



Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial

Título: “Mejoras en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos”.

Entidad: Universidad de Cienfuegos.

Autor:

Beatriz Varela Alfonso.

Tutoras: Dr. C. Gladys Elena Capote León

MSc. Vilma Eugenia González Morales

Cienfuegos

2022

Pensamiento

“Una mente viva y a gusto, no puede ver nada, no puede ver nada que no desee”.

Jane Austen.

Dedicatoria

Les dedico esta tesis con todo mi corazón a mis padres, mis abuelos y mi hermano, por brindarme su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado. Les doy mi trabajo en agradecimiento por su paciencia y amor. Los amo.

Agradecimientos

Muchas gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a la maravillosa familia que tengo.

Gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es.

Gracias a todas las personas que creyeron en mí, a mis mejores amigas Adriana, Lina y Amelia por siempre estar a mi lado.

A mi tutora Gladys por toda la ayuda brindada.

Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

RESUMEN

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. El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Secretaría General de la Universidad de Cienfuegos, con el objetivo de implementar un procedimiento que contribuya al perfeccionamiento de uno de sus procesos clave; registro, control y expedición de documentos académicos. Se utilizan técnicas y herramientas tales como: Revisión y análisis de documentos, mapa de proceso, diagrama SIPOC, Diagrama de Flujo, matriz UTI, entrevistas y tormenta de ideas. Para el procesamiento se utiliza el paquete de programas de Office: Microsoft Visio 2010, Excel y SPSS versión 25.0. Como resultados fundamentales se obtienen: la documentación del proceso, identificar y priorizar las debilidades en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, y las propuestas de mejora para darle solución.

Palabras claves: Enfoque a procesos, Proceso de control interno, registro, control y expedición, universidad.

SUMMARY

Universities are on their ways towards the search for quality and excellence, offering products and services that meet the new, increasingly demanding expectations imposed by society. The present research work is developed in the General Secretary of the University of Cienfuegos, with the objective of implementing a procedure that contributes to the improvement of one of its key processes; registration, control and expedition of academic documents. Techniques and tools such as: Review and analysis of documents, process map, SIPOC diagram, Flow Diagram, UTI matrix, interviews and brainstorming are used. For the processing, the Office program package is used: Microsoft Visio 2010, Excel and SPSS version 25.0. As fundamental results are obtained: the documentation of the process, identification and prioritization of weaknesses in the process of registration, control and expedition of academics documents and the proposals of improvements to solve them.

Keywords: Process approach, internal control process, registration, control and expedition, university.

Índice

Introducción	0
Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre la gestión por procesos en las instituciones de la Educación Superior.	3
1.1-Las Instituciones de Educación Superior (IES) y la gestión de sus procesos.....	3
1.2- La gestión integrada de los procesos universitarios.	5
1.3- Estudios realizados sobre el enfoque a procesos en las IES.	8
1.3.1 Estudios realizados en el ámbito internacional.....	8
1.3.2 Investigaciones realizadas en el ámbito nacional	12
Capítulo II: Procedimiento para la gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos.	18
2.1 Caracterización de la Universidad de Cienfuegos.	18
2.2 Descripción del procedimiento para la gestión por procesos en las instituciones de la educación superior.....	19
2.3- Técnicas y herramientas utilizadas en la Gestión por procesos.	26
Capítulo III: Perfeccionamiento del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos.	33
3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos	33
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Bibliografías	
Anexos	

Introducción

La educación constituye un factor para el desarrollo económico de un país. Desde hace una década, la realidad económica impuesta por la globalización ha logrado que el concepto de calidad adquiera mayor rigurosidad y se empiece a tomar como ejemplo los estándares internacionales de calidad. Las Instituciones de Educación Superior (IES) y, en especial, las universidades, desempeñan un papel en la formación de las personas y en el desarrollo del saber de las mismas. Por lo anterior, y siendo conscientes de los desafíos resultantes de los procesos de globalización, las IES han asumido el reto de generar cambios y poder consolidar un sistema educativo de alta calidad (Ramos, Leal & Blanco, 2021).

Uno de los componentes finales y fundamentales de la gestión de la calidad es la innovación, entendida como uno de los principales retos del desarrollo de la calidad. Esta gestión propone el cambio en los roles, rutinas, estructuras, procesos y formas de hacer las tareas; también la necesidad constante de encontrar nuevas formas de realizar los procesos implicados dentro de la gestión universitaria, que comprenda e interprete plenamente hacia dónde se dirige la institución, se trata de un requisito fundamental de gestión que les permite cuantificar y cualificar su margen de maniobra para mejorar el rendimiento de calidad (Zúñiga & Camacho, 2022).

La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior se sustenta en factores como: la vinculación entre los procesos universitarios y las tendencias de desarrollo de los países, incremento del nivel de actividad de cada uno de los procesos, las crecientes necesidades de financiamiento de la educación superior y la imposibilidad de los gobiernos de sustentarla económicamente (Ricardo, Velázquez & Pérez, 2019).

El concepto de calidad en la educación, según refieren Campaña, Gómez & Mono, (2021), conlleva relacionar los procesos, las apuestas pedagógicas y las formas de introducirlas en la sociedad educativa, de manera ordenada y con propósitos claros, lo cual ayuda a mejorar la educación, contribuye directamente con el progreso y la calidad de vida en una sociedad.

Como parte del perfeccionamiento de la Educación Superior cubana se realizan importantes transformaciones en la organización y dirección del proceso docente educativo en todas las modalidades de estudio. Las modificaciones introducidas en los reglamentos exigen optimizar los métodos de dirección, organización y control del trabajo que se realiza en las secretarías generales y docentes de las universidades.

Especial importancia tiene que las secretarías de todos los centros de Educación Superior dispongan de procedimientos uniformes y actualizados para ejecutar y controlar las funciones institucionales que tienen asignadas, pues actualmente existen

nuevas regulaciones que norman lo relativo a este proceso, pero no queda explícito el cómo, lo cual conlleva a que se aplican procedimientos diversos, aun para iguales procesos de trabajo.

Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento del proceso de Secretaría General, lo que constituye la **situación problemática** de la investigación y posibilita plantear el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos?

Objetivo General:

Implementar un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, a partir del enfoque a procesos.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el estado del arte relativo a la gestión de procesos en la educación superior, como herramienta para mejorar el desempeño de las mismas.
2. Aplicar el procedimiento en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos a partir del enfoque a procesos.
3. Implementar el procedimiento y proponer un conjunto de acciones de mejoras que conlleven al perfeccionamiento del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos.

Justificación de la investigación

El valor teórico de la investigación está dado por la implementación de un procedimiento con las herramientas necesarias para el perfeccionamiento de la gestión universitaria, siguiendo el enfoque a procesos.

El valor práctico está asociado a la mejora y desarrollo del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos con enfoque de procesos, a partir 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. Además, permite reorganizar las actividades y los recursos, delimitar las responsabilidades de los actores implicados en su gestión, potenciar los mecanismos de coordinación y normalización como contribución a la disciplina organizativa de la IES y al estado de control para elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

El valor social de la investigación se manifiesta en la mejora del ambiente laboral como resultado de cambios organizativos que se acercan a las mejores prácticas de gestión, con el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad con el desempeño de los procesos.

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

Capítulo I: Se presenta el marco teórico referencial donde se abordan elementos relacionados en el enfoque a procesos en las Instituciones de la Educación Superior, así como, los diferentes estudios realizados en este escenario

Capítulo II: Se aborda la caracterización de la entidad objeto de estudio, se describen las etapas, pasos y herramientas a utilizar en el procedimiento seleccionado para la gestión de procesos a desarrollar en la presente investigación.

Capítulo III: Está relacionado con la implementación del procedimiento para la mejora del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos.

Capítulo I: Fundamentos teóricos sobre la gestión por procesos en las instituciones de la Educación Superior.

En este capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan diversos criterios de autores que tratan la temática relativa a la gestión por procesos. Se abordan elementos relacionados con la necesidad e importancia de la gestión por procesos en las Instituciones de la Educación Superior (IES), así como los estudios realizados en el ámbito de las universidades que posibilitan la gestión de los mismos. 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.

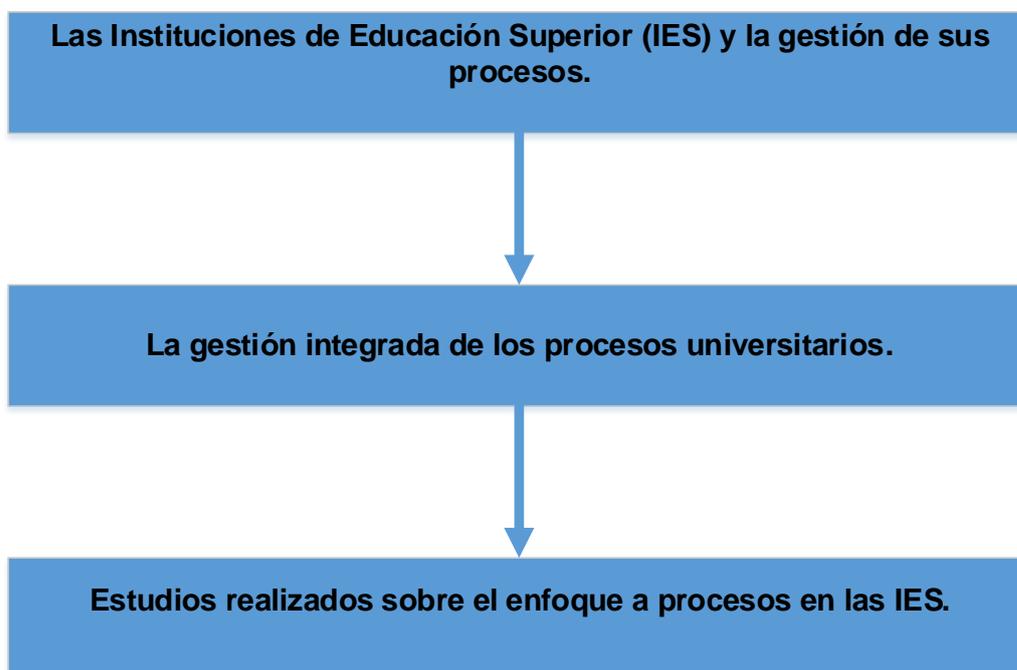


Figura 1 Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1-Las Instituciones de Educación Superior (IES) y la gestión de sus procesos.

Las (IES) son organizaciones según refiere González, (2014), que mantienen atributos originales; pero que se van enriqueciendo 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.

En los últimos años los sistemas universitarios de acuerdo con Acosta, Becerra, & Jaramillo, (2017), experimentan, un cambio cualitativo y cuantitativo importante en el que cada vez, se hace más evidente una mayor exigencia social de la comunidad universitaria para mejorar la calidad de las instituciones, en las cuales desempeñan un papel 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.

Uno de los retos de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran, a partir de la utilización de las nuevas tecnologías para reforzar el desarrollo académico, ampliar el acceso, lograr una difusión universal, extender el saber, y facilitar la educación durante toda la vida.

Para ello se requiere el enfoque estratégico en la gestión de las universidades, el cual cada día gana mayor significación 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 de las 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 & Fernández, 2017).

Las IES según señala (González, 2014), deben ser dirigidas y administradas como una organización de servicios de educación-investigación-extensión, orientados a la comunidad académica y la sociedad, que necesita modificar su estrategia, forma de gobierno, innovación en la prestación de los servicios y procesos, renovar las competencias y habilidades necesarias en el personal, así como diversificar las fuentes de financiamiento para enfrentar estos cambios.

La gestión en estas instituciones 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.

Los elementos anteriores implican tener mayor cantidad de matrícula de estudiantes; docentes e investigadores preparados; cumplir con las expectativas, requerimientos y exigencias del sector gubernamental y educativo; conservar la acreditación de programas educativos, certificación de procesos y optimizar los recursos financieros; todo ello, dentro de la sustentabilidad y la responsabilidad social universitaria (González, 2014).

En los últimos años de acuerdo con Borges, Rubio & Pichs, (2016), 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 mismas, 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 brindar servicios de calidad con un nivel de reconocimiento dados por los procesos de acreditación.

Las transformaciones en las IES, la política establecida por el Estado cubano y los cambios en el contexto internacional; forman un pilar de apoyo en el avance de la Educación Superior en Cuba.

Desde el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en 1975, se ha enfatizado en la elevación constante del nivel de enseñanza general y cultural del pueblo como condición indispensable del perfeccionamiento permanente del proyecto social cubano, lo cual ratifica el principio de que la educación es una responsabilidad del Estado, pública, gratuita y de calidad.

En este sentido se ha establecido un marco reglamentario que responde a las condiciones y necesidades de la actualidad, en las cuales las IES tienen ante sí el reto de promover el mejoramiento continuo de los 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 base legal reglamentaria establecida (Pérez, Echemendía & López, 2015).

Según Barrios, Ricard & Fernández, (2016), las IES cubanas, a través del perfeccionamiento de la gestión institucional dan respuesta a dos parámetros: la adopción del enfoque por procesos como punto de partida para la 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 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 según criterios de (Alonso, Michelena & Alfonso, 2013).

Por su parte, Veliz, et al., (2016), consideran que el enfoque de proceso está basado

en la teoría del sistema, por eso es importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario y las interrelaciones de los procesos universitarios.

En la norma ISO 9000: 2015, se ofrece una visión 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 trasformen en resultados.

El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro, según Alonso, Michelena & Alfonso, (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), 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.

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema de procesos, en el cual la formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración se cumple con la 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 análisis de los objetivos estratégicos de la institución u organización, evitando la duplicidad de documentos y aprovechar el tiempo en la realización de las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control.

De la misma forma posibilita demostrar su compromiso con 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 que genera, el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud del trabajo admisibles (Núñez & Michelena, 2017).

En las IES, resulta necesario de acuerdo con Ricardo, et al., (2018), 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; con un plan de acciones de preparación, control y seguimiento que deben estar al servicio de los objetivos de la organización y garantizar así, la prevalencia en el tiempo de las mejoras alcanzadas.

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, según refieren Núñez y Michelena (2017), 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.

1.3- Estudios realizados sobre 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 existe una abundante literatura relativa al desarrollo del enfoque a procesos en las IES como parte del estado de la práctica a nivel internacional y nacional.

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad implican un gran esfuerzo. Ricaurte & Pozo, (2018) plantean que los países de América Latina, necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica en el mundo moderno, y buscar que no se amplíe la brecha del desarrollo y la tecnológica. Agregan además que la gestión universitaria presenta una serie de limitaciones las cuales están dadas por no integrar los procesos académicos y administrativos dentro de su estructura de funcionamiento, no considerar los elementos del entorno en el diseño de los modelos, falta visibilidad del enfoque de procesos y del papel de la planeación estratégica en el diseño de los modelos analizados, los cuales tiene un carácter descriptivo y no presentan un procedimiento adecuado para su implementación.

1.3.1 Estudios realizados en el ámbito internacional

La evaluación de la gestión universitaria constituye, en la actualidad, una de las actividades más importantes que se desarrollan dentro de las instituciones educativas, por la necesidad que ellas tienen de conocer las potencialidades con que cuentan para asumir los retos y las metas estratégicas de la educación superior según refieren Núñez & Ramírez, (2013). En México la evaluación de los resultados de la gestión de sus universidades públicas no toma en cuenta los procesos que se desarrollan dentro de estas instituciones, aspecto que debe asumirse a partir de un sistema de indicadores fundamentados en los factores críticos de éxito. La investigación de estos autores presenta una propuesta de indicadores para un centro perteneciente a la Universidad de Guadalajara, los cuales se relacionan con los 4 procesos fundamentales que se desarrollan en las universidades, docencia, investigación, extensión y administración.

