



Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: *“Perfeccionamiento del proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.”*

Autora: *Roxana Fleites Díaz*

Tutor: *Dr. C. Gladys Elena Capote León*

Ingeniería Industrial
Cienfuegos
2023

Agradecimientos



Primero que nada, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, la Dr. C Gladys Elena Capote León, cuya paciencia, conocimiento y pasión por la investigación han sido una fuente constante de inspiración para mí. Su guía ha sido invaluable en este proceso.

Agradezco a mi familia por su amor incondicional y su apoyo constante durante mis estudios. Sin ellos, este logro no habría sido posible.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la Dirección de la Universidad de Cienfuegos por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación.

Este trabajo es el resultado de muchos años de estudio y trabajo duro, y estoy profundamente agradecida con todos los que me han apoyado en este camino.

Resumen



El Ministerio de Educación Superior (MES) ha establecido la necesidad de integrar los procesos y diseñar sistemas de gestión en las instituciones de educación universitaria, pero en las universidades cubanas se presentan insuficiencias que limitan el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, la investigación se enfoca en la Universidad de Cienfuegos y tiene como objetivo mejorar el proceso de Ubicación Laboral. Para lograr esto, se utiliza el procedimiento presentado por Villa y Pons (2006), que implica el análisis de documentos, el uso de técnicas y herramientas como el Diagrama SIPOC, Mapa de Procesos, Diagrama de Flujo, Ficha del proceso, la técnica UTI, Entrevistas, tormenta de ideas y la técnica 5W1H. Los resultados obtenidos incluyen la documentación y evaluación de los procesos analizados, así como la propuesta de acciones de mejora para perfeccionar el sistema de gestión de la universidad. Se utilizan las herramientas informáticas para el procesamiento de los datos el Microsoft Visio 2013, Excel y el programa estadístico SPSS versión 25.0.

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

Palabras Claves: Instituciones de Educación Superior, Gestión por Proceso, Control Interno, Sistema de Gestión.

Summary



The Ministry of Higher Education (MES) has established the need to integrate processes and design management systems in university education institutions, but in Cuban universities there are insufficiencies that limit the fulfillment of their objectives. Therefore, the research focuses on the University of Cienfuegos and aims to improve the Job Placement process. To achieve this, the procedure presented by Villa and Pons (2006) is used, which involves the analysis of documents, the use of techniques and tools such as the SIPOC Diagram, Process Map, Flow Diagram, Process Sheet, the UTI technique, Interviews, brainstorming and the 5W1H technique. The results obtained include the documentation and evaluation of the analyzed processes, as well as the proposal of improvement actions to improve the university's management system. Computer tools are used for data processing: Microsoft Visio 2013, Excel and the statistical program SPSS version 25.0.

The main results are that the Job Placement process is documented, indicators are defined to measure its performance, a set of weaknesses are detected for which a priority level is established and an improvement plan is proposed for them, these being the contributions main aspects of this research.

Keywords: Higher Education Institutions, Process Management, Internal Control, Management System.

Índice



Introducción	10
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	17
1.1- <i>Las Instituciones de Educación Superior (IES) y la gestión de sus procesos</i>	17
1.2- <i>La gestión integrada de los procesos universitarios</i>	19
1.3.1- <i>Estudios realizados en el ámbito internacional</i>	22
1.3.2- <i>Investigaciones realizadas en el ámbito nacional</i>	25
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS	31
2.1- <i>Descripción del procedimiento para la gestión por procesos en las IES</i> . 31	
2.2- <i>Técnicas y herramientas utilizadas en la Gestión por procesos</i>	37
CAPÍTULO III: PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE UBICACIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS	44
3.1- <i>Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos</i>	44
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62

Introducción



La Gestión por Procesos es una forma de gestionar organizaciones en busca de la calidad y el valor añadido, teniendo como objetivo incrementar el valor de los procesos hacia un objetivo común. Esto permite a las empresas identificar, comprender y aumentar el valor agregado de sus procesos para cumplir con su estrategia de negocio y mejorar la satisfacción del cliente. La gestión por procesos considera la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador de la estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Ayuda a identificar formas innovadoras de realizar los procesos, aumentar la productividad y control de gestión en variables críticas como el tiempo, calidad y costo. Además, la gestión por procesos permite la identificación, medición, descripción y relación de los procesos, abriendo un amplio abanico de posibilidades de acción para la mejora continua (Contreras, Olaya y Matos, 2017).

En las últimas tres décadas se han producido cambios significativos en las políticas económicas y sociales a nivel mundial, especialmente en América Latina. En este contexto, el desarrollo de la ciencia y la tecnología ha adquirido un papel crucial, lo que requiere cambios en los mecanismos de gestión universitaria y un nuevo compromiso de cooperación entre los diversos actores sociales, incluyendo a las universidades.

Las universidades se destacan como centros de generación, introducción, difusión y aplicación de los resultados científicos y tecnológicos en la práctica social, y se reconoce la importancia de la calidad subyacente en sus procesos de pertinencia e impacto (Esquivel, León y Castellanos, 2017).

En la actualidad, la gestión por procesos es esencial para el diseño de sistemas de gestión universitarios que cumplan con las exigencias actuales de la educación superior. El Ministerio de Educación Superior (MES) establece la necesidad de aumentar la calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión universitaria, con una mayor integración de los procesos y en línea con los planes y presupuestos aprobados. Esto implica una atención especial a la calidad, la responsabilidad social, la eficacia y la eficiencia en la gestión universitaria, y una adaptación permanente a los cambios en la sociedad y en el mundo globalizado. La gestión por procesos permite una mejora continua en la calidad y eficiencia de los procesos universitarios (Ortiz, Pérez y Velásquez, 2015).

El proceso de gestión en la Educación Superior se desarrolla a través de un amplio sistema de relaciones e interacciones sociales entre los distintos actores implicados, con el objetivo de crear, desarrollar y mantener un clima laboral adecuado para que el talento humano competente y motivado pueda desempeñar sus procesos de manera pertinente, impactante y eficiente, y lograr los objetivos de la organización. Esto implica una gestión eficaz de los recursos humanos, la implementación de políticas de calidad y responsabilidad social, y una permanente adaptación a los cambios en la sociedad y

el entorno global. Es necesario crear un ambiente de trabajo propicio para la innovación, la creatividad y el desarrollo de las capacidades de todos los actores implicados en la gestión universitaria (Albán, Vizcaíno y Tinajero, 2014).

Desde el año 2010, el Ministerio de Educación Superior (MES) ha considerado que, para lograr la excelencia en la educación superior, es necesario disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la educación superior, como un vehículo o hilo conductor que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos. En este sentido, se propuso como objetivo estratégico para el período 2017-2021 la implementación de sistemas de calidad en las instituciones de educación superior cubanas. Según refieren varios autores, incluyendo a González y Hernández (2010), Almuñás et al. (2014) y Pérez et al. (2015), esto implica la adopción de una gestión por procesos centrada en la calidad, la eficiencia y la eficacia de los procesos universitarios, la implementación de políticas de responsabilidad social y la adaptación permanente a los cambios en la sociedad y en el mundo globalizado. La implementación de sistemas de calidad en las instituciones de educación superior contribuirá a mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior cubana y a fortalecer su posición en el mercado global de la educación superior (Pérez, EcheMendía y López, 2015).

