Elaboración propia.

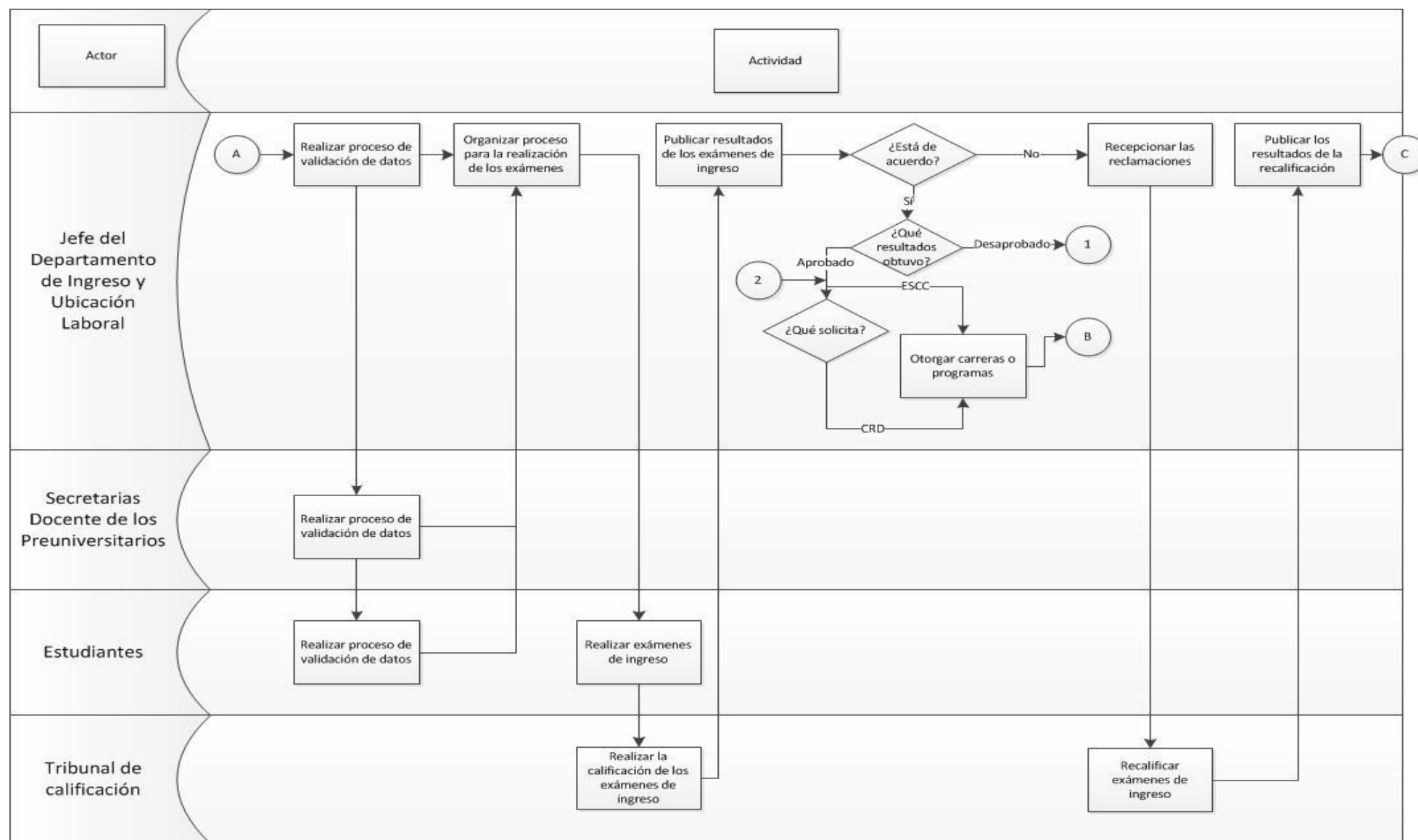
	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Satisfacción con el proceso de Ubicación Laboral		Página	1 de 2
	Proceso: Ubicación Laboral			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA ☐ EFICIENCIA ☐ EFFECTIVIDAD ☒				
RESPONSABLE	Jefe de Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral			
OBJETIVO				
Evaluar el nivel de satisfacción de las acciones desarrolladas en el proceso de Ubicación Laboral.				
ESCALA		FUENTE	TENDENCIA	
Por ciento		Encuesta Aplicada	Creciente	
META			REFERENCIA	FRECUENCIA
Bien	Regular	Mal		Anual (Julio)
85 – 100	74 – 84	≤ 74	Histórico	
FÓRMULA DE CÁLCULO				
$Satisfacción\ con\ el\ proceso\ de\ UL = \left(\frac{Cantidad\ de\ estudiantes\ satisfechos}{Cantidad\ de\ estudiantes\ encuestados} \right) * 100 \quad (\%)$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, y Directores CUM.				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO				