Uno de los países que destaca en la realización de investigaciones relacionadas con la gestión de procesos en las universidades es Ecuador.

La propuesta que presentan los autores Veliz, et al., (2016), considera que las variables más influyentes en la gestión universitaria se concentran en la infraestructura y la gestión de la información; las de mayor efecto en los procesos y los recursos humanos, de manera que la generación de capacidades desarrolladas por la infraestructura se refleja en el desempeño de los procesos y estos también pasan por la gestión de la información y el desempeño de los recursos humanos.

Se identifica un grupo de elementos a tener en cuenta en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria a través de la integración de los enfoques de gestión por proyecto y por proceso como la ambientación de la universidad con su entorno, la gestión de los proyectos y su impacto en el desempeño de la universidad, el diseño y rediseño de los procesos y sus relaciones internas y con los proyectos, con lo cual se crean nuevas capacidades y se aprovechan las capacidades actuales para cumplir con eficiencia y eficacia la misión de la universidad; así como el diseño del perfil del cargo de los puestos de trabajo, el diseño y rediseño de la estructura organizacional y el sistema de control integrado.

El nuevo enfoque de distribución de los recursos públicos para la educación superior en este país considera variables asociadas a la calidad, la excelencia y la eficiencia académica y administrativa, pero también debe tenerse en cuenta que los recursos financieros deben ser utilizados de manera eficiente en función del cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. En tal sentido, la investigación presentada por Murillo & Reyes, (2018) define las actividades que integran los procesos de la gestión financiera en una universidad para la utilización más eficiente de los recursos públicos. Los resultados alcanzados están relacionados con la descripción de las actividades, los procesos clave y las limitaciones de la Dirección Financiera. Además, se elaboraron las fichas de procesos y subprocesos del área de presupuesto institucional. La literatura científica evidencia la necesidad que en la gestión universitaria se base e integre a los patrones de calidad de la educación superior. Para alcanzar mayores niveles de calidad en los procesos de la educación superior es necesario que de manera consciente, planificada, organizada y evaluada se introduzcan acciones efectivas que permitan alcanzar los retos y hagan posible la ejecución de iniciativas según señala Véliz, (2018). La estructura general del modelo de evaluación del Ecuador se organiza de acuerdo a los criterios siguientes: organización, academia, investigaciones, vinculación con la sociedad, recursos e infraestructura y estudiantes, los cuales se centran en los resultados de los objetivos institucionales, pero no se

enfoca en los indicadores de los procesos para alcanzarlos, dado que los patrones evalúan resultados y no el cómo se obtiene.

El modo en que las universidades han adoptado un enfoque centrado en la gestión de la calidad para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección de los procesos universitarios, y asegurar su mejora continua, es uno de los problemas principales de la gestión universitaria moderna. La propuesta de Becerra, Andrade & Díaz, (2019) consiste un Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de investigación, basado en la norma ISO 9001:2015 y en el modelo de evaluación institucional utilizado en Ecuador, para certificar la calidad de la Universidad de Otavalo. El resultado final fue un diagnóstico fundamentado de la situación del proceso de investigación en la institución y el diseño e implementación de un SGC, el cual está integrado por cinco subprocesos con sus respectivas caracterizaciones, flujo gramas y procedimientos, incluyendo los documentos y registros requeridos para el aseguramiento de la calidad. Su aplicación ha permitido mejorar la organización del proceso investigativo, evidenciado en los resultados en la gestión de proyectos y en la producción científica lograda.

El proceso de investigación quedó integrado por cinco subprocesos: planificación de la investigación, gestión de recursos para la investigación, producción científica, producción regional y libros, y capítulos de libros revisados por pares. Cada uno de ellos fue caracterizado según las etapas del ciclo Deming- planificar, hacer verificar y actuar- y se definieron sus componentes, entradas, salidas, clientes externos e internos, interrelaciones, la secuencia de cada subproceso y los recursos necesarios para una adecuada gestión del proceso en su conjunto.

La necesidad de incrementar los niveles de calidad de las universidades principalmente en el ámbito latinoamericano ha permitido que se desarrollen modelos para la evaluación de las instituciones de educación superior y para la acreditación de los programas que en ella se desarrollan. Sin embargo, estos modelos no deben actuar en las universidades puntualmente, sino que deben formar de la planificación estratégica y del sistema de gestión de la universidad para que de forma sistemática se contribuya al cumplimiento de los criterios e indicadores que forman parte del patrón de calidad. El procedimiento propuesto por Veliz, et al., (2020) encuentra la adecuada correspondencia entre el modelo de evaluación y acreditación y el sistema de gestión de la universidad, cuya aplicación en una universidad contribuye a mejorar los niveles de acreditación nacional y la visibilidad internacional.

El aseguramiento externo de la calidad, centrado en los procesos de acreditación, y su contrapartida, la gestión de la calidad en la universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores tecnológicos de Ecuador, son aspectos interrelacionados

enfocados a la mejora continua de la calidad del servicio educativo presentados por los autores Orozco, et al., (2020). Los mismos consideran que al interior de las instituciones, el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las actividades planificadas para el logro de su misión y sus objetivos estratégicos, así como las autoevaluaciones periódicas, tomando en consideración los estándares de acreditación, posibilitarán mejorar continuamente su desempeño y lograr la calidad esperada del sistema de educación superior en su conjunto. Esto se logra a partir de la ejecución de proyectos de mejora concretos, el trabajo en equipos, el liderazgo, el compromiso y la participación de todos.

La investigación de Romero, et al., (2020) se realiza con la finalidad de caracterizar la gestión de la calidad en una institución de educación superior de Ecuador para el mejoramiento continuo de sus estándares de calidad y excelencia. Se aplica una encuesta a docentes y estudiantes para determinar el nivel de conocimientos que poseen sobre los mecanismos que utiliza la institución para gestionar la calidad de sus procesos y el nivel de involucramiento. Se diseña un modelo para la gestión de la calidad de los procesos tomando como base de partida la Trilogía de Juran sobre gestión de la calidad.

El propósito de la gestión de la calidad reside en la orientación de los procesos sustantivos, que le dan el sello a toda universidad, de manera que se alcancen la pertinencia y la excelencia académica, objetivos supremos de la institución universitaria.

Dentro de la gestión de la calidad se consideran la evaluación de instituciones y programas para obtener los diagnósticos, las proyecciones estratégicas, la gestión de los recursos humanos y materiales y el control sobre los resultados, constituye el egresado el punto de partida y de llegada en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad universitaria, medidos a través de la trascendencia y del impacto social de los resultados alcanzados.

Sin embargo, los países tienen características y niveles de desarrollo diferentes y las misiones de las universidades deben responder a las necesidades de la sociedad en que desarrollan su labor, que pueden ser muy diversas. Por lo anteriormente expresado, deben generar resultados de forma intencionada que, cumpliendo con su misión, permitan medir su desempeño acorde a los patrones de calidad nacionales e internacionales. En la literatura consultada sobre gestión universitaria, se reconoce la gestión por procesos, como el enfoque a utilizar en los sistemas de gestión universitaria.

1.3.2 Investigaciones realizadas en el ámbito nacional

En este sentido, las investigaciones realizadas, aportan que 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.

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 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.

Las universidades demandan de un enfoque de procesos en su gestión y la satisfacción de las demandas de la sociedad, se logra a través de la gestión integrada de los procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad. Los niveles de decisión deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones y para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un sistema de indicadores de gestión.

El modelo diseñado por estos autores 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, cumpliendo los objetivos con eficiencia y eficacia, evaluados a través de un sistema de indicadores de gestión.

En el contexto de la universidad médica cubana, en la consecución de los objetivos de la Educación Superior, se hace necesario alcanzar los patrones de calidad de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales en beneficio de un sistema educativo que comprenda no solo las necesidades profesionales y culturales, sino que responda a las necesidades sociales del presente y del futuro, es por ello que la propuesta de Borges, Rubio & Pichs, (2016) sistematiza conceptos, y teorizaciones alrededor de los

procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación y caracteriza la gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García".

En ese mismo sentido, los cambios que en pos de responder al encargo social se imponen, ante la necesidad de formar profesionales de la salud con una buena preparación integral, docente, asistencial e investigativa y amplios valores políticos, morales, humanista y de solidaridad, rebasan los marcos de la universidad y se extienden a los diferentes escenarios de la comunidad, por lo que se hace necesario la participación de la sociedad para lograr tales objetivos; y que estos egresados den solución a los problemas de salud de la población con un adecuado nivel de satisfacción de la misma. La utilización de un sistema de gestión de calidad en instituciones de la Educación Superior es la investigación que realizan los autores López, Díaz & De la Concepción, (2017), para contribuir, de manera significativa, a la mejora de sus procesos en pos del cumplimiento de su misión social. Además, este sistema posibilita establecer las prioridades y las acciones a realizar en los diferentes programas de formación del profesional, desde un sistema único, que posibilita la toma de decisiones en cada nivel de dirección. Dicho sistema de gestión tiene como motor impulsor el sistema de evaluación y acreditación de instituciones y programas universitarios (SUPRA), el cual constituye el elemento esencial para evaluar y acreditar la calidad de los procesos universitarios que se desarrollan en las distintas instituciones de Educación Superior del país, e integra, de forma novedosa y armónica, elementos contenidos en las normas ISO, los indicadores de los objetivos del MES y la Resolución 60/2011.

El trabajo investigativo de Rodríguez & Pérez, (2018) tiene como objetivo implementar un procedimiento para perfeccionar la gestión de procesos estratégicos en la Universidad de Cienfuegos y ha sido repensado en otras universidades como la Metropolitana del Ecuador. Se inicia con un análisis documental para estudiar modelos de gestión y procedimientos de elaboración, la planificación de actividades y el diseño se basa en el ciclo gerencial básico de Deming. Se aplica al proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación que se identifica con la transmisión y difusión del conocimiento desde la interacción consecuente entre las universidades o sus profesores e investigadores con la industria o la comunidad. La aplicación del procedimiento empleando el diagrama *Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers* (SIPOC) posibilita comprender de forma sencilla los indicadores que componen la planificación del proceso. Los criterios favorables de los directivos que gestionan el proceso y los resultados en los indicadores Pertinencia, Relevancia e Impacto confirman la validez del procedimiento.

Peña, Almuiñas & Galarza, (2018) y Galarza & Almuiñas, (2018), avalan los beneficios de convertir a las IES en organizaciones orientadas a la calidad, en las que se cohesionen las fuerzas y dirijan los esfuerzos hacia el cumplimiento responsable y ético de su misión en la sociedad, lo cual le atribuye la capacidad de ser consistentes con la mejora continua de los procesos y actividades que desarrollan. Sin embargo, la impronta de la calidad universitaria y los retos que de ella se derivan, presupone también un reordenamiento de los modelos de gestión imperantes, que deben abandonar los estilos tradicionalistas anquilosantes, por otros más centrados en el entorno cambiante y dinámico que nos conduce y obliga a pensar cada día más en las perspectivas y posibilidades del futuro.

Agregan además que en la práctica se presentan un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, a través de los cuales se gestiona de manera planificada la calidad de cada uno de sus componentes y del sistema como un todo, con el objetivo de satisfacer a los beneficiarios internos y externos, bajo el enfoque de mejora continua.

Dentro de los componentes se encuentran la estrategia institucional (incluye la política de calidad y los lineamientos de soporte); la estructura de la organización; procesos y subprocesos; los documentos de gestión orientados a la mejora continua de la calidad (mapas de procesos, planes de mejora, manuales de gestión de la calidad, etc.) y; recursos necesarios para desarrollar los procesos y actividades.

Las principales funciones que atañen a los sistemas de gestión de calidad en las IES son las siguientes:

- a) monitorear el cumplimiento de la Estrategia institucional y por ende, de la política de calidad declarada;
- b) implementar procesos de autoevaluación sistemáticos, tomando como referentes un conjunto de indicadores integrales previamente establecidos;
- c) desarrollar acciones para promover la cultura en torno a la calidad en todos los niveles;
- d) verificar el cumplimiento de los procesos de mejora de la calidad (planificación-evaluación-planificación);
- e) Garantizar el funcionamiento equilibrado y estable del sistema mismo.

En la actualidad, los sistemas de gestión de la calidad en las IES constituyen un valioso dispositivo que es utilizado para apoyar la toma de decisiones de los directivos, al orientarlos acerca de los resultados que se alcanzan en las actividades y procesos institucionales, concibiendo además, el diseño de un compendio de señales de alerta sobre las metas más desafiantes que pueden ser incumplidas, y en consecuencia, proyectar acciones preventivas que permitan atenuar o eliminar los errores, corregirlos

y obtener resultados e impactos de calidad. Por tanto, el éxito de dichos sistemas depende, en gran medida, de la garantía para lograr su adecuada articulación con los enfoques de gestión prevalecientes. De ahí que, la gestión de la calidad, y los sistemas que se instauren para gestionarla, deben constituir un elemento intrínseco de los enfoques de gestión universitaria.

En la literatura consultada los criterios son diversos al definir la gestión universitaria y existen elementos fundamentales a los que no se le ha dado la connotación requerida, entre los que se encuentran: las funciones de la dirección como un ciclo de mejora continua, la calidad de la gestión universitaria para lograr la excelencia, y la satisfacción de la sociedad como objetivo supremo de la gestión universitaria, según refieren Ortiz, Pérez & Velázquez, (2019).

A través del estudio de los conceptos dados por diferentes autores sobre gestión universitaria, se identifica que de forma general las definiciones consideran en su enunciado: la cualidad que las caracteriza, las funciones de la dirección y los resultados; el análisis realizado evidenció que la gestión universitaria debe estar sustentada en un enfoque de procesos, integrado en todos los niveles de decisión, con un carácter estratégico y de orientación a la calidad, así como en la utilización de un sistema de indicadores para lograr mayor efectividad en la toma de decisiones.

El estudio de la universidad como sistema de procesos, evidencia que esta tiene características distintivas que la diferencia de otras organizaciones, entre las más relevantes se encuentran las de poseer recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) comunes para la ejecución de todos los procesos, los cuales en ocasiones coinciden en tiempo y espacio, los recursos humanos se desempeñan a la vez en procesos con características diferentes, y existen dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del posgrado en la sociedad.

Promover el diseño de sistemas de gestión y la integración de los procesos en las instituciones de educación universitaria, constituye una prioridad de trabajo del MES. La investigación se realiza en la Universidad de Cienfuegos por Pérez, Urquiola & Baute, (2019) para perfeccionar el sistema de gestión de la Universidad de Cienfuegos sobre la base de lograr una integración del enfoque a proceso, la dirección estratégica y el sistema de control interno. Se hace uso de técnicas de recopilación de información, así como las herramientas propias de la gestión por procesos y de dirección estratégica. Se aplican técnicas de identificación, evaluación, control de riesgos y técnicas de priorización. Se obtiene como resultado el perfeccionamiento del mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos, la integración de la planificación estratégica enfocada a procesos, la documentación y evaluación de los procesos que

conforman esta institución, el manual de procesos y los dos primeros componentes de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República (CGR). Se proponen acciones de mejoras que conlleven al perfeccionamiento de los procesos que constituyen el sistema de gestión de la Universidad de Cienfuegos.