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

Para lograr estos objetivos, el plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos cuenta con un enfoque de procesos, partiendo de las prioridades establecidas y los resultados del diagnóstico de la institución. Entre los objetivos de trabajo se incluyen la mejora de la eficiencia y eficacia educativa, la potenciación de la investigación y el desarrollo científico, el fomento a los valores culturales y éticos, el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria y el fortalecimiento de la vinculación con el entorno. Estos objetivos están interrelacionados y se orientan a mejorar la calidad de los

procesos universitarios y a establecer una cultura de mejora continua en la institución. Además, se han establecido indicadores y metas que permiten medir el avance y la efectividad de las acciones emprendidas para alcanzar estos objetivos.

La Universidad de Cienfuegos ha identificado investigaciones previas realizadas por Villa y Pons (2006), Alfonso et al. (2013) y Martínez (2015), las cuales aportaron en su momento a la identificación de procesos clave y diseño de indicadores. Desde el año 2015, la institución inició una nueva etapa para el perfeccionamiento de la gestión por procesos, a través de investigaciones realizadas por diferentes autores como León (2016), Ravelo (2016), Alba (2016), de la Rosa (2016), Santana (2017), González (2017), Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018). Estas investigaciones se basaron en el análisis documental y evaluación de los resultados, a partir del uso de indicadores estandarizados en procesos clave a nivel de universidad. Estos estudios han permitido a la Universidad de Cienfuegos fortalecer su enfoque de procesos y mejorar su capacidad para identificar, diseñar, implementar y monitorear los procesos universitarios, así como para medir el impacto y la efectividad de las acciones emprendidas en este sentido.

Según la presente tesis de grado, las investigaciones previas han confirmado la carencia de documentación en procesos y la baja difusión de la documentación existente. Además, se ha evidenciado una falta de herramientas para la elaboración de la documentación requerida para cada proceso, falta de estandarización de los procedimientos de trabajo y la ausencia de indicadores para evaluar el desempeño de los procesos de manera preventiva. Todas estas insuficiencias son obstáculos para una gestión efectiva de los procesos universitarios y dificultan la mejora continua de la calidad de los mismos. Por lo tanto, se propone una metodología para la documentación, estandarización y evaluación del desempeño de los procesos universitarios, con el objetivo de superar estas limitaciones y avanzar hacia una gestión por procesos más eficiente y efectiva en la Universidad de Cienfuegos.

De acuerdo con las investigaciones mencionadas, se han desarrollado análisis en diversos procesos identificados en el mapa de la Universidad de Cienfuegos. Según el cronograma elaborado por el Departamento de Organización, Planificación y Archivo, corresponde realizar análisis descriptivos en el proceso de Ubicación Laboral. Este proceso es crucial para la universidad, ya que implica la Ubicación Laboral de los graduados, lo que tiene un impacto directo en la calidad de la educación y en la imagen de la institución. Por lo tanto, es importante llevar a cabo un análisis detallado de este proceso para identificar sus fortalezas y debilidades, y así poder implementar mejoras y asegurar su eficiencia y eficacia. La metodología propuesta en la tesis de grado puede

ser útil para llevar a cabo este análisis descriptivo y mejorar la gestión de este proceso en particular.

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

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

Exactamente, todas las insuficiencias identificadas en la revisión de documentos evidencian la necesidad de un perfeccionamiento en el proceso de la Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos lo que constituye la situación problemática de esta investigación. Por lo tanto, el problema de investigación planteado sería el siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos? Este problema de investigación busca encontrar soluciones para mejorar la gestión de los procesos universitarios de Ubicación Laboral, con el objetivo de lograr una mayor eficacia, eficiencia y satisfacción de los actores involucrados en dicho proceso y así contribuir al desarrollo y la excelencia de la Universidad de Cienfuegos.

Objetivo General:

Implementar un procedimiento que permita perfeccionar el proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos que propicie el desempeño efectivo de las actividades desarrolladas en el mismo.

Objetivos Específicos:

- 1- Realizar una búsqueda bibliográfica acerca de la gestión por procesos.
- 2- Explicar el procedimiento con enfoque a procesos seleccionado para desarrollar la investigación.
- 3- Implementar el procedimiento seleccionado y proponer acciones de mejora que propicien el perfeccionamiento de la Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.

Justificación de la investigación:

En el ámbito de la Educación Superior, la gestión efectiva es fundamental para asegurar el éxito de los procesos misionales que se llevan a cabo en las instituciones educativas. En particular, el proceso de ubicación laboral la es una parte importante del proceso y que, por lo tanto, requiere una atención especial. En el marco de la nueva estructura organizacional, se han integrado áreas y departamentos, lo que implica la necesidad de perfeccionar la documentación requerida, definir los procedimientos de trabajo y estandarizarlos, e implementar un sistema de indicadores para evaluar el desempeño del proceso. Esto permitirá que la Universidad pueda responder de manera efectiva a las necesidades del contexto actual en el que se desarrollan las universidades cubanas y garantizar una gestión universitaria eficiente y eficaz.

La investigación se encuentra organizada en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

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

Capítulo II: En este capítulo, se destaca la necesidad de implementar un procedimiento en la institución para gestionar procesos y sus ventajas, y se exponen las principales herramientas que se aplicarán en el procedimiento de la Ubicación Laboral.

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

Capítulo I



CAPÍTULO I: 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 de esta investigación.

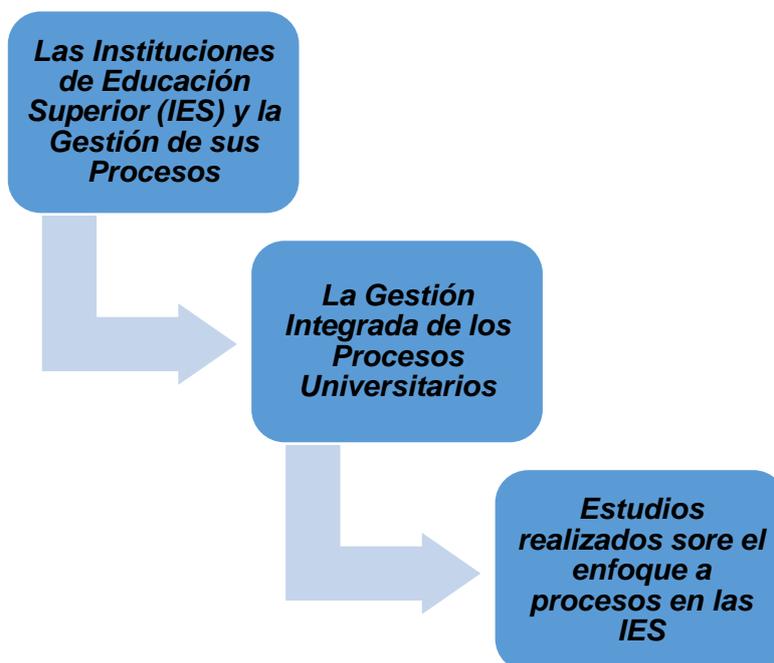


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración propia.