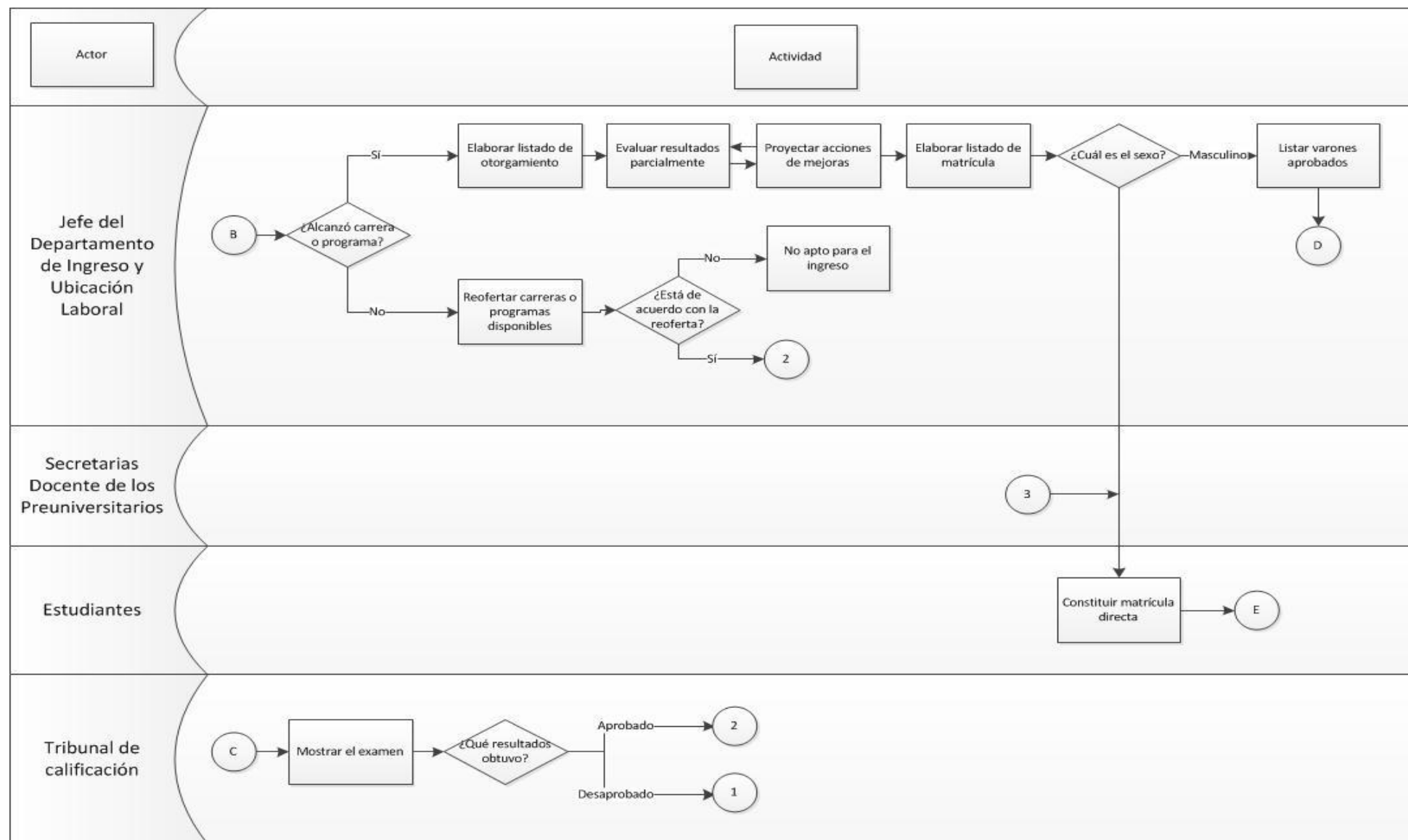
Anexo 21: Matriz UTI para el establecimiento de las oportunidades de mejora en el proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