La extensión universitaria como proceso sustantivo, a partir de su propósito de promover cultura, permite con mayor flexibilidad y rapidez el intercambio dialógico con la sociedad para el logro de la pertinencia social universitaria. Es por ello, que se hace necesario perfeccionar su gestión y elaborar indicadores viables, factibles y de fácil comprensión, de ahí que la investigación de González, Batista & González, (2020) determina los indicadores de calidad para el proceso de extensión universitaria, acorde a los objetivos de este proceso, la institución y el entorno. Se emplea una metodología mixta concurrente con la presencia de métodos teóricos y empíricos. En correspondencia con la gestión por procesos se implementan los indicadores de calidad de los seis procesos que conforman el macroproceso de Extensión Universitaria en la Universidad de La Habana y los cuatro factores claves de éxito. Los indicadores implementados durante cuatro cursos académicos, permiten la mejora continua del proceso extensionista y la evaluación del impacto del aporte de este proceso a la sociedad y a la institución, acorde al entorno y en pro del desarrollo social.

Almuiñas & Galarza, (2021) fundamentan el empleo de los estudios comparados y el trabajo cooperado en red, como una alternativa para mejorar la práctica de los procesos de evaluación y acreditación institucional. Para ello, se ha formulado un proyecto de investigación en el que participan instituciones universitarias, que integran la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. En su diseño, se utiliza una metodología con enfoque mixto, apoyada en varios métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Los resultados del estudio permiten plantear que los estudios comparados en los ámbitos de la acreditación y la evaluación institucional son poco frecuentes en la educación superior latinoamericana, pero es un espacio académico muy productivo con dimensiones que explotar y desarrollar, y por eso, debe tener una mayor presencia en la agenda investigativa universitaria. Específicamente, el trabajo en red permite partir de una visión más interactiva, donde múltiples actores institucionales contribuyen a estructurar el análisis y las posibles soluciones derivadas de una fuente de información que resulta valiosa para la toma de decisiones.

Varios autores en sus investigaciones hacen referencia a modelos o procedimientos basados en la gestión con enfoque a procesos en las IES. Entre los autores mencionados se encuentra Villa & Pons, (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.

A su vez, este procedimiento fue aplicado en el año 2006 como parte de una Tesis Doctoral desarrollada en la propia Universidad de Cienfuegos, por lo que en las investigaciones relativas al tema de gestión de procesos universitarios es utilizado como referente en esta temática, al comparar etapas y herramientas expresadas en el mismo y los desarrollados en la actualidad, estas no presentan diferencias, las mismas son asumidas por los procedimientos actuales desarrollados en las IES cubanas como parte del perfeccionamiento que deben ser realizados en los procesos de gestión universitarios para responder a los retos actuales.

Con el perfeccionamiento de la gestión desarrollada en la Universidad de Cienfuegos 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); Alba (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, permite constatar que la universidad está compuesta por un sistema de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada y estratégica para lograr la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad.
2. En la literatura consultada, 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 gestión 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 de la dirección que contribuya a incrementar la gestión universitaria.
3. La selección de los procedimientos Pons y Villa (2006) para la presente investigación, fortalece el diseño de un modelo para gestionar y mejorar los procesos, al relacionar varias herramientas y enfoques de gestión, con orientación a la gestión universitaria y al carácter estratégico.

Capítulo II: Procedimiento para la gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos.

El presente capítulo tiene como objetivo 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. Se implementa el procedimiento para el estudio de la organización del trabajo de las instituciones de la educación superior con un enfoque de Procesos, específicamente en el proceso de Secretaría General en la Universidad de Cienfuegos. Este proceso seleccionado constituye uno de los procesos claves identificados en el mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos.

2.1 Caracterización 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 septiembre de 2014 comienza el curso con la fusión entre las Universidades “Carlos Rafael Rodríguez” y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, acorde con la actualización del modelo económico cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, agregando a las carreras existentes las de perfil pedagógico.

Actualmente la Universidad de Cienfuegos cuenta con una matrícula de más de 4 052 estudiantes, divididos en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM), donde se imparten 30 carreras de pregrado en el Curso Regular Diurno.

La institución objeto de estudio asume nuevos retos que la ubican en un momento trascendental y de cambios cualitativamente superiores, lo que se manifiesta en la apertura de nuevos programas de formación y carreras universitarias que garantizan la continuidad de estudios a los jóvenes.

Su misión y visión han sido modificadas en los últimos años debido a la evolución de su objeto social.

MISIÓN:

La Universidad de Cienfuegos, dedicada a la formación integral y 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:

Somos 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 conformada de manera general por:

- Rector: 1
- Direcciones generales: 2
- Direcciones: 12
- Departamentos específicos: 13
- Facultades: 7
- Departamentos docentes: 28
- Centros de estudios: 2
- Centros Universitarios Municipales: 7

Como parte de la gestión universitaria se han realizado diversos estudios sobre la estructura y plantilla de la Universidad.

La dirección, ejecución y control de los procesos de gestión relacionados con actividades de registro general, documentación y certificaciones en los centros de Educación Superior, se realiza a través de la Secretaría General de la Universidad, la Secretaría Docente de las Facultades y CUM y la Secretaría de Posgrado.

2.2 Descripción del procedimiento para la gestión por procesos en las instituciones de la educación superior.

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 donde se pudo constatar que todos 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.

Los elementos que justifican la selección de este procedimiento están dados porque permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el proceso en cuestión, lo que 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 (2006); cuya factibilidad ha sido probada en instituciones de la Educación Superior en Cuba, en este caso en la propia Universidad de Cienfuegos.

El procedimiento toma como base el ciclo gerencial básico de Deming mejorado, que se articula con una secuencia de cuatro etapas y doce pasos, con un enfoque de mejora continua.

La adecuada implantación del procedimiento propuesto para la Gestión de Procesos, 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 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 modifica y se coloca Selección de procesos a ser mejorados, debido a que en investigaciones desarrolladas por León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016) se realiza 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. 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.

El procedimiento que a continuación se presenta está organizado en cuatro etapas básicas, las cuales son descritas brevemente a continuación:

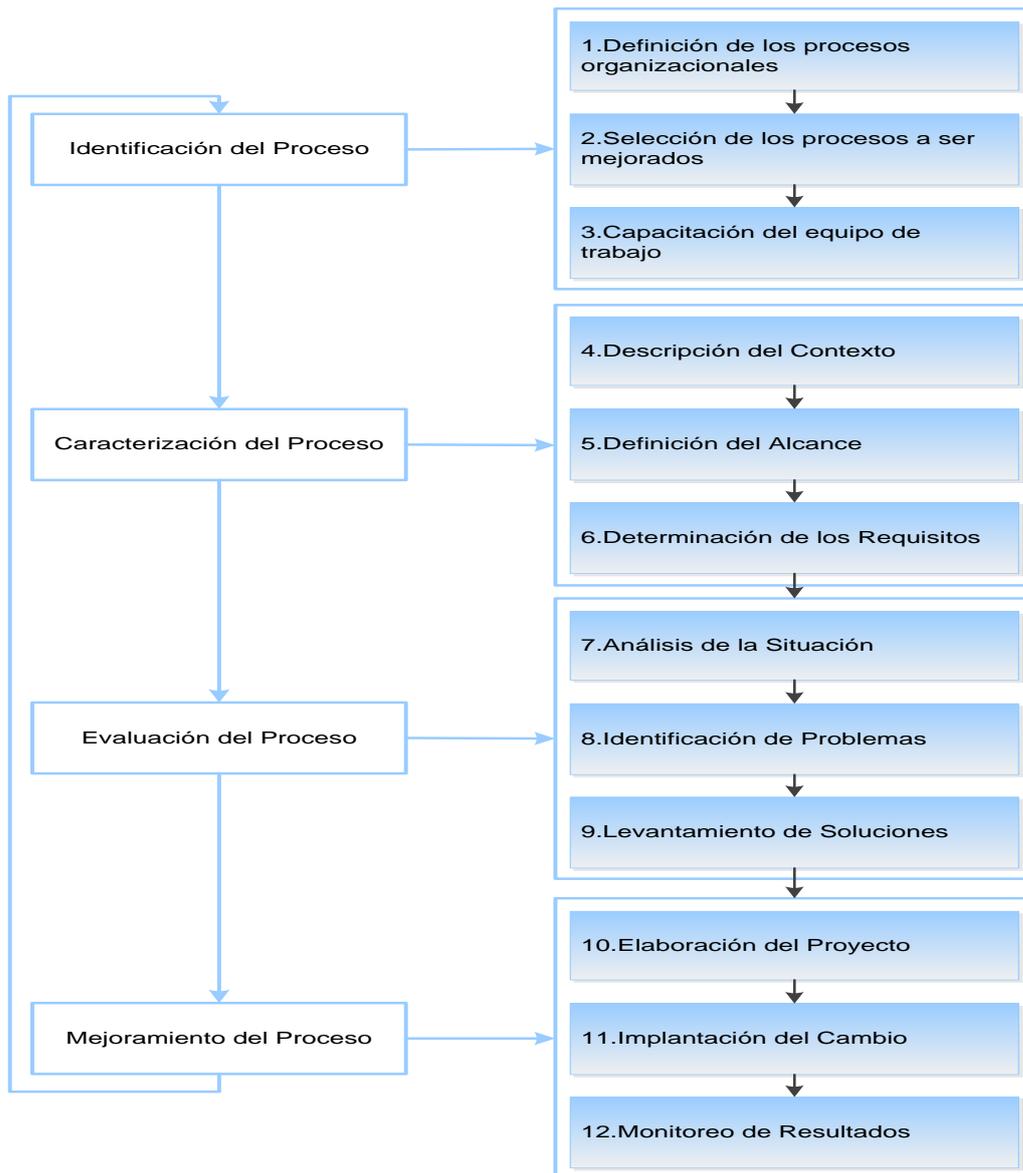


Figura 2: Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Villa y Pons (2006) adaptado por González (2017).

- Etapa I. Identificación del proceso: se definen todos los procesos de la organización, delimitando a su vez los procesos clave.
- Etapa II. Caracterización del Proceso: se definen el contexto, alcance y se determinan los requisitos del proceso objeto de estudio.
- Etapa III. Evaluación del proceso: se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza el levantamiento de las posibles soluciones.
- Etapa IV. Mejoramiento del Proceso: se elabora un proyecto de mejora, se procede a implementar los cambios, y se monitorean los resultados obtenidos.

Etapa 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.

Básicamente se puede asegurar que existen variados métodos para la identificación de procesos (Harrington, 1993). Los enfoques empleados para la selección de Procesos Críticos son:

- Total
- De Selección Gerencial
- Ponderado de Selección
- Con Información

No obstante, se pueden resumir en dos grandes grupos:

Método "ESTRUCTURADO": En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados, y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Ventajas del método:

- Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y "plantillas". Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que son ineficientes o que simplemente no se abordan. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados

- Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos y la continuidad de la gestión

Inconvenientes:

- El exceso de documentación, en algunos casos, que excede los requerimientos de información de los propios procesos, a lo cual es necesario añadir la complejidad de su mantenimiento y el dominio del mismo por parte del personal.
- En el caso de los métodos informáticos, muchos se hacen complejos de entender por el personal no especializado en esta área del saber.
- Otro de los problemas asociados con este tipo de sistemas es que normalmente no se suele saber cómo integrar la gestión por procesos con otros sistemas relacionados y enfoques de gestión en función de la organización como un todo. De esta forma una empresa se encuentra con un enfoque de procesos que no siempre se encuentra acompañado del sentido que debe tener para ser verdaderamente útil a la gestión de la organización.

Método "CREATIVO": En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas.

Ventajas del método:

- El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.
- La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen o se "convierten" e incorporan en los procesos relacionados.

Inconvenientes:

- Se requiere de personas expertas en todos los campos citados, bien documentadas y actualizadas al respecto.
- Se debe hacer más énfasis en la formación de los nuevos trabajadores ya que buena parte del conocimiento no queda registrado como se requiere.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma, tanto como del grado de autonomía con que se cuente para decidir.

Etapa 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 dejará clara 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- Técnicas y herramientas utilizadas en la Gestión por procesos.

La adecuada implantación del procedimiento para la Gestión de Procesos, 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.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es definido por Beltrán et al. (2003) como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Por su parte, Pons y Villa (2006) conceptualizan los procesos en tres niveles, procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

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.

Este diagrama permite entender las interrelaciones entre los proveedores del proceso (S), las entradas (I), el proceso en sí (P), las salidas (O) y los clientes (C) que las reciben. Esta herramienta se utiliza cuando no está claro: ¿Quién provee entradas al proceso?, ¿Qué especificaciones se ponen en las entradas?, ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?, y ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

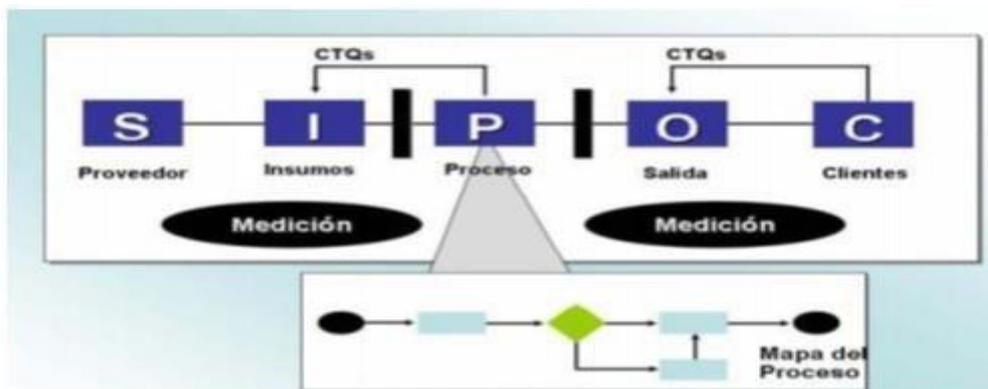


Figura 3: Mapa de proceso (SIPOC). Fuente: Villa y Pons (2006)

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 4.

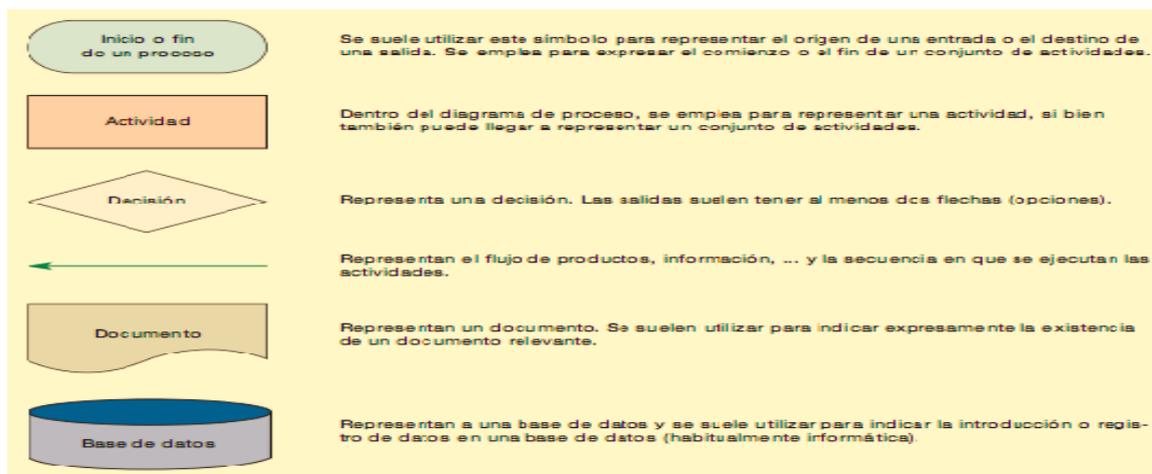


Figura 4: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo.