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 transformen 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 desconroles, 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 la excelencia organizativa se basa en el desarrollo y la actualización de la gestión de procesos para lograr eficiencia y competitividad, reduciendo costos. La

aplicación de ciclos de mejora continua y filosofías de gestión empresarial integradas para lograr estos objetivos. Existen numerosos estudios sobre el desarrollo del enfoque de procesos en las (IES) a nivel internacional y nacional, en respuesta a los desafíos mencionados.

La construcción y reconstrucción del conocimiento en la educación y la gestión educativa comprometida con la calidad y la equidad requieren un gran esfuerzo. Ricaurte & Pozo (2018) argumentan que los países de América Latina necesitan urgentemente multiplicar sus conocimientos científicos y tecnológicos para participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica en el mundo moderno, evitando ampliar la brecha del desarrollo y tecnológica. Además, señalan que la gestión universitaria presenta varias limitaciones, como no integrar los procesos académicos y administrativos dentro de su estructura operativa, no considerar los elementos del entorno en el diseño de los modelos, falta de visibilidad del enfoque de procesos y del papel de la planificación estratégica en el diseño de los modelos analizados. Estos modelos son descriptivos y no presentan un procedimiento adecuado para su implementación.

1.3.1- Estudios realizados en el ámbito internacional

La evaluación de la gestión universitaria es actualmente una de las actividades más importantes que se llevan a cabo en las instituciones educativas, debido a la necesidad de conocer las potencialidades para enfrentar los retos y metas estratégicas de la educación superior, según Núñez & Ramírez (2013). En México, la evaluación de los resultados de la gestión de sus universidades públicas no considera los procesos que se desarrollan dentro de estas instituciones, lo cual debería abordarse a través de un sistema de indicadores basados en factores críticos de éxito.

La investigación de estos autores propone indicadores para un centro perteneciente a la Universidad de Guadalajara, relacionados con los 4 procesos fundamentales que se desarrollan en las universidades: docencia, investigación, extensión y administración.

Ecuador es uno de los países que destaca en la realización de investigaciones relacionadas con la gestión de procesos en las universidades. La propuesta presentada por Veliz et al. (2016) considera que las variables más influyentes en la gestión universitaria se centran en la infraestructura y la gestión de la información; las que tienen mayor efecto en los procesos y los recursos humanos. Así, 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.

La búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión universitaria implica considerar varios elementos, como la relación de la universidad con su entorno, la gestión de proyectos y

su impacto en el rendimiento de la universidad, el diseño y rediseño de procesos y sus relaciones internas y con los proyectos, el diseño del perfil del puesto de trabajo, el diseño y rediseño de la estructura organizativa y el sistema de control integrado.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que los recursos financieros deben utilizarse de manera eficiente para cumplir con la misión y los objetivos institucionales. En este sentido, la investigación presentada por Murillo & Reyes (2018) define las actividades que integran los procesos de gestión financiera en una universidad para un uso más eficiente de los recursos públicos.

La literatura científica evidencia la necesidad de que 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 educación superior es necesario introducir acciones efectivas que permitan alcanzar los retos y hacer posible la ejecución de iniciativas, según señala Véliz (2018).

La adopción de un enfoque centrado en la gestión de calidad por parte de las universidades para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección de los procesos universitarios y asegurar su mejora continua es un problema principal de la gestión universitaria moderna. La propuesta de Becerra, Andrade & Díaz (2019) consiste en un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de investigación, basado en la norma ISO 9001:2015 y en el modelo de evaluación institucional utilizado en Ecuador. 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 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 ellas se desarrollan. Sin embargo, estos modelos no deben actuar en las universidades puntualmente, sino que deben formar parte de la planificación estratégica y del sistema de gestión de la universidad para que contribuyan sistemáticamente 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 contraparte, la gestión de la calidad en las 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). Estos autores consideran que 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, permitirán mejorar continuamente su desempeño y lograr la calidad esperada del sistema de educación superior en su conjunto. Esto se logra a través 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 el objetivo 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 la Trilogía de Juran sobre gestión de la calidad.

El objetivo principal de la administración de calidad es guiar los procesos fundamentales que definen a cada universidad, con el fin de lograr relevancia y excelencia académica, metas primordiales de cualquier institución universitaria.

La administración de calidad incluye la evaluación de instituciones y programas para obtener diagnósticos, proyecciones estratégicas, la administración de recursos humanos y materiales, y el control de los resultados. El egresado es el punto inicial y final en el proceso de mejora continua de la calidad universitaria, medido a través de la trascendencia e impacto social de los resultados obtenidos.

No obstante, cada país tiene características y niveles de desarrollo distintos, y las misiones de las universidades deben adaptarse a las necesidades de la sociedad en la que operan, que pueden variar considerablemente. Por lo tanto, deben generar resultados intencionales que, al cumplir con su misión, permitan medir su rendimiento de acuerdo con los estándares de calidad nacionales e internacionales. En la literatura 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

Las investigaciones indican que en Cuba se ha acumulado una vasta experiencia y se ha progresado en la concepción de modelos y procedimientos para gestionar procesos en instituciones de educación superior.

Ortiz (2014) propone una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades, que sirve como guía metodológica para los directivos, contribuyendo a una mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones mediante un análisis integrado de la universidad. El modelo diseñado ve a la universidad como un sistema de procesos interrelacionados, teniendo en cuenta 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. Estos se evalúan a través de un sistema de indicadores de gestión.

El enfoque propuesto por Ortiz (2014) se centra en establecer un vínculo entre la dirección estratégica y la gestión por procesos, lo cual difiere de los objetivos perseguidos en esta tesis. Los objetivos aquí se centran en la aplicación de herramientas que permitan el desarrollo del enfoque a procesos. Aunque este aspecto es abordado en el procedimiento específico elaborado por Ortiz, se percibe el uso de herramientas cuyo enfoque permite lograr el vínculo mencionado anteriormente.

La gestión de los procesos universitarios es fundamental para satisfacer las demandas de la sociedad. La universidad, como sistema de procesos interrelacionados, debe tener coherencia entre los niveles de decisión y planificar, organizar, implementar, controlar y mejorar los procesos para cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos.

En el contexto de la universidad médica cubana, es esencial alcanzar los estándares de calidad nacionales e internacionales para un sistema educativo que no solo comprenda las necesidades profesionales y culturales, sino que también responda a las necesidades sociales del presente y del futuro. La propuesta de Borges, Rubio & Pichs (2016) sistematiza conceptos y teorías 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".