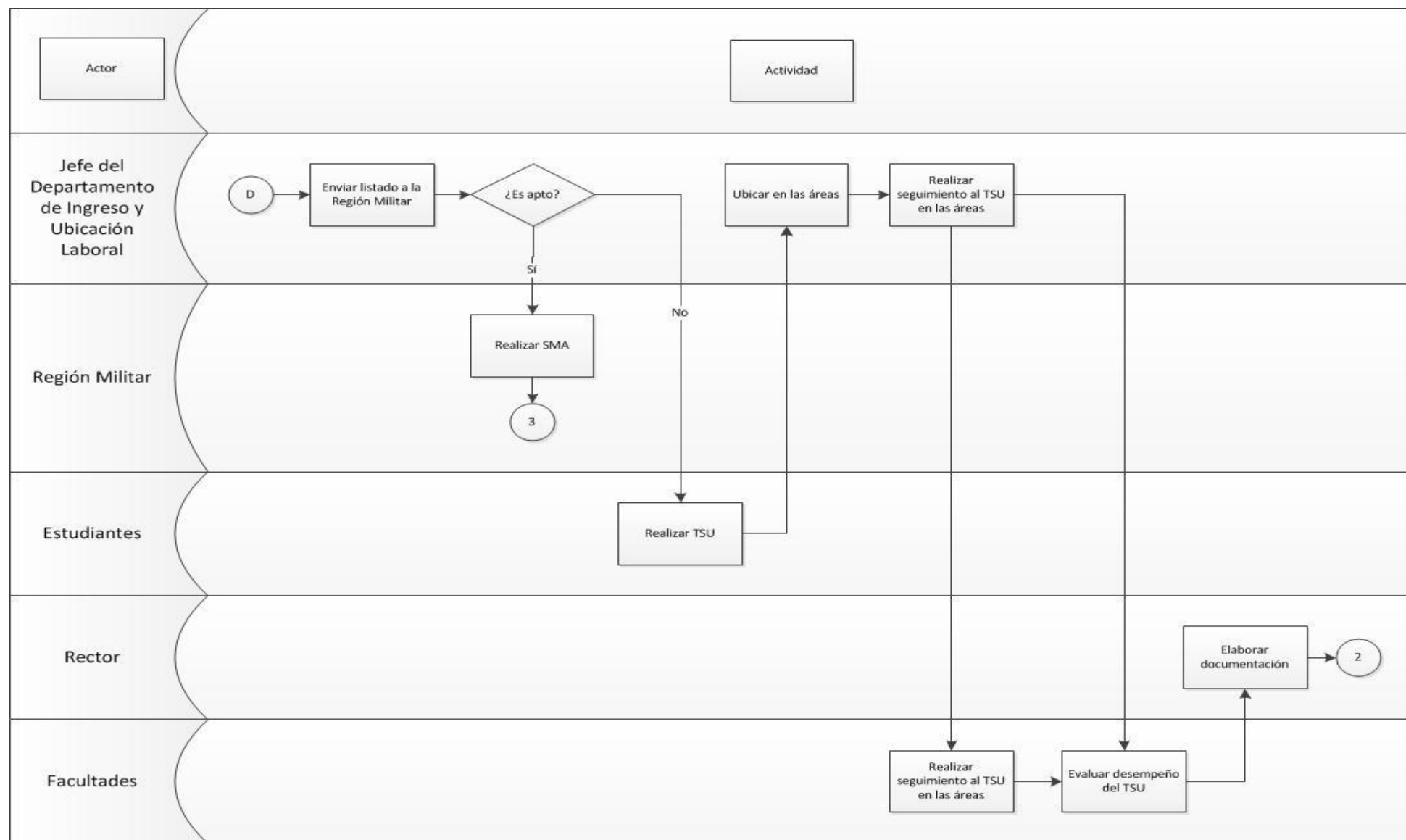
Debilidades del proceso de Gestión del Ingreso y Ubicación Laboral.	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
Ambigüedad en las funciones a desarrollar en el proceso de ingreso.	10	10	10	30	1
No existe homogenización en el modelaje establecido para la entrega de información.	10	9	10	29	2
No se logra cumplir los criterios de medida de la universidad relativos al cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio.	8	8	10	26	4
Carencias de análisis del cumplimiento de los indicadores del plan de plazas por carreras en todas las modalidades y facultades.	8	8	10	26	4
Insuficiente cultura organizacional con respecto a la responsabilidad de las facultades con el proceso de ingreso en la Universidad.	8	8	10	26	4
Alta fluctuación de las Secretarías Docentes de las Facultades que provoca desconocimiento de las normativas y resoluciones.	8	8	8	24	5
Insuficiente seguimiento a los egresados por partes de las carreras.	7	7	8	22	6
Carencia de instrumentos para evaluar la satisfacción con el proceso de ingreso y ubicación laboral.	10	9	9	28	3

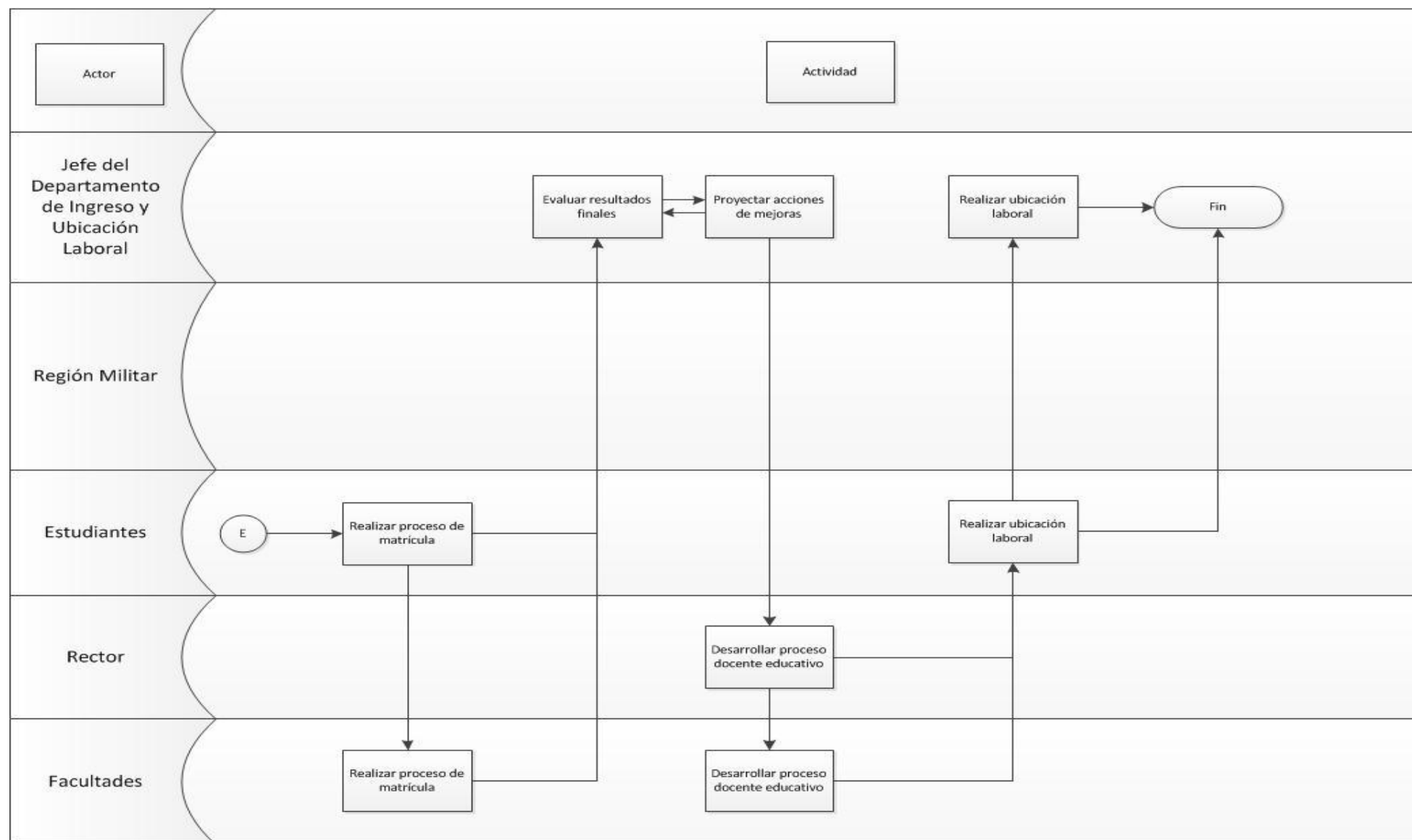
Anexo 22: Diagrama Qué- Quién del subproceso en la modalidad de CRD y ESCC. **Fuente:** Elaboración propia.