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 la información que incluyen, pero son elementos comunes: nombre, responsable, 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.

Cómo realizar una tormenta de ideas:

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 5Ws y 1 H

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.

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?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién?	¿Quién la realiza?	
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

Tabla 1: Técnica 5W y 1H. Fuente: Curbelo (2013).

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. La implementación de dicho procedimiento permite que los procesos de ingreso en sus distintas modalidades 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: Perfeccionamiento del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos.

En el presente capítulo se implementa el procedimiento descrito en el capítulo anterior con un enfoque de Procesos, específicamente en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos, el cual constituye uno de los procesos claves identificados en el mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos, a partir de la utilización de técnicas y herramientas relacionadas con dicho enfoque.

3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Registro, control y expedición de documentos académicos en la Universidad de Cienfuegos.

La etapa I relacionada con la identificación del proceso se realiza a partir de la solicitud y una decisión del consejo de dirección de la UCf. Además, fue necesario contar para la realización de la presente investigación, con el criterio de un grupo de personas con experiencia en la actividad de la secretaría docente, por lo que 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. Para ello a este 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 al Grupo de Planificación, Organización y Archivo (DOPA).

En el primer paso correspondiente a esta primera etapa corresponde la definición de procesos organizacionales, para lo cual se toma como punto de partida para la realización de la investigación, 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 de este proceso clave de formación se encuentra el registro, control y expedición de documentos académicos, como parte integrante del mismo (Ver Mapa de procesos en el Anexo 1).

En la Universidad de Cienfuegos se han 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, entre otras, las cuales han permitido lograr avances en la aplicación del enfoque de la gestión por procesos y su relación con la dirección estratégica.

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.

Esta investigación está centrada en el proceso de Registro, Control y expedición de documentos académicos, el cual forma parte del proceso de formación de pregrado y constituye el proceso seleccionado para el desarrollo de esta investigación. La selección de dicho proceso está dado por la importancia que tiene esta dependencia universitaria en la gestión académica de las universidades encargada de realizar funciones ejecutivas como órgano de dirección de los procesos de registro general, documentación y expedición de certificaciones del centro de Educación Superior, así como la orientación y control metodológico del trabajo que se desarrolla en las secretarías docentes de las facultades, CUM y Centro de idioma. Según la estructura aprobada por el organismo formador al que está adscripta la universidad, la Secretaría General de la Universidad puede tener asignadas otras funciones ejecutivas y de control metodológico, que estén relacionados con los procesos que atiende.

La capacitación del equipo de trabajo constituye el paso 3 de esta primera etapa, la cual se realiza mediante sesiones de trabajo con las personas que laboran en el área con el objetivo de socializar las Resoluciones e Indicaciones, así como la revisión y análisis de las principales normas y legislaciones respecto a dicha temática.

Para desarrollar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos se toma como referente la Resolución No. 184/ 11, Manual de Normas y Procedimientos para el Trabajo de las Secretarías en las Instituciones de Educación Superior.

Para la caracterización del proceso de Registro, Control y Expedición de documentos académicos como segundo momento del procedimiento descrito en el capítulo II, la autora de la presente investigación considera necesario cumplimentar las siguientes etapas:

- Planificar acciones para desarrollar la matrícula
- Ejecutar acciones para desarrollar la matrícula

- Registrar documentos en los expedientes académicos
- Controlar documentos generados en el proceso docente
- Procesar documentos para la culminación de estudios
- Expedir documentos académicos de pregrado
- Evaluar desempeño del proceso.

Para ello se elabora el diagrama SIPOC lo que permite identificar todos los elementos relevantes relacionados con el proceso objeto de estudio, tal y como se observa en el Anexo 2. Para cada uno de las etapas mencionadas 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.

La etapa de planificar acciones para desarrollar la matrícula es el conjunto de actividades reglamentadas y coordinadas que se realizan de forma sucesiva o simultánea, para legitimar, documentar, registrar y contabilizar el ingreso, la situación escolar y el egreso de los estudiantes.

La ejecución de acciones para desarrollar la matrícula consiste en la inscripción oficial en los registros de un Centro de Educación Superior, donde se formaliza o ratifica legalmente al inicio de cada período académico su condición de estudiante.

El registro de documentos en los expedientes académicos es el conjunto de actividades reglamentadas y coordinadas que se realizan de forma sucesiva o simultánea durante el curso escolar, para documentar y registrar en los expedientes académicos la matrícula, el cumplimiento del plan del proceso docente, la situación escolar y el egreso de los estudiantes matriculados.

La etapa de controlar documentos generados en el proceso docente es el conjunto de actividades que se desarrollan, de forma sucesiva o simultánea durante el curso escolar, para registrar en los documentos oficiales los resultados de las calificaciones otorgadas a los estudiantes en cada asignatura.

La etapa de procesar documentos para la culminación de estudios es el conjunto de actividades que se desarrollan de forma sucesiva o simultánea, para aquellos estudiantes que cumplen los requisitos académicos establecidos de forma que faciliten controlar su cumplimiento.

La etapa de expedir documentos académicos de pregrado se realiza en las secretarías docentes para surtir efecto en el exterior o territorio nacional, según el uso y destino de los documentos que se traten con la firma de los funcionarios autorizados.

A partir del diagrama SIPOC elaborado para el proceso objeto de estudio, de igual forma se confecciona el diagrama de flujo de las distintas actividades que de manera general se realizan en dicho proceso, lo cual se muestra en el Anexo 3

También se elaboran los diagramas de flujos para explicar de manera general cada una de las etapas.

Para 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 MES

El paso 4 de la segunda etapa se relaciona con la descripción del contexto. Es un valioso elemento auxiliar en las funciones de dirección de la universidad, pues facilita la información necesaria para el análisis relacionado con el ingreso, el movimiento de la matrícula, los resultados académicos de los estudiantes, el egreso y el posgrado, todo lo cual forma parte de la memoria histórica de la universidad.

El personal que labora en esta área actúa de acuerdo con los preceptos de planificación, organización, coordinación y eficiencia, en estricto cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos dictados por las instancias superiores y la propia Universidad en el ejercicio de sus respectivas competencias.

Por el nivel de actividad que se ejecuta en esta área tiene interacción con profesores, estudiantes y población en general, para ello debe actuar con objetividad y transparencia. En las relaciones con otras dependencias universitarias y de la administración pública actúa de acuerdo con los principios de colaboración y asistencia activa, con respeto pleno a los ámbitos de competencia respectivos, de acuerdo con el principio de lealtad institucional.

La Secretaría General de la UCf cuenta en su plantilla con un Secretario General y los especialistas y técnicos aprobados. Se subordina directamente al Rector de la Universidad y en su trabajo diario mantiene una estrecha vinculación con todos los miembros del Consejo de Dirección, el personal técnico y administrativo que labora en la institución y los secretarios docentes de las Facultades, CUM y Centro de Idiomas. Recibe orientaciones metodológicas del MES, en particular de la DIUL con el objetivo de mejorar la organización y control del trabajo.

Además de las funciones antes expuestas, garantiza el registro, procesamiento, control, custodia y conservación de la documentación, que le corresponda, relacionada con la educación de posgrado que desarrolla la institución.

En el paso 5 se realiza la definición del alcance del proceso estudiado, el cual reviste gran importancia en la gestión académica de las universidades dirigido fundamentalmente a los procesos de registro general, documentación y expedición de

certificaciones del centro de Educación Superior, así como la orientación y control metodológico del trabajo que se desarrolla en las secretarías docentes de las facultades, CUM y Centro de idioma. Para ello se requiere de una estrecha coordinación y comunicación con los diferentes actores que intervienen en el proceso como son estudiantes, profesores, directivos y entidades del territorio, entre otras.

Para la determinación de los requisitos, paso 6 del procedimiento, se consulta a los especialistas en el proceso objeto de estudio; 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 las etapas que lo conforman.
- 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.
- 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.

Las etapas objeto de estudio en esta investigación corresponden a las cuatro últimas del proceso, registro de documentos en los expedientes académicos, controlar documentos generados en el proceso docente, procesar documentos para la culminación de estudios y tramitar documentos académicos de pregrado.

El registro de documentos en los expedientes académicos resulta de gran importancia por la función que cumple la Secretaría Docente de confeccionar, actualizar y conservar en perfecto estado el expediente de cada uno de los estudiantes matriculados, para ser utilizado como documento de registro y consulta del ingreso, la promoción y el egreso, al ser la principal fuente de información que ampara la expedición del título de graduado.

Los modelos y registros para control del proceso son:

- a) Índice de Documentos del Expediente Académico (MS-10).
- b) Registro de Entrada y Salida de Expedientes (RS-3).
- c) Carpeta Correspondencia de Traslados de Expedientes.

Dentro de las actividades que lo integran se encuentran:

Habilitar el expediente académico, consiste en la organización, por primera vez, de una carpeta que contiene los documentos con los que un estudiante universitario ha formalizado legalmente su matrícula de nuevo ingreso, cuyo responsable es el Secretario Docente.

Para ello cada institución debe prever los recursos materiales imprescindibles para garantizar la confección de los expedientes.

La Resolución 80/2022 establece la información que debe incluir la carátula, los cuales no siempre aparecen registrados y no se utiliza con frecuencia los modelos y registros establecidos para el control de los expedientes académicos.

La organización de los documentos en los expedientes, siempre debe hacerse en orden cronológico, para facilitar el análisis de la trayectoria del estudiante.

El orden de los documentos también se establece en la mencionada Resolución lo cual no siempre resulta homogéneo en las distintas instancias de la universidad.

Los principales directivos pueden autorizar a funcionarios, profesores y dirigentes de las organizaciones estudiantiles a realizar consultas de los datos en el expediente académico, siempre que el objetivo esté relacionado con la actividad docente educativa o de las organizaciones. En estos casos se hace en presencia del funcionario responsable de la dependencia que tiene archivado el expediente y en el local de esta. Se prohíbe terminantemente trabajar con los expedientes fuera de la Secretaría Docente o el Archivo Central.

Se denomina cerrar el expediente académico al acto de controlar que este tenga todos los documentos que correspondan hasta ese momento y dejar constancia del total de folios que lo integran, a fin de preservar la información que contiene. Dicho paso se realiza cuando el estudiante culmina sus estudios y egresa. También cuando se traslada a otro centro, Facultad o CUM, cambia de carrera o causa baja.

Los expedientes académicos se trasladan dentro de una misma universidad desde las secretarías docentes de facultades y CUM hacia la Secretaría General y viceversa. También entre las secretarías docentes de facultades, CUM. Además, pueden moverse entre Secretaria General de una universidad hacia otra.

Los registros para control son:

- a) Registro de Entrada y Salida de Expedientes (RS-3).
- b) Carpeta Correspondencia de Traslados de Expedientes.

Dichos registros no tienen un uso sistemático por parte del personal que labora en esta área.

Para trasladar expedientes se establecen las siguientes vías:

- a) Con el personal técnico de las secretarías;
- b) con el propio estudiante que se traslada;
- c) con una persona autorizada por el estudiante.

Los secretarios generales y los secretarios docentes deciden la vía más apropiada a utilizar según las circunstancias. El Secretario Docente de Facultad o CUM es responsable de comprobar, antes de dar salida al expediente, que todos los documentos estén debidamente actualizados según las normas establecidas para la situación escolar del estudiante y el expediente esté legalmente cerrado. El Secretario General es responsable que se repita esta revisión en la Secretaría General antes de enviar el expediente a otra universidad.

Para una mejor organización en archivos los expedientes académicos se clasifican en activos y pasivos. Los activos corresponden a los estudiantes matriculados en cada curso académico. Los archivos pasivos de expedientes se clasifican en Archivos de Bajas y Archivos de Graduados.

Todos los expedientes deben ser organizados de manera que se mantengan en buen estado de conservación, estando almacenados o al manipularlos.

Se adoptan medidas que regulen el acceso limitado solo para el personal que tiene la responsabilidad de su guarda y custodia y de preservación contra plagas dañinas.

Para el adecuado control del movimiento de los expedientes se establece el Registro de Entrada y Salida de Expedientes (RS-3).

La descripción de las actividades que incluye la etapa de registrar documentos en los expedientes académicos se encuentran en el diagrama de flujo que se presenta en el anexo 4.

El control de los documentos generados en el proceso docente permite valorar si los estudiantes cumplen o no los requisitos establecidos para transitar de un año académico al inmediato superior. Es un proceso muy importante, entre todos los que ejecutan las secretarías docentes, por cuanto su objetivo final es disponer de la información exacta y confiable para decidir si el estudiante puede o no culminar los estudios y obtener el título de graduado. Incluye los siguientes documentos:

El Plan del Proceso Docente es el documento que ofrece una información general sobre el contenido fundamental de cada tipo de programa académico y su organización durante los años de estudio previstos. Este documento contiene las disciplinas diseñadas y las asignaturas que la integran; precisando su tiempo total, y el correspondiente a las clases y a la actividad investigativo laboral; así como su

distribución por año de estudio. Se fijan también los exámenes finales, los trabajos de curso y el tipo de evaluación de la culminación de los estudios.

El Plan del Proceso Docente es el único documento oficial que se utiliza como fuente de información para la confección de las actas de exámenes, los registros de calificaciones de las asignaturas, las certificaciones de calificaciones del curso académico, así como para las convalidaciones de asignaturas y análisis de ajuste del plan de estudio, teniendo en cuenta las modificaciones que hayan sido aprobadas oficialmente.

En el expediente académico de cada estudiante se archiva un ejemplar del plan del proceso docente que corresponde a la carrera y tipo de curso que ha matriculado. Se oficializa solo con el cuño de la Secretaría Docente, lo cual no se realiza de manera homogénea en las Facultades.

El plan del proceso docente se relaciona con la certificación de calificaciones del curso académico, comúnmente denominada hoja académica (MS-19), para comprobar si el estudiante ha aprobado o no las asignaturas y en el orden de precedencia establecido, elemento que resulta vital para el control interno de la actividad.

El registro de asistencia y evaluación se entregan a los profesores en la primera semana lectiva del primer semestre y antes del inicio de clases del segundo semestre. Se habilita un registro para cada una de las asignaturas por grupo docente. La Secretaría Docente entrega a los profesores la relación nominal de los estudiantes que componen la matrícula inicial de cada grupo, en orden alfabético y numerado consecutivamente. El profesor anota en el registro las calificaciones otorgadas a los estudiantes en las evaluaciones previstas. Los registros se archivan en el departamento docente por un término no menor de 5 años, debidamente organizados.

El Acta de Examen es el documento oficial primario donde se registran las calificaciones de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes en las diferentes asignaturas, para su posterior traslación a los registros de calificaciones de las asignaturas y las certificaciones de calificaciones del curso académico. Es un documento de uso oficial para el trabajo docente y solo puede ser manipulado por el profesor de la asignatura, las autoridades docentes relacionadas con el tipo de evaluación de que se trate, el personal técnico de la Secretaría Docente responsabilizado con su confección, recepción y control y el Secretario Docente. Pueden ser inspeccionadas por las autoridades académicas relacionadas con el trabajo docente.

Se establecen las siguientes actas de examen:

- a) Acta de Comparecencia a Examen Final (MS-13).
- b) Acta de Examen de Suficiencia (MS-14).

- c) Acta de Defensa de Trabajo de Curso (MS-15).
- d) Acta de Examen Estatal (MS-16).
- e) Acta de Defensa de Trabajo de Diploma (MS-17).