Además, la investigación realizada por López, Díaz & De la Concepción (2017) sobre la utilización de un sistema de gestión de calidad en instituciones de Educación Superior contribuye significativamente a la mejora de sus procesos en pos del cumplimiento de su misión social. Este sistema permite establecer las prioridades y las acciones a realizar en los diferentes programas de formación del profesional desde un sistema único que facilita la toma de decisiones en cada nivel de dirección.

El sistema de evaluación y acreditación de instituciones y programas universitarios (SUPRA) es el motor impulsor del sistema de gestión y es esencial para evaluar y acreditar la calidad de los procesos universitarios que se desarrollan en las distintas instituciones de Educación Superior del país.

El estudio de Rodríguez & Pérez (2018) se enfocó en desarrollar un método para mejorar la gestión de procesos estratégicos en la Universidad de Cienfuegos, un enfoque que ha sido adoptado por otras instituciones como la Universidad Metropolitana del Ecuador. El estudio comenzó con un análisis documental para examinar los modelos de gestión existentes y los procedimientos de elaboración. La planificación de actividades y el diseño se basaron en el ciclo gerencial básico de Deming.

Este método se aplicó al proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación, que se relaciona con la transmisión y difusión del conocimiento a través de la interacción continua entre las universidades, sus profesores e investigadores, y la industria o la comunidad. El uso del diagrama SIPOC (Proveedores-Entradas-Proceso-Salidas-Clientes) permitió una fácil comprensión de los indicadores que componen la planificación del proceso. Los resultados positivos en los indicadores de Pertinencia, Relevancia e Impacto, así como los criterios favorables de los directivos que gestionan el proceso, confirmaron la validez del procedimiento.

Por otro lado, Peña, Almuiñas & Galarza (2018) y Galarza & Almuiñas (2018) respaldan los beneficios de transformar las Instituciones de Educación Superior (IES) en organizaciones orientadas a la calidad. En estas organizaciones, las fuerzas se unen y los esfuerzos se dirigen hacia el cumplimiento responsable y ético de su misión en la sociedad. Esto les permite ser consistentes con la mejora continua de los procesos y actividades que desarrollan.

Sin embargo, alcanzar la calidad universitaria también implica un reordenamiento de los modelos de gestión actuales. Los estilos tradicionales deben ser reemplazados por enfoques más adaptativos que puedan responder al entorno cambiante y dinámico actual. Esto nos obliga a pensar más en las perspectivas y posibilidades del futuro.

Además, en la práctica se encuentran varios elementos interrelacionados. A través de estos, se gestiona de manera planificada la calidad de cada componente y del sistema en su conjunto. El objetivo es satisfacer a los beneficiarios internos y externos, bajo el enfoque de mejora continua.

Los componentes incluyen la estrategia institucional (que abarca la política de calidad y los lineamientos de soporte), la estructura de la organización, los procesos y subprocesos. También se incluyen los documentos de gestión orientados a la mejora continua de la calidad (como mapas de procesos, planes de mejora, manuales de

gestión de la calidad, etc.) y los 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.

Actualmente, los sistemas de gestión de calidad en las IES son una herramienta valiosa que ayuda a los directivos a tomar decisiones. Estos sistemas proporcionan información sobre los resultados obtenidos en las actividades y procesos institucionales, permiten diseñar alertas sobre metas desafiantes que pueden no cumplirse y proyectar acciones preventivas para atenuar o eliminar errores.

Según Ortiz, Pérez & Velázquez (2019), existen elementos fundamentales en la gestión universitaria a los que no se les ha dado la importancia requerida. Estos incluyen las funciones de 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.

El estudio de diferentes autores sobre gestión universitaria revela que las definiciones generalmente consideran la cualidad que las caracteriza, las funciones de dirección y los resultados. La gestión universitaria debe estar basada en un enfoque de procesos, integrado en todos los niveles de decisión, con un carácter estratégico y orientado a la calidad.

La investigación realizada en la Universidad de Cienfuegos por Pérez, Urquiola & Baute (2019) busca perfeccionar el sistema de gestión de esta universidad. Para ello, se basan en lograr una integración del enfoque a proceso, la dirección estratégica y el sistema de control interno. Como resultado, se obtiene el perfeccionamiento del mapa de procesos de la Universidad de Cienfuegos, la integración de la planificación estratégica enfocada a procesos, y la documentación y evaluación de los procesos que conforman esta institución.

La extensión universitaria, en su esencia de fomentar la cultura, facilita un diálogo dinámico con la sociedad, contribuyendo a la relevancia social de la universidad. Por lo

tanto, es imprescindible mejorar su gestión y desarrollar indicadores comprensibles y viables.

En este contexto, la investigación de González, Batista & González (2020) establece indicadores de calidad para el proceso de extensión universitaria, en línea con los objetivos de este proceso, la institución y el entorno. Se utiliza una metodología mixta concurrente que incluye métodos teóricos y empíricos. En línea con la gestión por procesos, se implementan indicadores de calidad para los seis procesos que forman el macroproceso de Extensión Universitaria en la Universidad de La Habana y los cuatro factores clave de éxito. Los indicadores implementados durante cuatro años académicos permiten la mejora continua del proceso de extensión y la evaluación del impacto de este proceso en la sociedad y en la institución, en consonancia con el entorno y en favor del desarrollo social.

Almuiñas & Galarza (2021) argumentan que el uso de estudios comparativos y trabajo en red es una opción viable para mejorar los procesos de evaluación y acreditación institucional. En este sentido, se ha desarrollado un proyecto de investigación con la participación de varias instituciones universitarias que forman parte de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. El diseño del proyecto se basa en una metodología mixta, respaldada por varios métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Los hallazgos del estudio sugieren que los estudios comparativos en las áreas de acreditación y evaluación institucional son poco comunes en la educación superior latinoamericana. Sin embargo, este es un campo académico muy productivo con dimensiones por explorar y desarrollar, por lo que debería tener una mayor presencia en la agenda de investigación universitaria. En particular, el trabajo en red permite adoptar una perspectiva más interactiva, donde múltiples actores institucionales contribuyen a estructurar el análisis y las posibles soluciones derivadas de una fuente de información valiosa para la toma de decisiones.

Numerosos investigadores han hecho referencia a modelos o procedimientos basados en la gestión con enfoque a procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES). Entre ellos, Villa & Pons (2006) propusieron un procedimiento para la gestión por procesos, organizado en cuatro etapas básicas: identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso. Cada etapa cuenta con su propio sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución. Este procedimiento se aplicó en 2006 como parte de una tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Cienfuegos. Por lo tanto, en las investigaciones relacionadas con la gestión de procesos universitarios, este procedimiento se utiliza como referencia. Al comparar las etapas y herramientas expresadas en el mismo con las desarrolladas actualmente, no se observan diferencias significativas. Estas etapas y herramientas son asumidas por los

procedimientos actuales desarrollados en las IES cubanas como parte del perfeccionamiento que deben realizarse en los procesos de gestión universitarios para responder a los desafíos actuales.