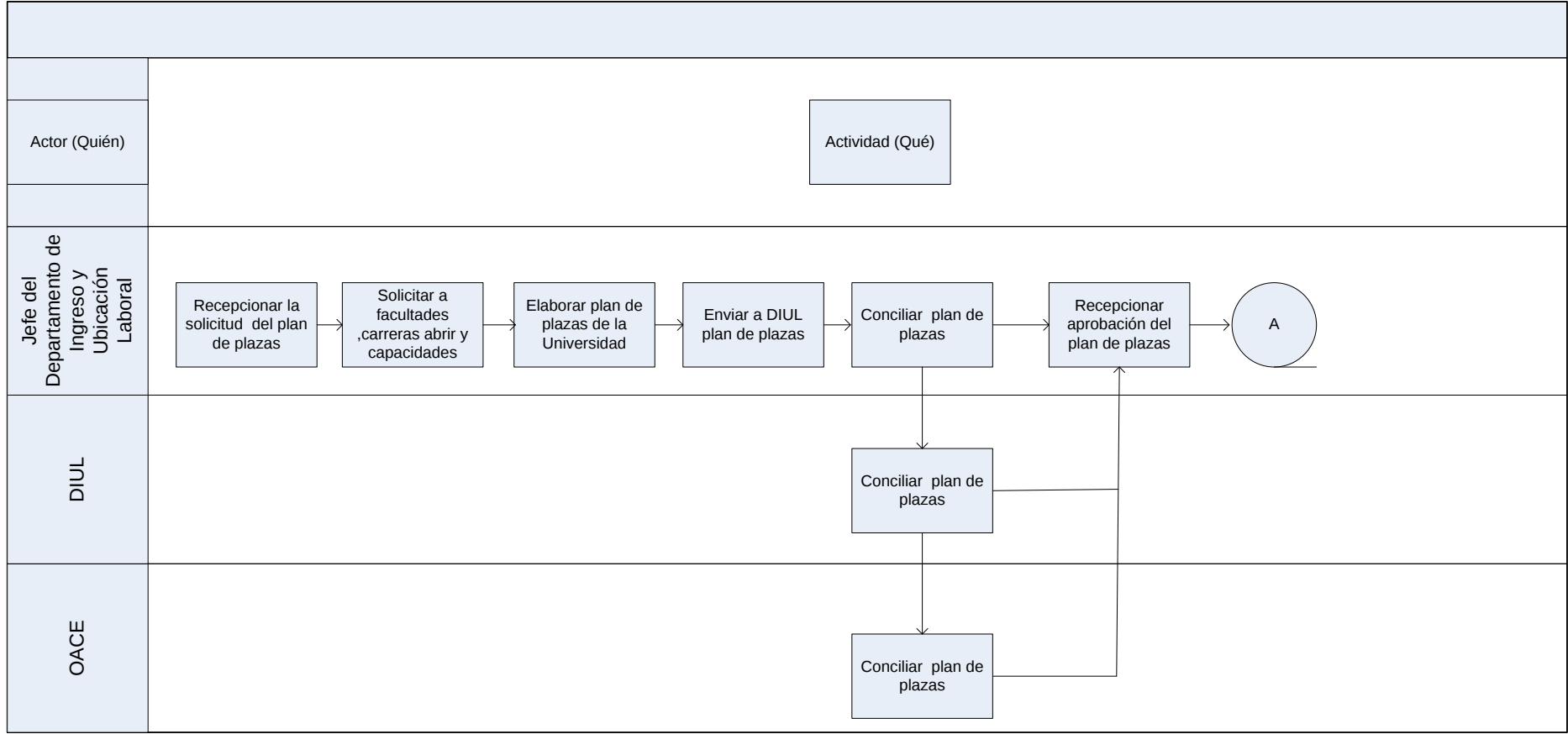


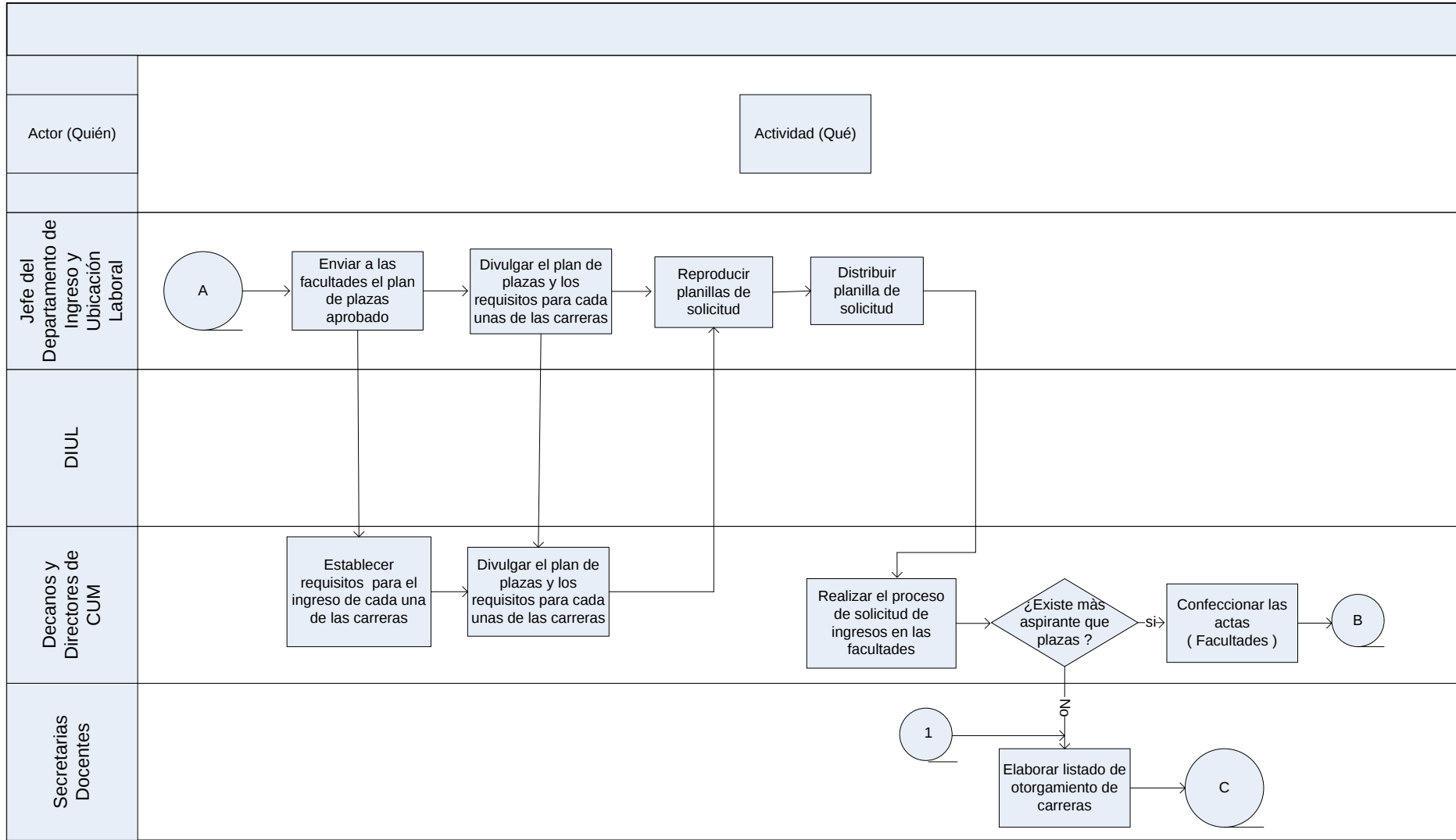