Los secretarios docentes son los responsables de que se confeccionen las actas de exámenes y de orientar a los profesores las normas para su uso.

La Certificación de Calificaciones del Curso Académico, comúnmente denominada hoja académica y codificada como MS-19, es el documento oficial donde se anotan las calificaciones finales otorgadas a un estudiante en las asignaturas que establece el plan del proceso docente para un año académico, con el objetivo de que consten en su expediente académico.

La emisión de esta certificación otorga la cualidad de legítimas a las calificaciones obtenidas por el estudiante, para analizar su posible promoción al año académico inmediato superior, o ante las autoridades académicas de otro centro en caso de traslado o reingreso. El modelo MS-19 se establece como único para todos los centros de Educación Superior. El Secretario Docente es responsable de que sea confeccionado, legítimarlo con su firma y sea archivado en el expediente del estudiante.

El Registro de Calificaciones de las Asignaturas (RS-4) es el documento oficial donde se inscriben las calificaciones finales de las asignaturas y los ejercicios de culminación de estudios, establecidas en el plan del proceso docente, otorgadas a los estudiantes de un grupo docente o brigada. El Secretario Docente es responsable de organizar la confección de los registros antes del inicio del período de exámenes, designando a los técnicos responsables de su actualización y custodia, de forma tal que un registro no sea trabajado por dos técnicos. Las calificaciones anotadas en las actas de comparecencia a exámenes finales se asientan en los registros de calificaciones solo por el personal técnico de la secretaría responsabilizado con esa función.

Procesar documentos para la culminación de estudios comprende la actividad de controlar los títulos impresos, donde se establece la tarjeta control de entrada y salida de títulos impresos para habilitar a posibles graduados (RS-7), como documento primario para registrar en las secretarías generales los títulos en blanco que se reciben, y de ellos los que se utilizan para cada graduación, así como los que se anulan para ser incinerados.

Las actividades que comprende esta etapa son: controlar los títulos impresos, calcular el índice académico, revisar los expedientes académicos de posibles graduados, emitir listados y asentar datos de posibles graduados, confeccionar y firmar los títulos de posibles graduados, listar los posibles títulos de oro y premios al mérito científico y por

ultimo controlar la entrega de los títulos a los graduados; lo cual se muestra en el diagrama de flujo que se encuentra en el Anexo 5.

Para fiscalizar los títulos impresos es importante mantener actualizado la tarjeta de control de los títulos extraídos a utilizar en cada graduación, fecha de salida, el destino se identifica con el año de la graduación, el total extraído, el total que queda en archivo y la firma del Secretario General, que es el único funcionario autorizado para extraer títulos del archivo. Con respecto a la columna de destino es importante mencionar que en este documento no se desglosa por facultad los títulos a extraer y tampoco se muestran los números correspondientes a los títulos asentados en el registro de graduados de la Universidad, informaciones que resultan imprescindibles como parte de las evidencias del control interno en este proceso.

Los títulos anulados por errores al asentar los datos de los posibles graduados y los de aquellos que no se gradúan, se incineran después de la graduación. Para ello se confecciona un acta, las cuales se numeran consecutivamente, donde conste la fecha, la cantidad de títulos y firman tres testigos haciendo constar sus nombres, apellidos y el cargo. En el RS-7, se registra además la cantidad de títulos anulados y el número del acta donde consta la incineración.

La segunda actividad está relacionada con el cálculo del índice académico el cual debe actualizarse al finalizar cada período de exámenes. El procedimiento para calcularlo es único para todo el sistema de la Educación Superior y se aplica lo establecido en el artículo 48 de la Resolución Ministerial No. 47 del 2022.

El índice calculado para los dos períodos y el curso escolar se anota en la Certificación de Calificaciones del Curso Académico (MS-19) que se archiva en el expediente del estudiante. Debe ser informado a los estudiantes que así lo soliciten o ser publicado en lugar visible para todos.

El cálculo del índice académico de los posibles graduados se realiza al terminar el período de exámenes del primer período del año terminal, para determinar los posibles aspirantes a la distinción de "Título de Oro" entre aquellos que acumulan 4,75 puntos o más. Una vez terminados todos los exámenes se vuelve a calcular el índice para anotar el definitivo en la certificación de notas del graduado. Los secretarios docentes de facultades y CUM son responsables de garantizar la confiabilidad del cálculo del índice académico, para lo cual se auxilian del sistema de cálculo del índice académico (RS-11), soportado en una hoja de cálculo en EXCEL que no es la suficientemente explotada por el personal que labora en las secretarías docentes de las Facultades y CUM.

La revisión de los expedientes académicos de posibles graduados constituye la siguiente actividad que forma parte de procesar documentos para la culminación de

estudios. Para ello las secretarías docentes de facultades y CUM realizan una revisión de los expedientes académicos de los estudiantes que cursan el último año de las carreras, la cual tiene como objetivo verificar el cumplimiento del plan del proceso docente y detectar cualquier posible error en los documentos que contiene el expediente, para su solución y garantizar la adecuada calidad de la documentación. Los secretarios generales organizan y controlan que los secretarios docentes de facultades y CUM revisen adecuadamente los expedientes académicos de los posibles graduados, matriculados en las carreras.

La revisión de los expedientes académicos de los futuros graduados es de suma importancia por cuanto con ello se certifica el cumplimiento de las evaluaciones establecidas en el plan del proceso docente.

El cumplimiento del plan del proceso docente se verifica de la siguiente manera:

- a) Si el plan del proceso docente archivado en el expediente está debidamente actualizado; si ha sido modificado o ajustado, comprobando que consten los dictámenes correspondientes.
- b) Que todas las asignaturas establecidas por años y períodos lectivos, tengan registradas las calificaciones en las certificaciones de calificaciones de cada curso académico, hasta el momento del análisis.
- c) Si los trabajos de cursos planificados, que no forman parte de una asignatura o disciplina, han sido aprobados y constan las actas correspondientes.

Este análisis debe hacerse con especial atención para aquellos estudiantes que han tenido asignaturas convalidadas, ajustes de plan de estudio, que han reingresado o han estado de licencia de matrícula, así como los repitientes y los que han tenido asignaturas de arrastre. También se revisarán los documentos que oficializaron la matrícula de nuevo ingreso y la ratificación de matrícula en cada curso. En los casos de bajas y reingresos, licencias de matrícula y traslados de cualquier tipo, se deben revisar los documentos que amparan esos procesos. Cuando se detecten errores o falta de algún documento, se debe solucionar la situación según corresponda. Si se detectan dificultades relacionadas con la acreditación del nivel de escolaridad precedente o de asignaturas no cursadas o no aprobadas, se informará al Decano o Director de CUM para adoptar las medidas correspondientes.

Esta actividad es de obligatorio cumplimiento según lo establecido por la Resolución 119/2021 en su Capítulo XIV relacionado con el sistema integral de control al proceso de ingreso en las IES, lo cual se realiza de manera sistemática pero no se refleja en los modelos establecidos para el autocontrol de las secretarías docentes de Facultades y CUM, no resulta una tema de análisis por parte de las autoridades

académicas y no se establece un indicador para evaluar el nivel de cumplimiento de esta actividad.

Una vez terminada la revisión de los expedientes académicos, el Secretario Docente de la Facultad/CUM confecciona la lista de posibles graduados separado por tipos de cursos y carreras, con los siguientes datos establecidos en la Resolución 80/2022, donde incorpora número del carné de identidad, elemento que facilita la confección de la base de datos de graduados para su incorporación en el registro profesional.

Para que un estudiante sea incluido en la lista de posibles graduados solo se admite que tenga pendiente por evaluar las asignaturas planificadas en el año académico terminal del plan del proceso docente y las de arrastre. Aquellos casos que no cumplan esta condición se analizarán por la autoridad académica que corresponda, quien adoptará la decisión apropiada.

El Secretario Docente de Facultad/CUM confecciona la lista de posibles graduados por carrera, relacionando los estudiantes que son matrícula en la propia facultad y los de las filiales en los municipios, según las listas recibidas. Estas listas las firman el Decano y el Secretario Docente, con lo cual certifican que los estudiantes relacionados cumplen todos los requisitos establecidos en el plan del proceso docente, hasta la fecha de entrega, para ser considerados posibles graduados. La lista se entrega al secretario general de la universidad en la fecha que este indique. El Secretario Docente y los técnicos que hacen la comprobación del cumplimiento de los requisitos establecidos para la posible graduación de los estudiantes, asumen responsabilidad legal al certificar que estos tienen cumplido los requisitos establecidos en el plan del proceso docente, hasta ese momento y, por tanto, son posibles graduados.

Luego se pasa a la actividad de inscribir datos en los títulos en la cual, la escritura en los títulos de graduados se realiza por el especialista designado, bajo el control del Secretario General.

La siguiente actividad está relacionada con analizar y aprobar los posibles títulos de oro según se establece en la norma jurídica No. 47/2021, la cual se inicia en la Secretaría Docente de Facultad/CUM, la ejecutan el Secretario Docente y los técnicos de la secretaría. Concluye en la Secretaría General, con la participación del Secretario General y el técnico designado, para su aprobación en el Consejo de Dirección de la Universidad.

Los documentos para control son:

- a) Resumen de la trayectoria integral del estudiante.
- b) Resolución Rectoral que otorga el título de oro.

En el expediente académico del estudiante se archivan el resumen de la trayectoria integral del estudiante y la Resolución Rectoral que otorga el título de oro, cuando esta es individual para cada estudiante.

Por su parte a través de la Resolución 116/2018 se establecen las bases para el cálculo del índice de eventos y exámenes de premio, los cuales sustentan el acumulado de puntos para el otorgamiento del Premio al Mérito Científico.

Un aspecto que requiere una organización precisa es el sistema a través del cual las secretarías docentes reciben las fotocopias de los certificados de los eventos y exámenes de premio.

Esta última actividad demanda de la coordinación y participación activa de los directivos académicos implicados en la misma con la finalidad de sean reconocidos todos los estudiantes que cumplan los requisitos establecidos.

El control de la entrega de los títulos a los graduados, constituye la última actividad de esta etapa. El Secretario General de la Universidad es el máximo responsable de organizar el proceso de firma de los títulos, estableciendo un sistema de organización coordinado con las facultades que impida la entrega de títulos a estudiantes no graduados. Al Rector se le presentan los títulos a su firma, después que han sido firmados por el Decano y el Secretario General.

La expedición de documentos académicos de pregrado se realiza en las secretarías docentes para surtir efecto en el exterior o territorio nacional, según el uso y destino de los documentos que se traten con la firma de los funcionarios autorizados.

Incluye como actividades la expedición de:

- Documentos académicos para uso en el exterior y el territorio nacional;
- Documentos académicos al culminar los estudios de pregrado;
- Certificación de Estudios Universitarios Terminados;
- Certificación de Calificaciones de Estudios Parciales;
- Copias literales certificadas de títulos o diplomas;
- Certificación de Calificaciones de exámenes de ingreso;
- Documentos a estudiantes que viajan al exterior;
- Certificados a graduados de los cursos de habilitación de trabajadores sociales

Los documentos anteriores se emiten en idioma español, con fines académicos o laborales, por solicitudes de carácter institucional o por interés personal y para el uso en el exterior, y lo presentan en la Secretaría General las personas autorizadas al trámite de:

- a) Los órganos estatales;
- b) los organismos de la Administración Central del Estado;
- c) las entidades estatales;
- d) las organizaciones políticas, sociales y de masas;
- e) las entidades de servicios jurídicos autorizadas.

A partir de la puesta en vigor de la Resolución 80/2022 se reelaboran los formatos para la emisión de cada uno de estos documentos, lo cual no constituye un objetivo de la presente investigación.

Como resultado además de la documentación mostrada, 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.

Para la formulación de los indicadores se toma como punto de partida las nuevas resoluciones vigentes para la gestión de los procesos en las secretarías las universidades.

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.

En la propuesta de indicadores se formulan tres para el proceso objeto de estudio como se observan en el Anexo 6 así como la ficha correspondiente a cada uno de ellos (ver anexo 7).

→ Porcentaje de expedientes que cumplen los requerimientos para el nuevo ingreso

→ Porcentaje de expedientes actualizados de estudiantes continuantes

→ Porcentaje de expedientes actualizados de posibles graduados

En la etapa III se procede a evaluar el estado del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, para ello se considera los elementos fundamentales del mismo.

Como parte de esta tercera etapa en el paso 7 se realiza un análisis de la situación actual, teniendo en cuenta las nuevas regulaciones establecidas con el propósito de mejorar la gestión y desempeño de este proceso en la entidad objeto de estudio.

Para ello se aplica una lista de chequeo que permite realizar un diagnóstico del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, la cual no ha sido aplicada en ninguna institución de la Educación Superior, lo cual requiere una validación.

Para evaluar la validez de contenido se utilizan los criterios representativos del juicio de los expertos, a partir de la metodología propuesta por varios autores como Cortés e Iglesias (2005), Curbelo (2013) y Crespo (2020).

Según el criterio de Curbelo (2013) algunas literaturas recomiendan que el número de expertos varíe entre 7 y 12. Para su cálculo se emplea la fórmula siguiente:

$$n = p(1 - p) \frac{k}{i^2}$$

Donde:

k: constante que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: precisión del experimento. ($i \leq 12\%$)

Tabla de valores de k según el nivel de significación estadística.

NC (1-A)	k
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6806

Para la presente investigación se utilizan los siguientes valores:

$p = 0,05$

$i = 0,12$

$k = 3.8416$ donde se obtiene que $n = 12$

Una vez determinado el número de expertos se procede a la aplicación del cuestionario para determinar el nivel de competencia de cada experto, según se muestra en el Anexo 8. Los resultados obtenidos del cálculo del coeficiente de competencia y la calificación de este indicador para cada experto se encuentra en el Anexo 9.

Para validar la lista de chequeo se elabora un cuestionario estructurado, en el cual a través de una escala Likert con puntuaciones de 1 a 5, donde el valor 1 se identifica como totalmente en desacuerdo y el de 5 totalmente de acuerdo.

Las afirmaciones que contiene el cuestionario evalúan la factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, novedad, originalidad y validez, de la lista de chequeo propuesta para el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos (Ver cuestionario en Anexo 10).

El procesamiento estadístico es desarrollado por medio del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión.25.0 y los resultados de la validación se muestran en el Anexo 11.