La gestión en la Universidad de Cienfuegos ha experimentado un perfeccionamiento desde 2015 hasta la actualidad, aplicando de manera efectiva cada una de las etapas en los procesos clave y estratégicos. Esto demuestra la validez y relevancia de este conjunto de pasos. Esta afirmación se evidencia en las tesis de grado desarrolladas por León (2016), Ravelo (2016), Alba (2016), de la Rosa (2016), Gradaille (2017), González (2017), Santana (2017), Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018). Dado que este procedimiento ha sido probado con éxito en Instituciones de Educación Superior en Cuba, se ha seleccionado para su aplicación en la presente investigación.

Conclusiones parciales del Capítulo I

1. La revisión bibliográfica realizada para la construcción del marco teórico referencial revela que la universidad se compone de un sistema de procesos interconectados que requieren una gestión integrada y estratégica para alcanzar la excelencia y satisfacer las demandas de la sociedad.
2. La literatura consultada reconoce la relevancia del enfoque de procesos y sus contribuciones a la gestión universitaria al vincular varios enfoques de gestión y herramientas. Sin embargo, se observa una insuficiencia en la orientación hacia la gestión y el carácter estratégico, evidenciando la ausencia de un enfoque integrado al realizar los estudios desde la perspectiva de uno de los procesos, actividad o una de las funciones de dirección que contribuya a mejorar la gestión universitaria.
3. La elección de los procedimientos de Pons y Villa (2006) para esta investigación fortalece el diseño de un modelo para gestionar y mejorar los procesos, al vincular varias herramientas y enfoques de gestión con orientación hacia la gestión universitaria y el carácter estratégico.

Capítulo II



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

Este capítulo tiene como propósito evidenciar la necesidad de implementar un procedimiento para la gestión de procesos en la Universidad de Cienfuegos. El objetivo es formalizar adecuadamente las diversas actividades que se llevan a cabo en los procesos de estas instituciones, permitiendo que sean examinadas, evaluadas y mejoradas. Se aplica el procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en las instituciones de educación superior con un enfoque de procesos, específicamente en el proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.

2.1- Descripción del procedimiento para la gestión por procesos en las IES.

Antes de seleccionar el procedimiento a utilizar en la investigación, se lleva a cabo un análisis detallado de las propuestas de varios autores que han estudiado el tema. Se pudo observar que todos buscan, desde su perspectiva, formalizar y demostrar un procedimiento que garantice la obtención de los resultados deseados de manera más eficiente, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como procesos.

Los elementos que justifican la elección de este procedimiento radican en que permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el proceso en cuestión. Esto implica intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, que se despliegan a través de sus diferentes fases, influyendo y orientando el comportamiento de los involucrados.

Basándose en estas observaciones, para la presente investigación se selecciona la propuesta presentada por Villa (2006). Su factibilidad ha sido probada en Instituciones de Educación Superior en Cuba, incluyendo la 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:

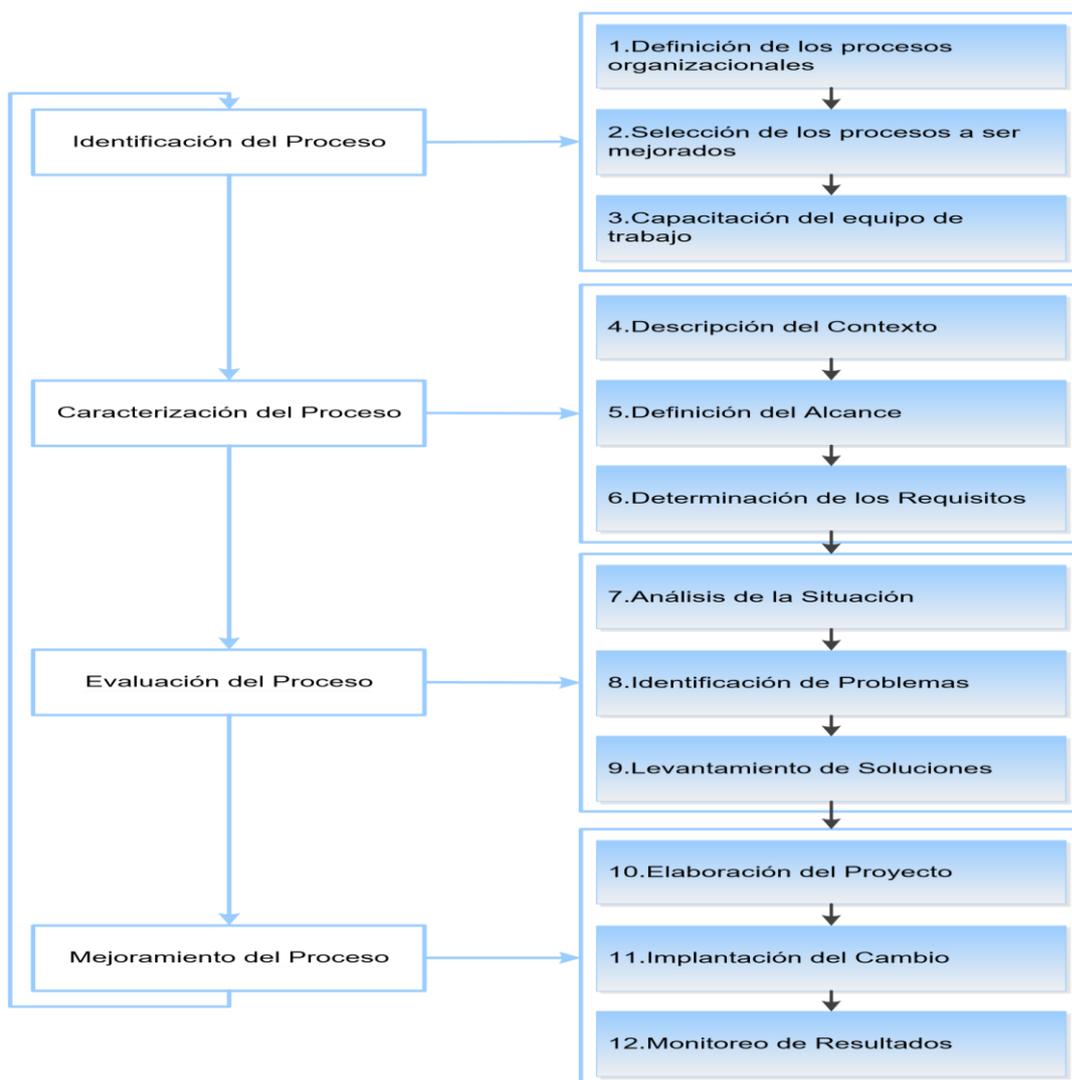


Figura 2: Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Villa y Pons (2006) adaptado por González (2017).