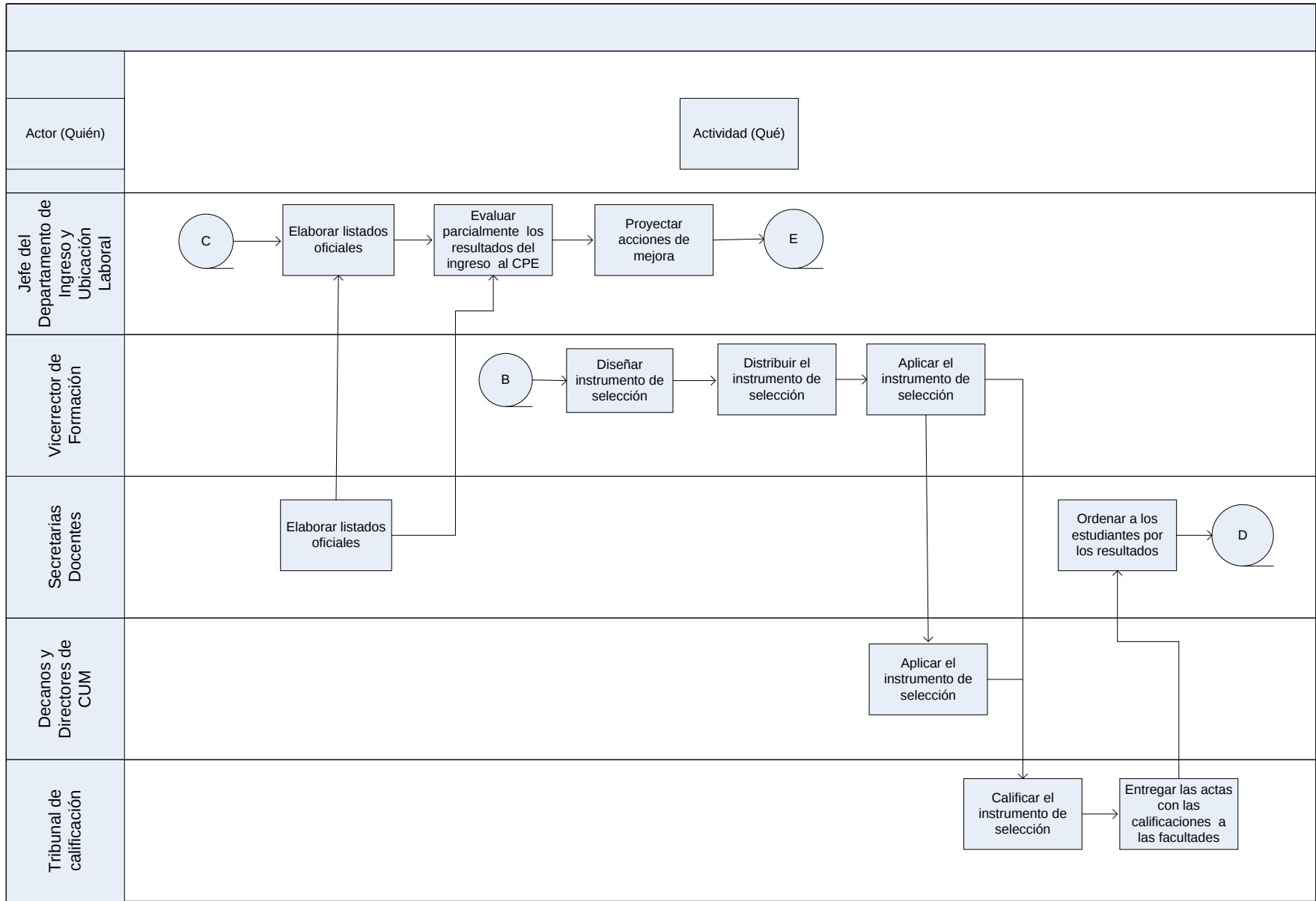


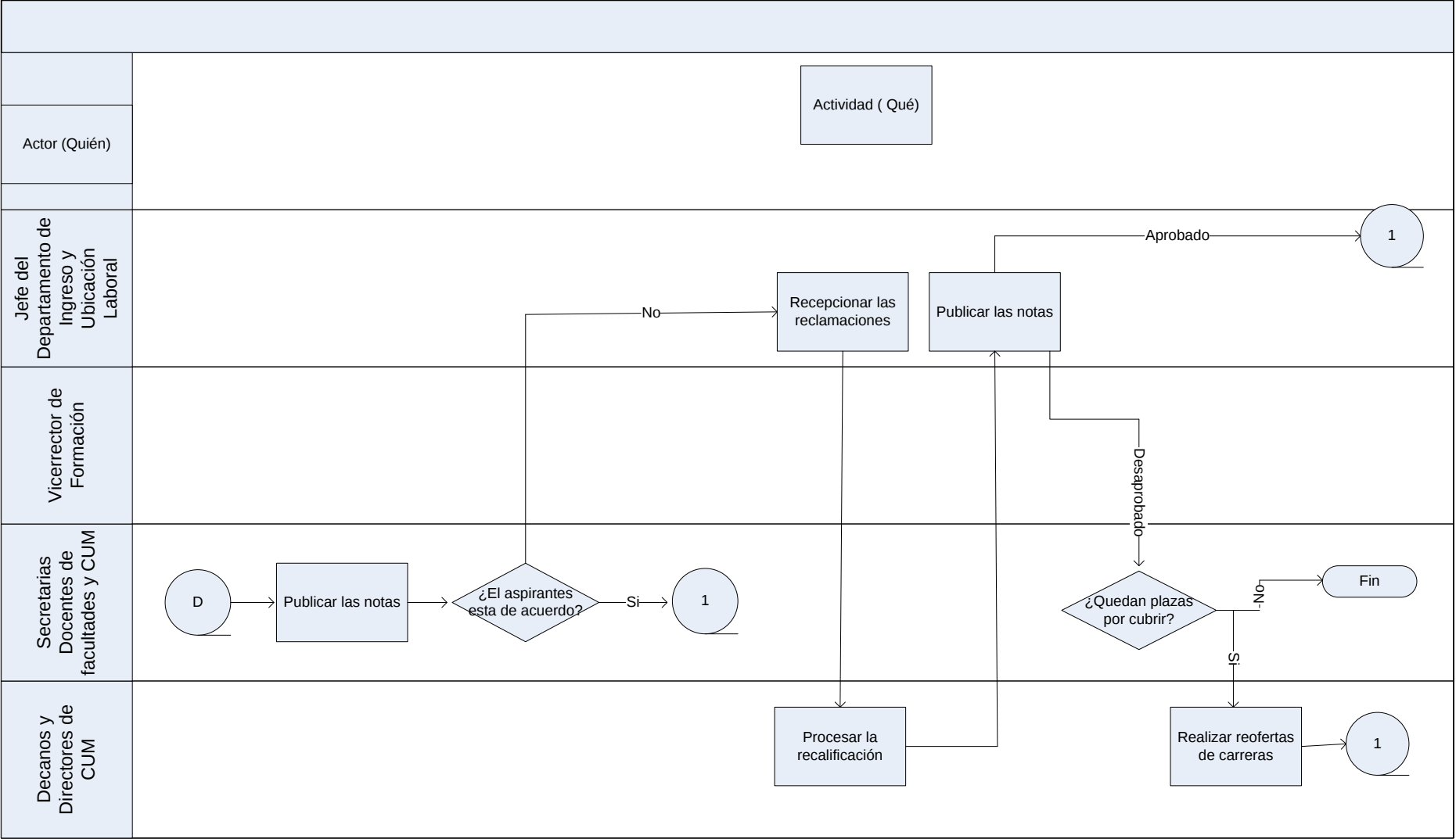