Los resultados del procesamiento del cuestionario estructurado, teniendo en cuenta la moda y el rango se muestran en la tabla 3.3. En esta, puede observarse que las afirmaciones emitidas por los expertos, están en la escala que identifica que éstos, están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Afirmaciones	Moda	Rango
Los elementos que componen la lista de chequeo son resultado de la vinculación de la teoría y la práctica científicamente argumentados	4	2
Los elementos que considera la lista de chequeo están en correspondencia con las etapas propuestas y las regulaciones emitidas con respecto al proceso de registro, control y expedición de documentos académicos	5	1
La lista de chequeo incluye las actividades de cada una de las etapas del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos	4	2
La lista de chequeo propuesta es aplicable a las IES en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos	4	4
La lista de chequeo permite diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos para contribuir al mejoramiento continuo del mismo	4	3
Los aspectos a evaluar en la lista de chequeo se expresan con suficiente claridad para que sea posible su implementación por otros investigadores	5	1
Es viable la utilización de la lista de chequeo en las condiciones actuales teniendo en cuenta las nuevas resoluciones para este proceso	4	3
Su condición de aplicabilidad y factibilidad permiten en condiciones normales su adecuación a otros contextos semejantes	5	2
La lista de chequeo permite el logro del objetivo para el cual fue concebido	4	2
Posee valor social y está en correspondencia con la necesidad de diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos	4	2
En general estoy satisfecho con los aspectos incluidos en la	4	3

Tabla 2: Resultado de la aplicación del cuestionario a los expertos. Fuente: Elaboración propia

Para una evaluación de las propiedades métricas del instrumento de medición utilizado se realiza un estudio de la fiabilidad del mismo, con la utilización del coeficiente de fiabilidad de escala (Alpha de Cronbach), el cual es adecuado cuando se obtienen valores superiores a 0,7 (Alpha > 0,7). En la investigación, se obtuvo como resultado un valor 0.776 lo que demuestra que la fiabilidad es adecuada, quedando de esta manera validado el cuestionario utilizado en la investigación.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,776	11

Estadísticos de contraste

N	12
W de Kendall ^a	,327
Chi-cuadrado	39,193
GI	10
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Teniendo en cuenta el procesamiento del criterio de expertos, se observa que existe acuerdo entre los expertos, al obtener un α asintótica equivalente a 0.000, valor inferior al prefijado en la investigación (0.05).

A su vez, se demuestra la concordancia de criterios entre este grupo debido a que W de Kendall (0.359), por lo que se concluye que el juicio de los expertos es consistente. Finalmente, las valoraciones ofrecidas por los expertos en cuanto a la lista de chequeo utilizada permiten concluir que se trata de una propuesta válida, la cual contribuye a diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos con la finalidad de proyectar acciones de mejora en el mismo.

Una vez validada la lista de chequeo, la misma se aplica a una población conformada por 17 personas procedentes de la Secretaría General, secretarías docentes de Facultades y CUM (ver anexo 12). Los resultados obtenidos son procesados utilizando

en SPSS versión.25.0 a partir del análisis de frecuencias, cuyos resultados se encuentran en el Anexo 13.

Los principales resultados obtenidos de la aplicación de la lista de chequeo se mencionan a continuación:

- El 100 % coinciden en que se informa con antelación las fechas las fechas del período de matrícula, los documentos a presentar y los requisitos que deben cumplir dichos documentos, así como la capacitación del personal que labora en dicha actividad.
- El 47% señala que no se suministran los materiales y documentos necesarios para la matrícula, cuestión que debe ser atendida por las autoridades académicas para garantizar un adecuado desempeño de esta actividad.
- Existe coincidencia total en que se comprueban los requisitos generales para matricular en cualquier tipo de curso, se controla el cumplimiento de las normas establecidas para la matrícula y de los estudiantes matriculados, así como el registro de los datos de los estudiantes de nuevo ingreso y de los continuantes.
- El 12 % plantea que no se actualizan las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula en los registros correspondientes y no se utilizan los procedimientos establecidos para estos trámites.
- El 12% refieren que no se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado y el 18 % que no se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos.
- El 100 % coincide en que se mantienen actualizados los expedientes académicos y se cumplen los requisitos para cerrarlos, mientras el 29% refiere que no existen las condiciones para conservar y custodiar los mismos.
- El 18% considera que no se supervisa el cumplimiento de los planes del proceso docente, pues el 18% coincide en que no se dispone de la carpeta con los planes del proceso docente, a su vez, el 47% considera que no se archivan los dictámenes que se solicitan.
- El 24% refiere que no siempre se verifica la coincidencia entre el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica.
- El 100% plantea que se archivan y conservan las actas de exámenes y el registro de calificaciones de los grupos docentes, mientras el 12% estima que no se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes.

- El 100% conoce los documentos que debe contener el expedientes de los posibles graduados, el procedimiento para calcular el índice académico, los datos que contienen las listas de los posibles graduados, así como, los requisitos que debe cumplir el registro de graduados.
- El 100% estima que la confección y entrega de títulos se realiza según el procedimiento estipulado.
- El 41% plantea que no se mantiene actualizado el sistema de control interno en las secretarías docentes, mientras el 6% apunta a que no se realiza el autocontrol a los procesos que se desarrollan en las secretarías docentes.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de chequeo se procede a la identificación de fortalezas y debilidades relacionadas con este proceso en la Universidad de Cienfuegos, cuyo resultado es mostrado a continuación:

Fortalezas:

- Actividades altamente reglamentada y legislada.
- Experiencia y estabilidad del personal que labora en el área de secretaría.
- Alta fiabilidad del proceso de Secretaría.
- Adecuada planificación y ejecución de acciones para desarrollar la matrícula.
- Efectivo control de los documentos generados en el proceso docente.
- Adecuado registro de los documentos en los expedientes académicos
- Correcto procesamiento de los documentos para la culminación de estudios

Debilidades:

- No se suministran los materiales y documentos necesarios para la matrícula.
- No se utilizan los procedimientos establecidos para la aprobación de las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula
- No se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado.
- No existen las condiciones para conservar y custodiar los expedientes académicos.
- No se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos.
- No siempre se verifica la coincidencia entre el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica.
- No se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes

- No se encuentra actualizada la carpeta con los planes del proceso docente al no estar archivados los dictámenes que se solicitan.
- No se mantiene actualizado el sistema de control interno en las secretarías docentes, al no realizar el autocontrol a los procesos que se desarrollan en las secretarías docentes.

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplica la Matriz UTI para definir las prioridades de mejora del proceso. La definición de prioridades es la identificación de lo que se debe atender primero considerando la urgencia, la tendencia y el impacto de una situación, de ahí la sigla UTI.

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 las consecuencias 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, entonces, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas si no se hace algo, se califican con 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.

Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso, se muestran en la Tabla 1, donde se definen las debilidades que tienen mayor prioridad luego de ser analizados por el grupo de especialistas definidos con anterioridad para la presente investigación. A través del trabajo con los mismos, se decide proponer un plan de mejoras a las debilidades detectadas, de las cuales, con prioridad baja se encuentra una debilidad, por lo que se propone acciones de mejoras.

Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
No se suministran los materiales y documentos necesarios para la matrícula.	7	8	9	24	4
No se utilizan los procedimientos establecidos para la aprobación de las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula	10	10	10	30	1
No se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado.	8	8	9	25	3
No existen las condiciones para conservar y custodiar los expedientes académicos.	8	8	9	25	3
No se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos.	10	8	9	27	2
No se encuentra actualizada la carpeta con los planes del proceso docente al no estar archivados los dictámenes que se solicitan.	8	8	9	25	3
No se verifica la coincidencia entre el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica.	10	8	9	27	2
No se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes	8	8	9	25	3
No se mantiene actualizado el sistema de control interno en las secretarías docentes.	10	10	10	30	1

Tabla 3: Matriz UTI de proceso de registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta a las debilidades identificadas se proponen acciones de mejora.

Para las debilidades de prioridad 2, 3 y 4 se proponen planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How), los cuales se muestran a continuación.

Oportunidad de Mejora: No se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado.					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Organizar los expedientes académicos de acuerdo a los establecido en la Resolución	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Realizar cursos de entrenamiento en el puesto de trabajo	Cumplir las indicaciones establecidas en la Resolución vigente	Facultades y CUM	Durante el período académico
Oportunidad de Mejora: No existen las condiciones para conservar y custodiar los expedientes académicos.					
Crear las condiciones	Decanos, Secretarías	Aplicar las indicaciones	Cumplir las indicaciones	Facultades y CUM	Durante el período

para conservar y custodiar los expedientes académicos	Docentes de Facultades y CUM	establecidas para conservar la información en los expedientes académicos	establecidas en la Resolución vigente		académico
Oportunidad de Mejora: No se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos					
Velar por el cumplimiento del procedimiento establecido para consultar información en los expedientes académicos	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Aplicar las indicaciones establecidas para consultar información de los expedientes académicos	Evitar cualquier tipo de riesgo	Facultades y CUM	Cada vez que se consulte información en los expedientes académicos
Oportunidad de Mejora: No se encuentra actualizada la carpeta con los planes del proceso docente al no estar archivados los dictámenes que se solicitan.					
Cumplir con los planes del proceso docente previstos para cada año académico	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Mantener actualizada la carpeta de planes del proceso docente y dictámenes solicitados	Cumplir las indicaciones establecidas en la Resolución vigente	Facultades y CUM	Durante el período académico
Oportunidad de Mejora: No se verifica la coincidencia entre el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica.					
Adecuado registro y control del cumplimiento del plan del proceso docente	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Verificar coincidencia entre acta, registro y hoja académica	Es parte del sistema integral de control a las secretarías docentes	Facultades y CUM	Al concluir cada período académico
Oportunidad de Mejora: No se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes					
Cumplir las regulaciones establecidas con relación a las actas de exámenes	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Controlar la organización y entrega de las actas de exámenes	Es parte del sistema integral de control a las secretarías docentes	Facultades y CUM	Durante el período académico
Oportunidad de mejora: No se actualiza sistemáticamente el sistema de control interno					
Mantener actualizado el sistema de control interno de	Secretarías Docentes de Facultades y CUM	Conformar el expediente de control interno de cada área	Evitar cualquier tipo de riesgo	Facultades y CUM	Al inicio de cada período académico

cada secretaría docente					
-------------------------------	--	--	--	--	--

Tabla 4: Oportunidad de mejora para las debilidades relacionadas con el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos.

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 e implicados en cada una de las acciones propuestas en el programa de mejora.

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.

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 general del proceso objeto de estudio, así como los diagramas de flujo de cada una de las actividades relacionadas con las etapas definidas para el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, lo cual constituye un aporte práctico, al realizar la estandarización de actividades en torno al proceso objeto de análisis.

- Se realiza un análisis del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos, a partir de la caracterización y diagnóstico del mismo, identificando un grupo de fortalezas y debilidades. A partir de las debilidades identificadas se realizan propuestas de acciones de mejora con el objetivo de mejorar su desempeño.
- Se proponen un grupo de indicadores para evaluar el desempeño del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos desde diferentes perspectivas, los cuales constituyen un referente para el análisis del proceso objeto de estudio.

Conclusiones

1. El estudio de la bibliografía permite constatar que las IES están compuestas por un sistema de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada y estratégica, donde el enfoque a procesos constituye una prioridad para la gestión universitaria, con vistas a lograr la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad.
2. El procedimiento seleccionado concibe una secuencia de etapas que viabilizan el desarrollo de un sistema de gestión centrado en el enfoque a procesos, lo que posibilita constatar su factibilidad como instrumento metodológico para gestionar los procesos universitarios desarrollando una integración con otros elementos que son prioridades en las instituciones universitarias; todo lo cual contribuye significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico.
3. La implementación del procedimiento constituye un aporte práctico para la gestión universitaria, teniendo en cuenta que se pone a disposición una herramienta para la sistematización del análisis y evaluación del desempeño de los procesos, considerando un conjunto de elementos e indicadores para permitir el seguimiento y control de sus actividades y mejorar la efectividad y la satisfacción de todos los actores. 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.

Recomendaciones

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

- Continuar y profundizar el estudio en las etapas que no fueron objeto de estudio en la investigación
- Incorporar los indicadores propuestos al sistema integral de control a las secretarías docentes de la Universidad de Cienfuegos para sus distintas modalidades de estudio.

Bibliografías

- Acosta, L. A., Becerra, F. A., y Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo Ecuador. *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112.
- 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.
- Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2021). Acreditación universitaria y evaluación institucional: un estudio comparado desde la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. *Revista San Gregorio*, (45), 130-145.
- Alonso, A., Michelena, E., y Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 87-95.
- Barbón, O. G., y 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), p.5
- Barrios, N., Ricard, M., y Fernández, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Cofín Habana*, 11(2), 95-114.
- Becerra, F.A., Andrade, A.M. y Díaz, L.I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 19, (1), 1-32.
- Borges, L. de la C., Rubio, D. Y., y Pichs, L. A. (2016). Gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas General Calixto García. *Educación Médica Superior*, 30(3).
- Campaña, L. J.; Gómez, L.P. y Mono, A. (2021). Concepciones y reflexiones sobre calidad, evaluación y acreditación institucional. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13, (1), 1-26.
- Cazorla, 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.
- de la Rosa Godoy, B. (2016). *Perfeccionamiento de procesos estratégicos en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.

- Galarza, J. y Almuiñas, J.L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 6, (1), 143-154.
- González Roque, Y. (2017). *Mejora del proceso de Gestión de Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- González, E., Hernández, G., Fernández, M. de J., y Padrón, F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162.
- González, O., Batista, A. y González, M. (2020). Indicadores de calidad del proceso de extensión universitaria en la Universidad de La Habana. *Revista San Gregorio*, (43), 49-64.
- Gradaille Águila, 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.
- 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.
- 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.
- León García, A. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- León, G.A. (2016). *Perfeccionamiento del Proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación*. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- López, Y., Díaz, M. L. y De la Concepción, M. (2017). El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. *Revista Varona*, núm. esp., mayo-agosto, 1-17.

- 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.
- Murillo, M. y Reyes, M. (2018). Gestión financiera con enfoque de procesos en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Cofín Habana*, 13 (1), 32-42.
- Núñez, A. y Ramírez, T. (2013). Indicadores de la Gestión universitaria con enfoque a procesos: experiencia en el Centro universitario de la Costa Sur. *Cofín Habana*, 7 (3), 18-28.
- Núñez, W. R., y Michelena, E. S. (2017). La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, XXXVII I (1), 3-17.
- Orozco, E. E., Jaya, A.I., Ramos, F.J. y Guerra, R.M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2), 1-14.
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis Doctoral). Oscar Lucero Moya, Universidad de Holguín.
- Ortiz, A., Funzy, J. M., Pérez, M. y Velázquez, R. (2014). Modelo para la gestión integrada de los procesos en universidades. *Didáctica y Educación*, V, (3), 87-96.
- Ortiz, A., Pérez, M. y Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (3),1-12.
- Peña, K. (2018). Perfeccionamiento del proceso de Gestión de Servicios Universitarios de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Peña, L. R., Almuiñas, J. L., y Galarza, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de Educación Superior. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24.
- Pérez, D. R., Urquiola, O. y Baute, L. (2019). Perfeccionamiento del sistema de gestión de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 7, (2), 137-151.
- Pérez, O., Echemendía, Y., y López, L. (2015). Marco legal de la Gestión de la Calidad en Cuba: Aplicación en el Ministerio de Educación Superior la Gestión