- ✚ 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.

Etapa 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.

2.2- Técnicas y herramientas utilizadas en la Gestión por procesos.

La correcta implementación del procedimiento para la Gestión de Procesos requiere el uso de un conjunto de herramientas para recoger y analizar datos sobre las actividades. Esto se hace con el objetivo de identificar las áreas problemáticas que ofrecen el mayor potencial para mejorar los procesos.

Mapa de procesos

El mapa de procesos, según Beltrán et al. (2003), se define como la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Por otro lado, Pons y Villa (2006) conceptualizan los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una herramienta esencial que facilita el inicio de una gestión de/o por procesos. Esta herramienta, que forma parte de la metodología seis sigmas, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que comience el trabajo.

El diagrama permite comprender las interrelaciones entre los proveedores del proceso (S), las entradas (I), el proceso en sí (P), las salidas (O) y los clientes © que las reciben. Esta herramienta se utiliza cuando no está claro quién provee las entradas al proceso, qué especificaciones se aplican a las entradas, quiénes son los verdaderos clientes del proceso y cuáles son los requisitos de los clientes.

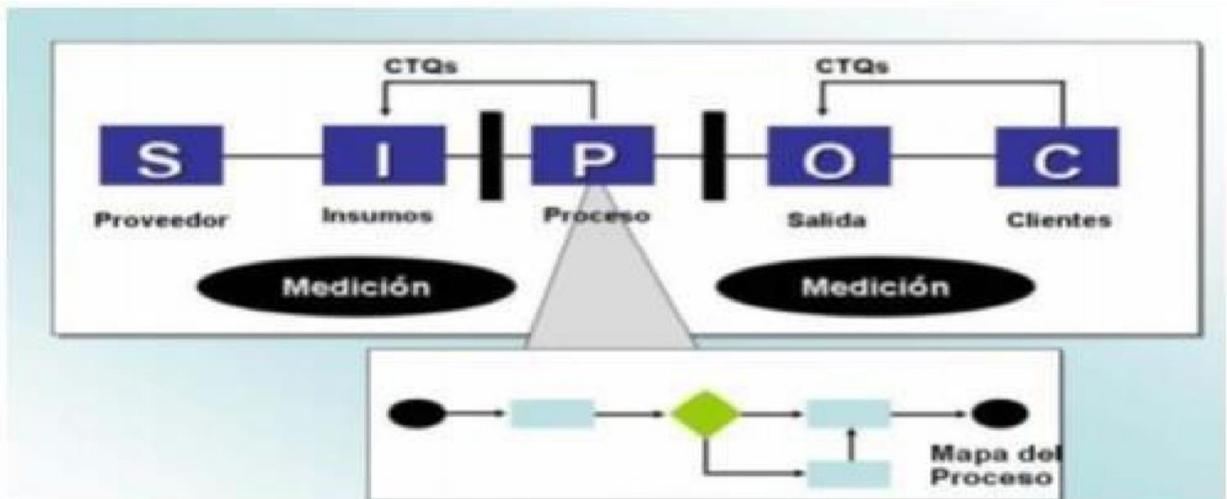


Figura 3: Mapa de proceso (SIPOC). Fuente: Villa y Pons (2006)

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 muestran las actividades de un proceso y sus relaciones (Beltrán et al., 2003). Para representar este tipo de diagramas se necesita información que se codifica usando los símbolos que se ven en la Figura 4.

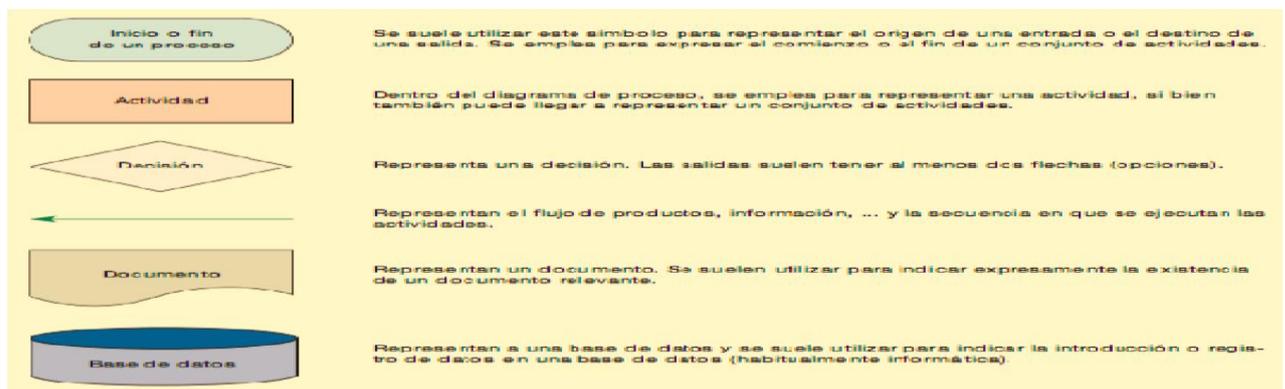


Figura 4: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo.

Fuente: (Beltrán et al., 2003).

El investigador, usando herramientas propias para captar información, puede conocer el proceso para registrar su flujo básico con la mayor precisión que permita entender este lenguaje común al analizar procesos.

Ficha de proceso

La Ficha de Proceso es el documento que recoge las características relevantes para el control y la gestión de las actividades definidas en el diagrama (Beltrán et al., 2003). En la literatura hay diferentes tipos de fichas de procesos según la información que incluyen, pero los elementos comunes son: nombre, responsable, objetivos (misión), descripción del proceso, recursos necesarios, documentación normativa, alcance, procesos del sistema relacionados, cadena proveedor cliente, inspecciones, registros, variables de control e indicadores para medir el proceso. La ficha permite entender el proceso desde su descripción hasta su evaluación.

Revisión y análisis de documentos

Este proceso implica revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se está realizando, cuyo fundamento teórico proviene 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. Estas son tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

Entrevista

La entrevista es una conversación planificada entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), donde se intercambia información (Hernández et al., 1998).

Se puede clasificar en: estructurada y no estructurada. La entrevista es estructurada si se basa en preguntas predeterminadas y no estructurada si el investigador puede hacer preguntas no previstas, permitiendo mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta. 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 algunas consideraciones para la concepción y realización de entrevistas:

- a. Seleccionar adecuadamente el contenido y estructurar apropiadamente las preguntas.
- b. Crear un clima favorable y hacer que los entrevistados se sientan cómodos.
- c. Realizar una adecuada orientación, que depende mucho de la planificación de la entrevista.
- d. Propiciar una adecuada comunicación: La conversación no sigue un esquema rígido, por lo que se puede volver atrás, 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. A veces se hace necesario cambiar de actividad, para luego retomarla.
- f. Concretar progresivamente la conversación para obtener datos cada vez más reveladores, más significativos.