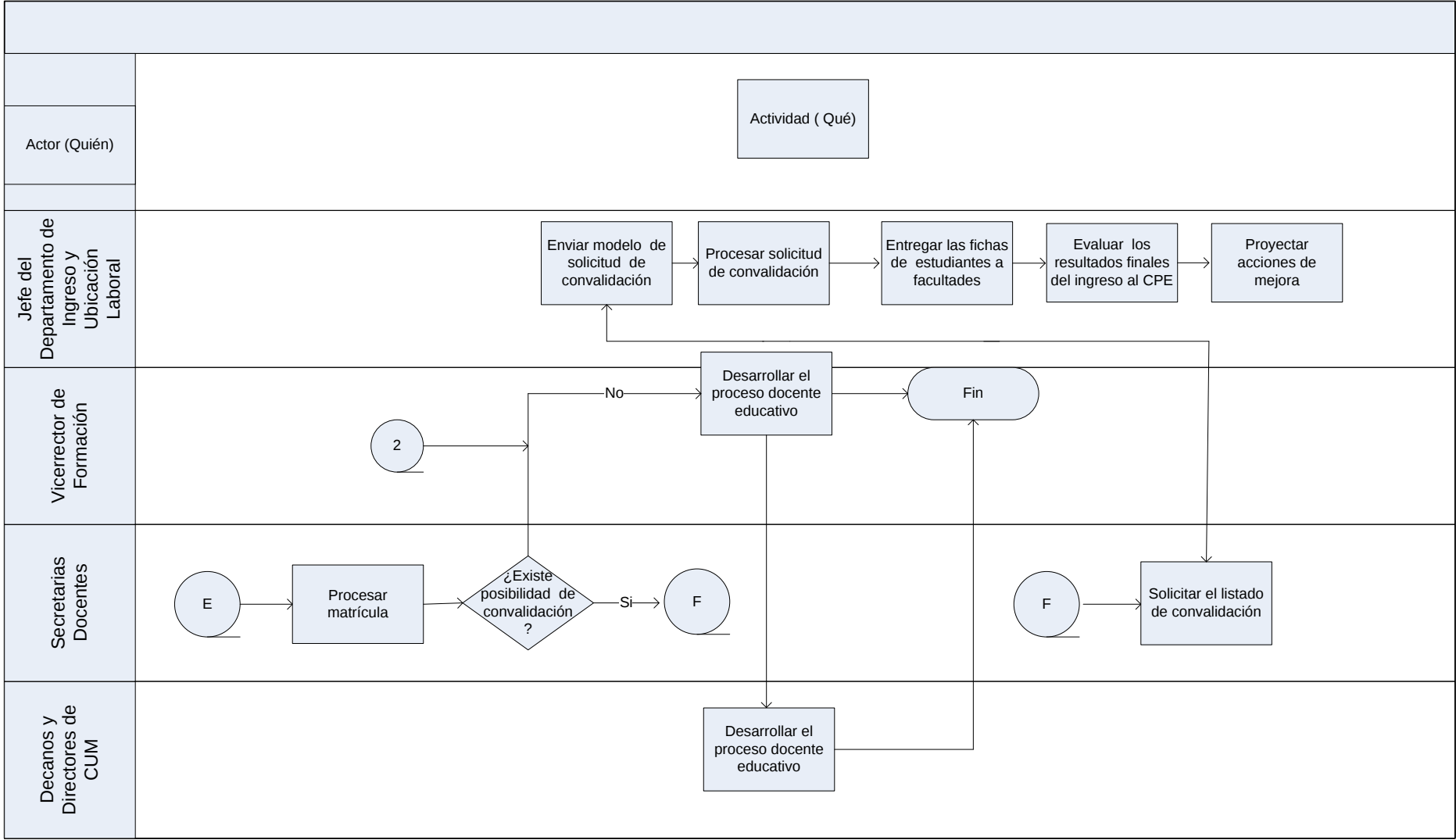
Anexo 23: Diagrama Qué- Quién del subproceso en la modalidad de CPE y ESCC.**Fuente:** Elaboración propia.