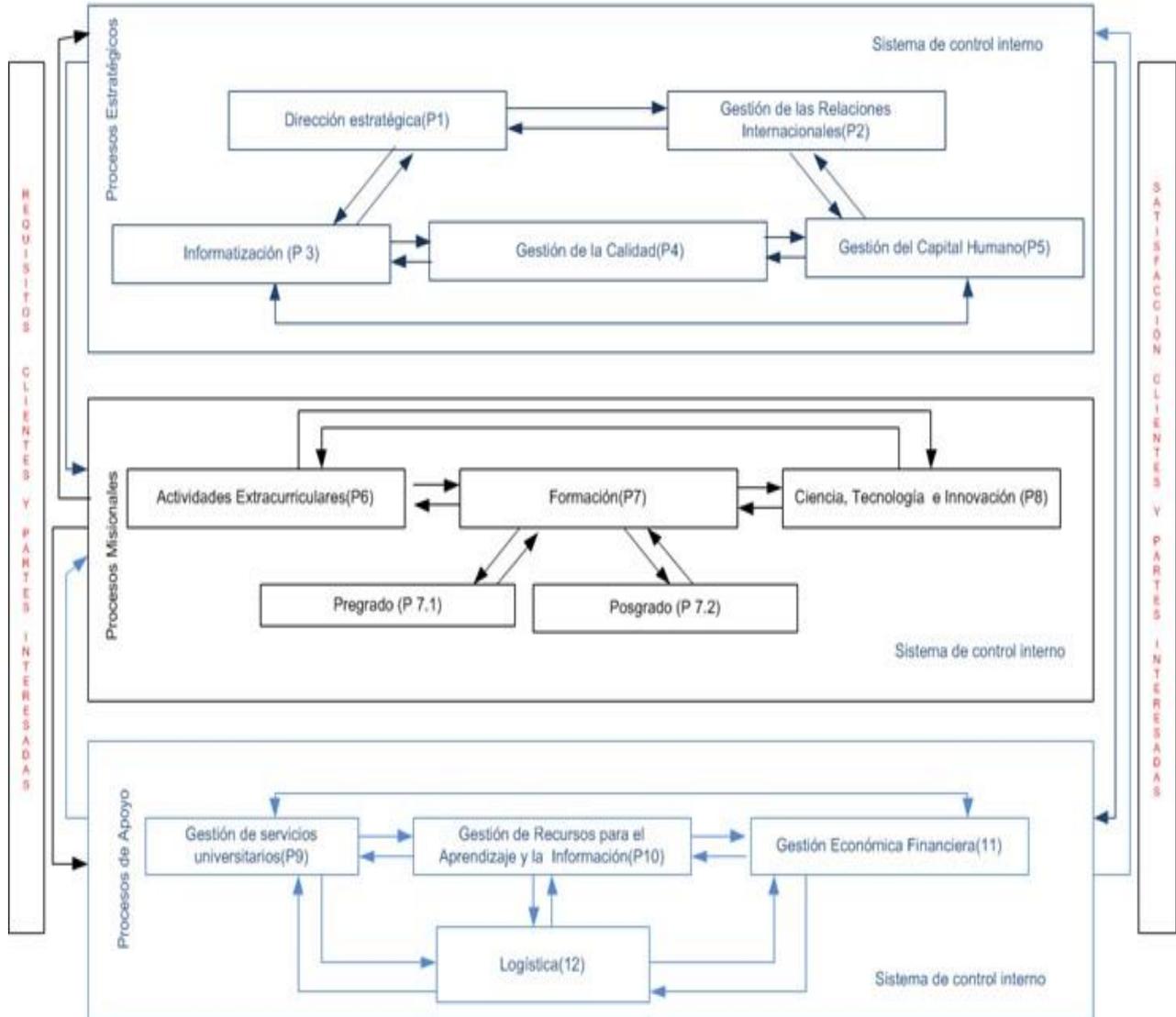
de la Calidad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. *Didáctica y Educación*.

- Ramos, L. M.; Leal, D. X. y Blanco, I. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: caso Universidad de Cartagena. *Revista CIES*, 12, (1), 255-268.
- Ravelo Peña, C. M. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Formación en Educación de Pregrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Ricardo, H., Medina, A., Abreu, R., Gómez, R., y Nogueira, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 15-23.
- Ricardo, L., Velázquez, R. y Pérez, M. (2019). La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 56-66.
- Ricaurte, C. y Pozo, J.M. (2018). Gestión, Procesos Y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14, (34), 195-216.
- Romero, A. J.; Flores, D. A.; Flores, E. V. y Luzuriaga, M. A. (2020). Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Edición Especial, 1-15.
- Santana Torres, 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, Cienfuegos.
- 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.
- Toala, G. M. (2017). La gestión de la calidad universitaria en las carreras de administración, fuente de desarrollo en la educación superior. *Dominio de la Ciencia*, 3, (1), 466-488.
- Trigo, A. (2018). Perfeccionamiento del proceso de Gestión Económica Financiera de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Véliz, V. F. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Revista Atenas*, 1, (41), 165-180).

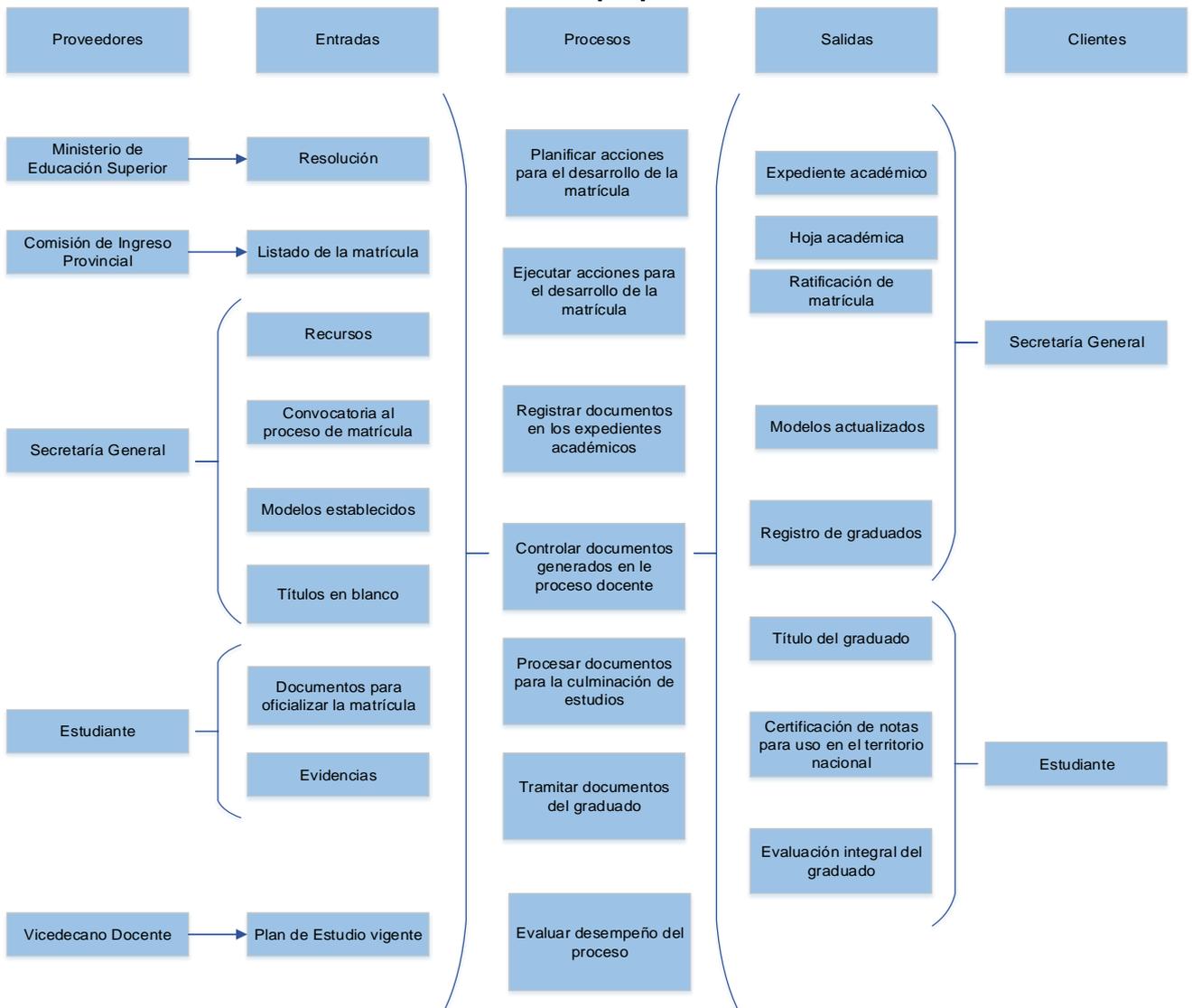
- Veliz, V. F., Alonso, A.; Alfonso, D., Fleitas, M. S. y Michelena, E. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28, (1), 143-154.
- Veliz, V. F., Alonso, A.; Fleitas, M.S. y Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20 (3), 1-17.
- Villa González, E. M., y Pons Murguía, C. R. (2006). *Un procedimiento para la Gestión por Procesos*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Zúñiga, S. y Camacho, S. (2022). Referentes teóricos para un modelo de acreditación desde la evaluación y la gestión de la calidad. *Revista Electrónica Educare*, 26(1) 1-19.

Anexos

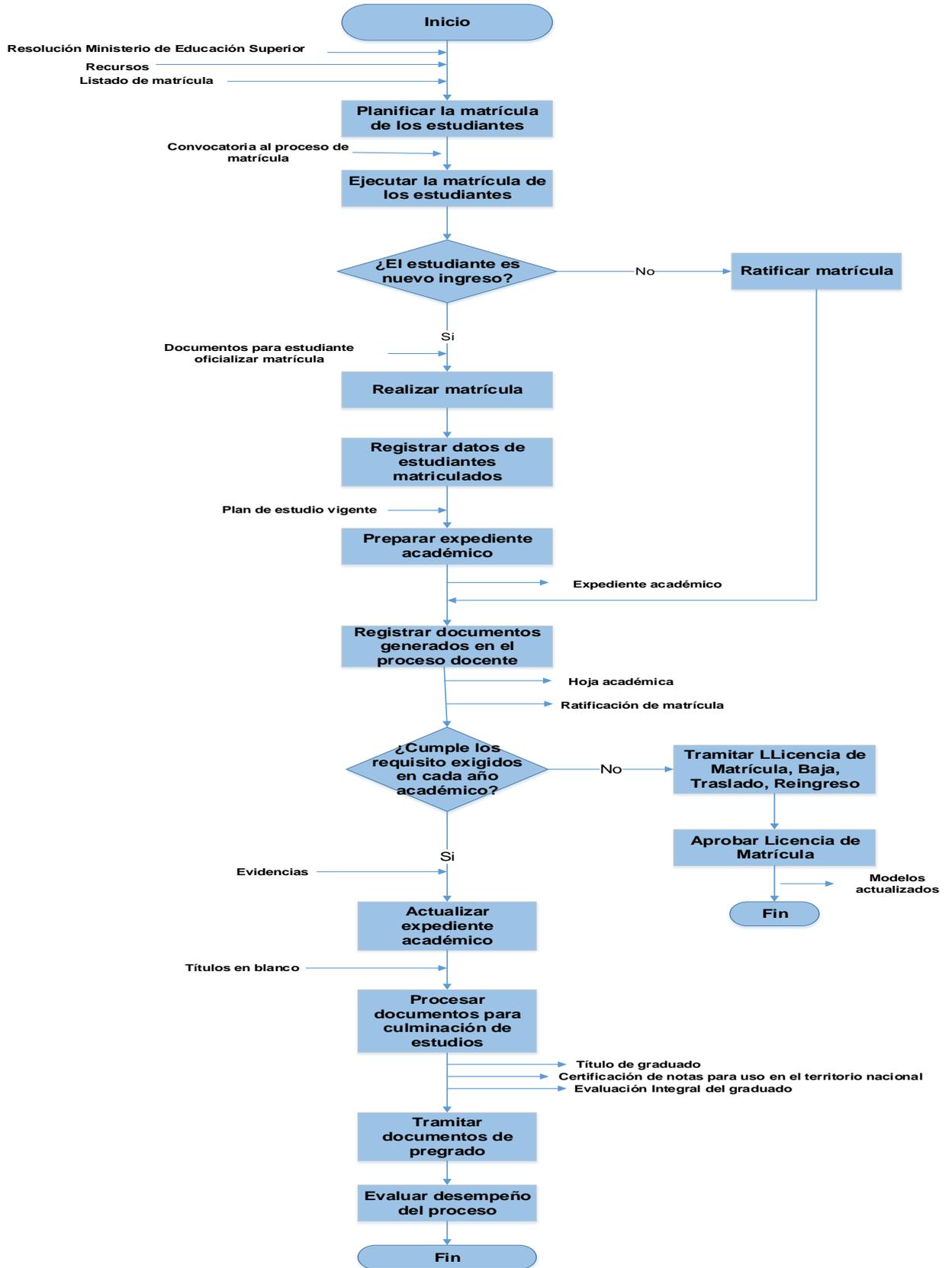
Anexo 1: Mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Gradaille, 2017.



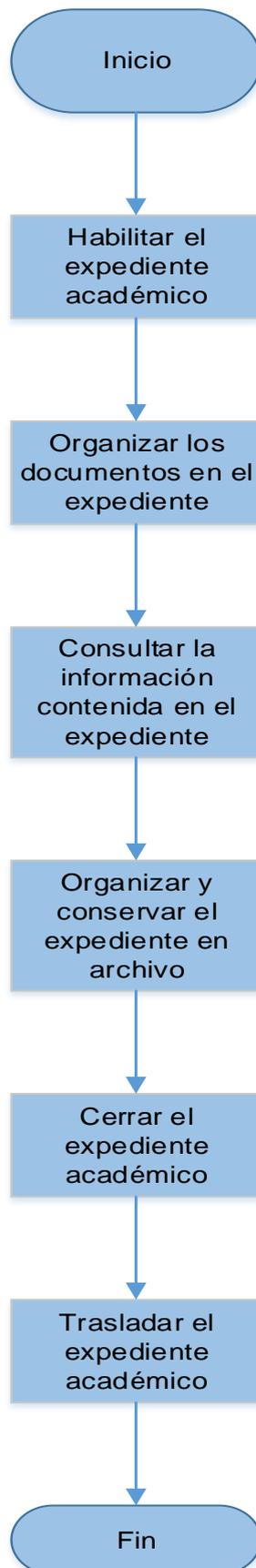
Anexo 2: Diagrama SIPOC del proceso de Registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.