Tormenta de ideas

La técnica de generación de ideas conocida como tormenta de ideas es un método grupal que fomenta la creatividad y la innovación. A través de reglas simples, esta herramienta aumenta las posibilidades de originalidad y se utiliza en las etapas de

identificación y definición de proyectos, así como en el diagnóstico de problemas y sus soluciones. La tormenta de ideas es principalmente una forma efectiva de generar una gran cantidad de ideas sobre un tema específico, lo que aumenta la creatividad de los participantes. Las listas resultantes suelen contener más ideas nuevas e innovadoras que las obtenidas por otros métodos. Sin embargo, los errores comunes incluyen usar esta técnica como sustituto de los datos y una mala gestión de las sesiones, ya sea debido a que unas pocas personas dominan la presentación de ideas o a la incapacidad del grupo para juzgar y analizar hasta que se complete la lista de ideas. Para evitar estos problemas, se recomienda seguir estas reglas prácticas:

- ✚ Los participantes deben contribuir por turnos.
- ✚ Sólo se puede aportar una idea por turno.
- ✚ Si no se aporta una idea en un turno, se puede intentar nuevamente en el siguiente.
- ✚ No se deben dar explicaciones sobre las ideas propuestas.

Para llevar a cabo una tormenta de ideas, sigue estos pasos:

1. Define el objetivo.
2. Prepárate (comunica el objetivo, prepara el material, etc.).
3. Presenta las cuatro reglas conceptuales: no criticar, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Realiza los preparativos (“calentamiento”).
5. Lleva a cabo la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que surgen escritas en un lugar visible, terminando antes de que se note cansancio.
6. Procesa los datos.

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

La Técnica de Urgencia, Tendencia e Impacto (UTI) es un método efectivo para establecer prioridades de mejora. Esta técnica permite identificar los asuntos más importantes en una lista de tareas pendientes y determinar cuál abordar primero. Las prioridades se establecen en función de su urgencia, tendencia e impacto.

Urgencia: Se refiere a la relación entre el tiempo disponible y el tiempo necesario para realizar una actividad. Se cuantifica en una escala del 1 al 10, donde 1 representa la menor urgencia y 10 la mayor. Es posible asignar la misma puntuación a varias oportunidades.

Tendencia: Describe los efectos de tomar acción sobre una situación. Algunas situaciones permanecen iguales si no se toma ninguna acción, otras empeoran si no se atienden, y algunas se resuelven con el tiempo. Las situaciones que tienden a empeorar al no atenderlas se clasifican con un valor de 10; las que se resuelven con el tiempo, con un valor de 5; y las que permanecen iguales si no se hace nada, con un valor de 1.

Impacto: Se refiere a cómo la acción o actividad que se está analizando afecta los resultados de la gestión de un área específica o de la empresa en su conjunto. Se cuantifica en una escala del 1 al 10, donde 1 representa el menor impacto y 10 el mayor. Al igual que con la urgencia, es posible asignar la misma puntuación a varias oportunidades.

Técnica 5Ws y 1H

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

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 tendencias actuales en la gestión universitaria, las normativas y las indicaciones, evidencian la necesidad de desarrollar un procedimiento que permita gestionar los procesos de manera adecuada y alineada con las prioridades del Ministerio de Educación Superior (MES) y de la institución.
- 2- El procedimiento de gestión de procesos seleccionado en esta investigación se basa en el modelo gerencial de Deming, centrado en la mejora continua para la satisfacción del cliente, y se apoya en sus herramientas asociadas. La implementación de este procedimiento permite que el proceso de ubicación laboral pueda ser evaluado y mejorado.

Capítulo III



CAPÍTULO III: PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE UBICACIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

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

3.1- Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos.

Etapas I: Identificación del proceso

Esta investigación se lleva a cabo en respuesta a una solicitud de la Rectora de la Universidad de Cienfuegos y una decisión del consejo de dirección de dicha institución. Para llevar a cabo esta investigación, es esencial contar con la opinión de un grupo de personas con experiencia en los procesos de Ubicación Laboral. Por lo tanto, para la aplicación del procedimiento, se consideraron los criterios de los especialistas que trabajan en esta área. Estos profesionales fueron seleccionados para formar parte del equipo de trabajo que participa en la investigación. Se consultaron sus opiniones y validaron los resultados obtenidos al aplicar cada herramienta utilizada en esta investigación. Este equipo recibe asesoramiento de especialistas en gestión por procesos del Departamento de Planificación, Organización y Archivo de la Universidad de Cienfuegos.

Paso 1. Definición de procesos organizacionales

Como punto de partida para la realización de la investigación se toma el mapa de procesos de la Universidad, donde define como procesos claves: la actividad extracurricular, la ciencia, tecnología e innovación y la formación tanto en pregrado como en postgrado. Dentro del macroproceso de formación se encuentra el proceso Ubicación Laboral, como parte integrante del mismo.

La Universidad de Cienfuegos ha realizado progresos significativos en la aplicación del enfoque de gestión por procesos. Con el objetivo de seguir perfeccionando la documentación relacionada con los procesos existentes, se han llevado a cabo numerosas investigaciones. Entre las más destacadas se encuentran las realizadas por Martínez (2015), León (2016), Ravelo (2016), de la Rosa (2016) y Alba (2016). Estas investigaciones se han centrado principalmente en la mejora de los procesos estratégicos, la formación de pregrado y posgrado, y la ciencia, tecnología e innovación en la Universidad de Cienfuegos.

Para continuar con la temática mencionada, se realizaron investigaciones adicionales, entre las que se pueden mencionar las de Santana (2017), Gradaille (2017) y González

(2017). Estas investigaciones se centraron en la mejora de la gestión de los procesos de relaciones internacionales y del capital humano de la Universidad de Cienfuegos, así como los procesos clave de la Facultad de Ciencias Sociales.

En 2018, se llevaron a cabo más investigaciones dirigidas a los procesos estratégicos y de apoyo de la Facultad de Ciencias Sociales, los programas de formación doctoral, servicios universitarios, gestión de la calidad y gestión económica financiera de la Universidad de Cienfuegos. Entre los autores de estas investigaciones se encuentran Cazorla (2018), Hernández (2018), Peña (2018), Luis (2018), Sardiñas (2018) y Trigo (2018). Estas investigaciones han contribuido significativamente a la mejora continua en la gestión de procesos en la Universidad de Cienfuegos.

Por otra parte, Cardona, (2019) realiza un estudio en el proceso de Ubicación Laboral de la Universidad donde se definen procedimientos de trabajo y su estandarización, así como la implementación de un grupo de indicadores que permite evaluar el desempeño de este proceso para responder a las necesidades del contexto actual en que se desarrollan las universidades cubanas. En función de ello se identifican un conjunto de debilidades para las que se establece un nivel de prioridad y se propone un plan de mejora para las mismas, cuya aplicación ha permitido identificar nuevas oportunidades de mejoras.