Anexo: 24 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CRD. **Fuente:**
Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y UBICACIÓN LABORAL
Curso 20____ - 20____

Listado de estudiantes que optan por carreras de requisitos adicionales.
Carrera: _____

Nombres y apellidos	No. de identidad	Centro de procedencia	Índice

Elaborado por : _____
Cargo: _____
Firma: _____
Fecha: _____

Anexo:24 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CRD. **Fuente:** Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y UBICACIÓN LABORAL
Curso 20____ - 20____

Listado de estudiantes que optan por carreras de requisitos adicionales.
Carrera: Licenciatura en Relaciones Internacionales.

Nombres y apellidos	No. de identidad	Centro de procedencia	Índice	Matemática		Español		Historia	
				10	11	10	11	10	11

Elaborado por: _____
Cargo: _____
Firma: _____
Fecha: _____

Anexo: 24 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CRD.

Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y UBICACIÓN LABORAL
Curso 20____ - 20____

Listado de estudiantes que optan por carreras de requisitos adicionales.
Carrera: Licenciatura en Periodismo.

Nombres y apellidos	No. de identidad	Centro de procedencia	Índice

Elaborado por: _____
Cargo: _____
Firma: _____
Fecha: _____

Anexo:24 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CRD.

Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y UBICACIÓN LABORAL
Ingreso 20____ - 20____
Convocatoria: _____

MODELO DE RECLAMACIONES

ASIGNATURA: _____

No.	Carnet de identidad	Nombres y apellidos	Centro de estudio	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo: 25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CURSO: 20__ - 20__**

ACTA DE CALIFICACIÓN

Carrera: _____

No	Apellidos y Nombres	Carné de Identidad	Calificación
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Nombre y Apellidos del Jefe del tribunal de calificación: _____

Firma: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo: 25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

CURSO: 20__ - 20__

ACTA DE PRESENTACIÓN

Carrera: _____

No	Apellidos y Nombres	Carné de Identidad	Calificación
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Nombre y Apellidos del Jefe del tribunal de calificación: _____

Firma: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo:25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CURSO: 20__ - 20__**

LISTADO DE MATRÍCULA

Facultad: _____

Carrera: _____

No	Apellidos y Nombres	Carné de Identidad
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Nombre y Apellidos del Secretario Docente: _____

Firma: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo: 25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CURSO: 20__ - 20__**

LISTADO DE OTORGAMIENTO

Facultad: _____

Carrera: _____

No	Apellidos y Nombres	Carné de Identidad
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Nombre y Apellidos del Secretario Docente: _____

Firma: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo: 25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y UBICACIÓN LABORAL
LISTADO DE ESTUDIANTES QUE SOLICITAN CONVALIDACIONES

CURSO: _____
FACULTAD O CUM: _____
CARRERA: _____

No.	Apellidos y Nombre (s)	Carné de Identidad	Centro donde realizó los exámenes de ingreso	Año de realización de los exámenes de ingreso

Nombre y Apellidos del Secretario Docente: _____
Firma: _____

Anexo: 25 Modelaje diseñado para el subproceso en la modalidad de CPE.

Fuente: Elaboración propia.



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
CURSO: 20__ - 20__**

MODELO DE RECLAMACIONES

Facultad: _____

Carrera: _____

No	Apellidos y Nombres	Carné de Identidad	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Nombre y Apellidos del Secretario Docente: _____

Firma: _____

43 521521- 43 500117

info@ucf.edu.cu

www.ucf.edu.cu

Anexo: 26 Encuesta diseñada para el proceso de Ingreso. **Fuente:** Elaboración propia.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Carrera _____ Modalidad: CRD _____ ESCC _____ CPE _____

La presente encuesta tiene como objetivo valorar el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de ingreso en las distintas modalidades de estudio por lo que le solicitamos su participación.

Le rogamos analizar con atención cada proposición, cuidando además de la exactitud y veracidad de sus respuestas. Realice su valoración atendiendo a la escala del 1 al 5, donde el 1 es el menor valor de satisfacción y 5 el máximo.

Escala: 1- 2 - 3 - 4 - 5 (5 es el máximo valor)

Variables	1	2	3	4	5
Acceso a la información					
Calidad de la información					
Cumplimiento del cronograma					
Atención a reclamaciones					
Satisfacción con el proceso					

Las 3 sugerencias fundamentales que desearía realizar a la dirección universitaria, a fin de **mejorar la calidad del proceso de ingreso**, son:

1. _____

 2. _____

 3. _____

-

Anexo: 27 Encuesta diseñada para el proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Carrera _____

Modalidad: CRD _____ ESCC _____

La presente encuesta tiene como objetivo valorar el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de ubicación laboral en las distintas modalidades de estudio por lo que le solicitamos su participación.

Le rogamos analizar con atención cada proposición, cuidando además de la exactitud y veracidad de sus respuestas. Realice su valoración atendiendo a la escala del 1 al 5, donde el 1 es el menor valor de satisfacción y 5 el máximo.

Escala: 1- 2 - 3 - 4 - 5 (5 es el máximo valor)

Variables	1	2	3	4	5
Acceso a la información					
Calidad de la información					
Cumplimiento del cronograma					
Justeza del proceso					
Satisfacción con el proceso					

Las 3 sugerencias fundamentales que desearía realizar, a fin de ***mejorar la calidad del proceso de ubicación laboral***, son:

1. _____

 2. _____

 3. _____

-