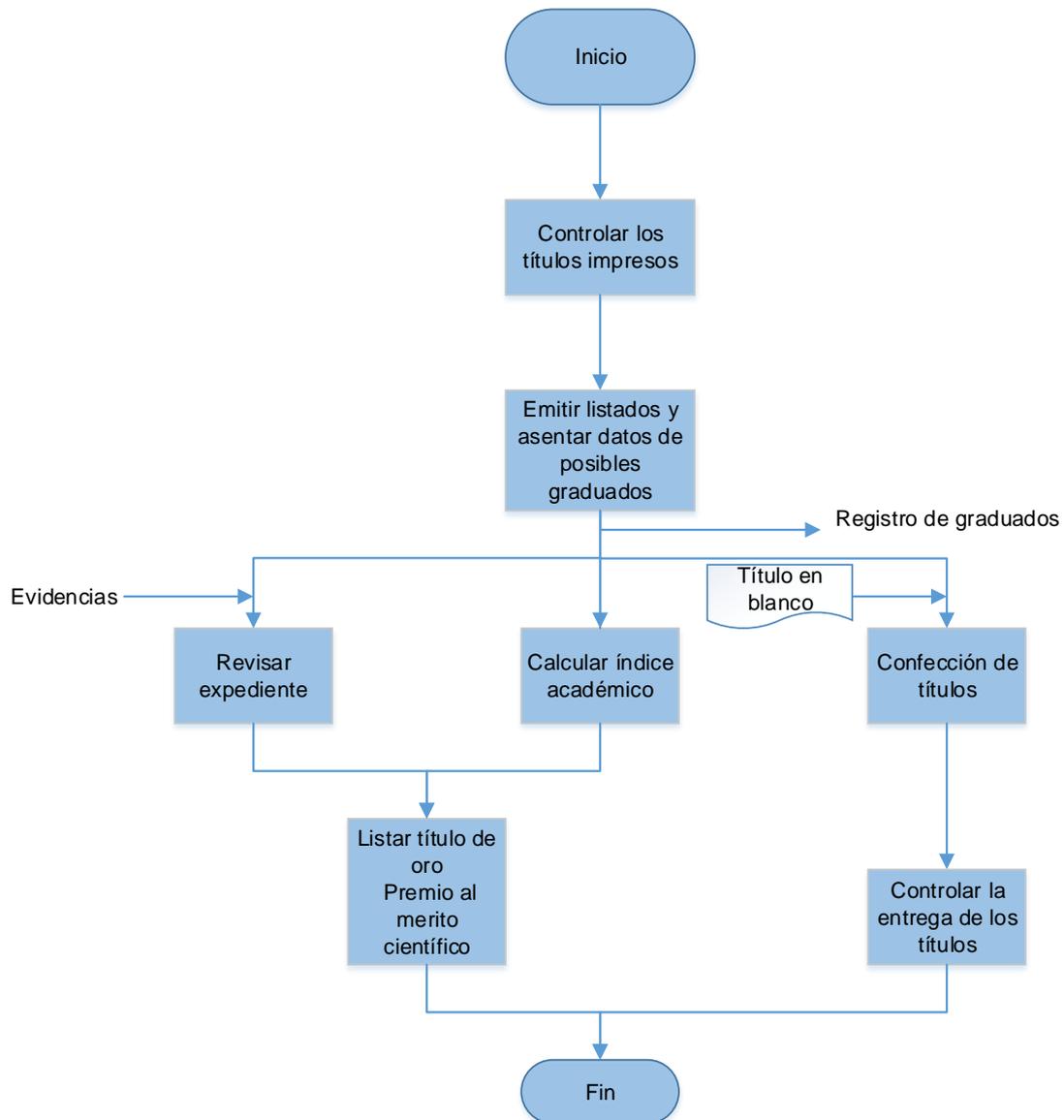
Anexo 3: Diagrama general del proceso de Registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 4: Diagrama de flujo de la etapa de registrar documentos en los expedientes académicos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5: Diagrama de flujo de la etapa de procesar documentos para la culminación de estudios. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6: Indicadores del proceso de Registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Niveles de referencia		
		Bien	Regular	Mal
Porcentaje de expedientes que cumplen los requerimientos para el nuevo ingreso	$\frac{\text{cantidad de expediente evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}}$	80-100 %	79-60 %	≤ 60%
Porcentaje de expedientes actualizados de estudiantes continuantes	$\frac{\text{cantidad de expediente evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}}$	80-100 %	79-60 %	≤ 60%
Porcentaje de expedientes actualizados de posibles graduados	$\frac{\text{cantidad de expediente evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}}$	80-100 %	79-60 %	≤ 60%

Anexo 7: Fichas técnicas del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de expedientes que cumplen los requerimientos para el nuevo ingreso		Pagina	1 de 1
Proceso: Registro, control y expedición de documentos académicos				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>				
RESPONSABLE	Secretario Docente			
OBJETIVO				
Medir el porcentaje de expedientes que cumplen los requerimientos para el nuevo ingreso.				
ESCALA	FUENTE	TENDENCIA		
Porcentaje	Expedientes académicos	Creciente		
META		REFERENCIA	FRECUENCIA	
Bien	Regular	Mal	Anual (Enero)	
80-100	79-60	≤ 60	Histórico	
FORMA DE CALCULO				
Porcentaje de expedientes que cumplen los requerimientos para el nuevo ingreso = $\frac{\text{cantidad de expedientes evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}} \times 100$				
USUARIOS				
Rector, Decanos, Directores de CUM, Secretaría General, Comisión de Ingreso Provincial				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO				

	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Porcentaje de expedientes actualizados de estudiantes continuantes		Página	1 de 1
	Proceso: Registro, control y expedición de documentos académicos			
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		EFFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>
RESPONSABLE	Secretario docente			
OBJETIVO				
Medir el porcentaje de expedientes actualizados de estudiantes continuantes.				
ESCALA	FUENTE	TENDENCIA		
Porcentaje	Expedientes académicos	Creciente		
META		REFERENCIA	FRECUENCIA	
Bien	Regular	Mal	Anual (Enero)	
80-100	79-60	≤ 60	Histórico	
FORMA DE CALCULO				
Porcentaje de expedientes actualizados de estudiantes continuantes = $\frac{\text{cantidad de expedientes evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}} \times 100$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, Directores y Directores CUM				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO				

 UNIVERSIDAD D CIENFUEGOS	Ficha Técnica de Indicador		Código	
	Por ciento de expedientes actualizados de posibles graduados		Pagina	1 de 1
Proceso: Registro, control y expedición de documentos académicos.				
TIPO DE INDICADOR				
EFICACIA <input type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		EFFECTIVIDAD <input checked="" type="checkbox"/>
RESPONSABLE	Secretaria Docente			
OBJETIVO				
Medir el por ciento de expedientes actualizados de posibles graduados.				
ESCALA	FUENTE	TENDENCIA		
Por ciento	Expedientes académicos	Creciente		
META		REFERENCIA		FRECUENCIA
Bien	Regular	Mal	Anual (Enero)	
80-100	79-60	≤ 60		
FORMA DE CALCULO				
Por ciento de expedientes actualizados de posibles graduados = $\frac{\text{cantidad de expedientes evaluados de bien}}{\text{total de expedientes revisados}} \times 100$				
USUARIOS				
Rector, Vicerrector de Formación, Decanos, Directores y Directores CUM				
OBSERVACIONES				
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO				

Anexo 8: Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: Elaboración propia.

Nombre y Apellidos: _____

Experiencia en la participación y/o conducción del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos: SÍ ___ NO ___

Estimado (a) compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a temas relacionados con el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos.

Previo a la realización de la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Evaluación de expertos”, resulta necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, con el propósito de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos posteriormente. Se le sugiere que responda las preguntas que aparecen a continuación de la forma más objetiva posible. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos. Marque con una x.

Nivel de conocimiento que tiene sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- b) Marque con una x la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Fuente de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Gracias por su colaboración.

Anexo 9: Resultados del cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.

Fuente: Elaboración propia.

Expertos	Coeficiente conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia	Calificación de la competencia
1	0.9	$0.3+0.5+2(0.04) +0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05) =0.89$	0.895	Alta
3	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
4	0.8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alta
5	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
6	0.7	$0.3+0.5+3(0.04) +0.03=0.95$	0.825	Alta
7	0,9	$0,5+0,3+3(0,05) +0,04=0,99$	0,95	Alta
8	1	$0,5+0,2+4(0,05) =0,9$	0,95	Alta
9	0,9	$0,5+0,3+4(0,05) =1$	0,95	Alta
10	0,9	$0,2+0,5+4(0,04) =0,76$	0,86	Alta
11	0,8	$0,5+0,2+3(0,04) +0,03=0,85$	0,83	Alta
12	0,8	$0,4+0,3+3(0,05) +0,04=0,89$	0,85	Alta

Anexo 10: Cuestionario para valorar la lista de chequeo del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia

Objetivo: Elaborar un instrumento que permita validar la lista de chequeo para diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos.

Estimado(a) secretario docente:

Usted ha sido seleccionado por su competencia, experiencia y resultados alcanzados en su labor profesional, para colaborar como experto en el ejercicio de valoración de la lista de chequeo para el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos.

A continuación, se le presentan un conjunto de afirmaciones relacionadas la valoración de la lista de chequeo para que exprese, según su criterio, su grado de acuerdo con dichas afirmaciones, utilizando para ello la escala Likert siguiente:

1. TD: Totalmente en desacuerdo
2. D: Desacuerdo.
3. MD: Medianamente de acuerdo
4. DA: De acuerdo
5. TA: Totalmente de acuerdo

El cuestionario tiene un carácter anónimo y la información obtenida será utilizada solamente con fines científicos. Marque con una (X) en la casilla seleccionada.

Valoraciones sobre la lista de chequeo propuesta	Categorías de evaluación				
	1	2	3	4	5
	TD	D	MD	DA	TA
Los elementos que componen la lista de chequeo son resultado de la vinculación de la teoría y la práctica científicamente argumentados					
Los elementos que considera la lista de chequeo están en correspondencia con las etapas propuestas y las regulaciones emitidas con respecto al proceso de registro, control y expedición de documentos académicos					
La lista de chequeo incluye las actividades de cada una de las etapas del proceso de registro, control y expedición de documentos académicos					
La lista de chequeo propuesta es aplicable a las IES en el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos					
La lista de chequeo permite diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos para contribuir al mejoramiento continuo del mismo					
Los aspectos a evaluar en la lista de chequeo se expresan con suficiente claridad para que sea posible su implementación por otros investigadores					
Es viable la utilización de la lista de chequeo en las condiciones					

actuales teniendo en cuenta las nuevas resoluciones para este proceso					
Su condición de aplicabilidad y factibilidad permiten en condiciones normales su adecuación a otros contextos semejantes					
La lista de chequeo permite el logro del objetivo para el cual fue concebido					
Posee valor social y está en correspondencia con la necesidad de diagnosticar el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos					
En general estoy satisfecho con los aspectos incluidos en la lista de chequeo propuesta					

Anexo 11: Análisis de fiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.758	35

Estadísticos de contraste

N	17
W de Kendall ^a	.246
Chi-cuadrado	142.018
gl	34
Sig. asintót.	.000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 12: Lista de chequeo para el proceso de registro, control y expedición de documentos académicos. Fuente: Elaboración propia.

Estimados Secretarios Docentes. Nos complace que colaboren en responder esta lista de chequeo que se realiza con el objetivo de perfeccionar el trabajo de las Secretarías Docente en la Universidad de Cienfuegos. De antemano por su tiempo, gracias.

PREGUNTAS	SI	NO
¿Se informa con antelación las fechas del período de matrícula, documentos a presentar y requisitos que deben cumplir dichos documentos?		
¿Se capacita al personal que participa en la matrícula de nuevo ingreso?		
¿Se suministran los materiales y documentos necesarios para la matrícula?		
¿Se comprueban los requisitos generales para matricular en cualquier tipo de curso?		
¿Se controla el cumplimiento de las normas establecidas para la matrícula?		
¿Se realiza el control de los estudiantes matriculados?		
¿Se realiza el registro de los datos de los estudiantes de nuevo ingreso?		
¿Se legaliza y anota en los registros correspondientes la continuidad de estudios de un estudiante que está matriculado?		
¿Se actualizan las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula en los registros correspondientes?		
¿Se utilizan los procedimientos establecidos para la aprobación de las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula?		
¿Se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado?		
¿Se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos?		
¿Se mantiene actualizado el registro de traslado de los expedientes académicos?		
¿Existen las condiciones para conservar y custodiar los expedientes académicos?		
¿Se cumple los requisitos establecidos para cerrar el expediente académico?		
¿Se supervisa el cumplimiento de los planes del proceso docente?		
¿Se verifica la coincidencia entre el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica?		
¿Se corresponde el registro de calificaciones con la matrícula de cada año?		
¿Se corresponde la hoja de matrícula con cada expediente de estudiante que está archivado?		
¿Se dispone de la carpeta con los planes del proceso docente?		
¿Se archivan los dictámenes que se solicitan?		
¿Se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes?		
¿Se archivan y conservan las actas de comparecencia exámenes y el registro de calificaciones de los grupos docentes?		
¿Se certifican las asignaturas aprobadas en el curso con la hoja		

académica?		
¿Conoce los documentos que debe contener el expediente de los posibles graduados?		
¿Conoce el procedimiento para calcular el índice académico?		
¿Conoce los datos que contiene la lista de los posibles graduados?		
¿Conoce los requisitos que debe cumplir el registro de graduados?		
¿La confección de títulos se realiza según el procedimiento estipulado?		
¿La entrega de títulos a los graduados se registra según lo normado?		
¿Se corresponde el registro de entrega de títulos con la matrícula final de cada año terminal?		
¿Las firmas de las autoridades académicas para legalizar títulos están debidamente registradas en los documentos correspondientes?		
¿Se mantiene actualizado el sistema de control interno en las secretarías docentes?		
¿Se realiza el autocontrol a los procesos que se desarrollan en las secretarías docentes?		
¿Existen evidencias de las inspecciones y auditorías desarrolladas?		

Anexo 13: Resultado del análisis de frecuencia.

¿Se informa con antelación las fechas del período de matrícula, documentos a presentar y requisitos que deben cumplir dichos documentos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se capacita al personal que participa en la matrícula de nuevo ingreso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se suministran los materiales y documentos necesarios para la matrícula?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	9	52.9	52.9	52.9
Válidos no	8	47.1	47.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se comprueban los requisitos generales para matricular en cualquier tipo de curso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se controla el cumplimiento de las normas establecidas para la matrícula?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se realiza el control de los estudiantes matriculados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se realiza el registro de los datos de los estudiantes de nuevo ingreso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se legaliza y anota en los registros correspondientes la continuidad de estudios de un estudiante que está matriculado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se actualizan las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula en los registros correspondientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	15	88.2	88.2	88.2
no	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se utilizan los procedimientos establecidos para la aprobación de las repitencias, licencias, bajas, reingresos y traslados de matrícula?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	15	88.2	88.2	88.2
no	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se organizan los documentos en los expedientes académicos según lo normado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	15	88.2	88.2	88.2
no	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se cumple el procedimiento establecido para autorizar la consulta de información en los expedientes académicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	14	82.4	82.4	82.4
no	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se mantiene actualizado el registro de traslado de los expedientes académicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Existen las condiciones para conservar y custodiar los expedientes académicos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	12	70.6	70.6	70.6
no	5	29.4	29.4	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se cumple los requisitos establecidos para cerrar el expediente académico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se supervisa el cumplimiento de los planes del proceso docente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	14	82.4	82.4	82.4
no	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se verifica la coincidencia entre el examen, el acta de examen, el registro de calificaciones y la hoja académica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	13	76.5	76.5	76.5
no	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se corresponde el registro de calificaciones con la matrícula de cada año?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se corresponde la hoja de matrícula con cada expediente de estudiante que está archivado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se dispone de la carpeta con los planes del proceso docente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	82.4	82.4	82.4
	no	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

¿Se archivan los dictámenes que se solicitan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	9	52.9	52.9	52.9
	no	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

¿Se cumplen las normas para el uso de las actas de exámenes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	15	88.2	88.2	88.2
	no	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

¿Se archivan y conservan las actas de comparecencia exámenes y el registro de calificaciones de los grupos docentes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se certifican las asignaturas aprobadas en el curso con la hoja académica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	16	94.1	94.1	94.1
	no	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

¿Conoce los documentos que debe contener el expediente de los posibles graduados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	100.0	100.0	100.0

¿Conoce el procedimiento para calcular el índice académico?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	17	100.0	100.0	100.0

¿Conoce los datos que contiene la lista de los posibles graduados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Conoce los requisitos que debe cumplir el registro de graduados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿La confección de títulos se realiza según el procedimiento estipulado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿La entrega de títulos a los graduados se registra según lo normado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0

¿Se corresponde el registro de entrega de títulos con la matrícula final de cada año terminal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	16	94.1	94.1	94.1
no	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Las firmas de las autoridades académicas para legalizar títulos están debidamente registradas en los documentos correspondientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	16	94.1	94.1	94.1
no	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se mantiene actualizado el sistema de control interno en las secretarías docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	10	58.8	58.8	58.8
no	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Se realiza el autocontrol a los procesos que se desarrollan en las secretarías docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	16	94.1	94.1	94.1
no	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

¿Existen evidencias de las inspecciones y auditorías desarrolladas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	100.0	100.0	100.0