Paso 2. Selección de procesos a ser mejorados

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

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

Se realizó un programa de capacitación a través de sesiones de trabajo con el personal del Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral. El objetivo de este programa era socializar las Resoluciones e Indicaciones, así como revisar y analizar las principales normas y legislaciones relacionadas con la Ubicación Laboral de los estudiantes. Este proceso de capacitación es esencial para garantizar que todos los involucrados estén al tanto de las regulaciones y procedimientos pertinentes.

Etapas II: Caracterización del proceso

Para la caracterización del proceso de Ubicación Laboral se explican las actividades que se realizan en la modalidad de Curso Diurno.

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 No. 1). 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.

Los pasos generales del proceso de Ubicación Laboral son los siguientes:

1. Elaborar el cronograma del proceso de ubicación laboral del próximo curso, al iniciar cada curso académico.
2. Revisar la actualización de la dirección de residencia de los estudiantes
3. Realizar la evaluación integrada de los estudiantes
4. Publicar el plan de plazas laborales
5. Interactuar con la Dirección de Trabajo Provincial en los ajustes al plan de distribución
6. Elaborar el calendario de las asambleas
7. Confeccionar la propuesta de plaza laboral para cada estudiante
8. Realizar la entrevista individual con cada estudiante para informarle la propuesta de plaza
9. Realizar las asambleas de ubicación laboral
10. Entregar las boletas confeccionadas por las DPTSS con la ubicación a los graduados
11. Atender las insatisfacciones de los estudiantes y tramitar su solución

También se elabora el diagrama de flujo para explicar de manera general las acciones (Ver Anexo No. 2). En el desarrollo de la investigación se realiza un análisis profundo de la documentación existente, se tuvo como antecedente la revisión de algunos documentos primarios sobre la descripción de actividades desarrolladas en este proceso, así como las regulaciones establecidas por el MES y el Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral correspondiente a este Ministerio.

Paso 4: Descripción del Contexto.

El proceso objeto de estudio se relaciona con la organización y control de la atención y seguimiento a los estudiantes del último año que alcanzan los conocimientos correspondientes, y se ubican en las entidades laborales de conformidad con la planificación y prioridades del desarrollo económico y social.

El personal que labora en esta actividad requiere una actuación 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.

Paso 5: Definición del alcance.

El proceso de Ubicación Laboral Anticipada, es un proceso clave, el cual responde por la aplicación de las resoluciones y legislaciones vigentes, en cumplimiento de la estrategia trazada por el Estado, el Gobierno y el MES, para lo cual coordina, emprende, establece y fiscaliza todas las actividades y tareas relacionadas con el mismo en cada uno de los territorios.

Las transformaciones en la educación superior cubana han generado la necesidad de preparar a los estudiantes en su último año de carrera para la actividad laboral que desempeñarán una vez graduados. Esto implica revisar y proponer cambios en los procedimientos y regulaciones actuales para la ubicación laboral de los graduados.

Las comisiones de Ubicación Laboral de cada IES son las responsables con el cumplimiento de las indicaciones y las regulaciones establecidas en el procedimiento de Ubicación Laboral a los estudiantes de las carreras universitarias y a los graduados de Técnico Superior. Se responsabilizan también con la organización y control de la atención y seguimiento a los estudiantes del último año y a los recién graduados en las entidades laborales donde sean ubicados, así como por el cumplimiento del plan de distribución de graduados y del plan de ubicación para los graduados de los programas de formación del nivel superior de ciclo corto, emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Responde a su vez por la efectividad y la calidad de las entrevistas a los estudiantes en el proceso de ubicación laboral.

Por lo tanto, el Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral en las universidades asume este proceso dentro de sus funciones, el cual está dirigido a cumplir con las indicaciones y regulaciones establecidas en el procedimiento de Ubicación Laboral para los estudiantes universitarios y los graduados de Técnico Superior. Además, se encarga de la organización y control de la atención y seguimiento a los estudiantes del último año y a los recién graduados en las entidades laborales donde sean ubicados.

Paso 6: Determinación de requisitos.

Para determinar los requisitos, se consulta a los especialistas en el proceso de Ubicación Laboral y se consideraron las indicaciones y resoluciones pertinentes.

Requisitos de los clientes:

- ✚ Capacidad de respuesta inmediata a las solicitudes de información para desarrollar el proceso de ubicación laboral.
- ✚ Personal competente y responsable, con una comunicación efectiva y capaz de alcanzar resultados acordes con los criterios de medidas establecidos por la Universidad y el MES.

- ✚ Desarrollo de actividades en apoyo a los diversos procedimientos necesarios para llevar a cabo las actividades relacionadas con la ubicación laboral.
- ✚ Correcto enfoque a procesos para entender que todas las actividades de la organización están interrelacionadas.

Requisitos 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.

Etapa III: Evaluación del proceso.

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

Paso 7: Análisis de la situación actual

Gracias a los beneficios que la política de la revolución ha aportado al ámbito educativo, la implementación de la Resolución 29/2019 propone en la actualidad ajustarla a los cambios que proceden de la concepción de la Ubicación Laboral de los estudiantes en el penúltimo año de la carrera y la asignación definitiva al culminar los estudios.

Para analizar la situación actual del proceso de Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos, se toma como referencia los indicadores propuestos por Cardona 2019, a partir de su valoración en las carreras que se estudian en la Universidad de Cienfuegos. Para ello se analiza el indicador cumplimiento del plan de plazas de Ubicación Laboral que se obtiene de la división entre cantidad de estudiantes ubicados entre la cantidad de plazas emitidas. El resultado obtenido en cada una de las carreras en el curso 2023 se muestra en la siguiente tabla:

No	CARRERA	DISPONIBILIDAD	PLAN DEL MTSS	CIFRA DE UBICADOS	%
1	Cultura Física	13	13	9	69.23
2	Agronomía	7	7	5	71.43
3	Educación Biología	10	10	6	60.00
4	Derecho	53	52	44	84.62
5	Gestión Sociocultural	12	12	9	75.00
6	Historia	15	15	13	86.67
7	Educación Logopedia	5	5	5	100.00
8	Educación Español Literatura	5	5	3	60.00
9	Educación Marxismo e Historia	6	6	5	83.33
10	Economía	15	14	13	92.86
11	Contabilidad	3	3	1	33.33
12	Ingeniería Industrial	45	45	36	80.00
13	Ingeniería Informática	27	28	23	82.14
14	Ingeniería Mecánica	26	26	19	73.08
15	Ingeniería Química	20	20	16	80.00
16	Educación Química	6	6	5	83.33
TOTAL		268	267	212	79.40

Tabla 1: Resultados de la Ubicación Laboral por carreras en la Universidad de Cienfuegos. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la Tabla anterior refieren que a nivel de Universidad se alcanza un indicador de 79,40 % de cumplimiento del plan de Ubicación Laboral, lo cual de acuerdo a los niveles establecidos se considera mal. Del total de carreras de la Universidad, siete (7) obtienen valores por debajo del 79%, un total de (7) siete carreras oscilan entre 80 -89%, cifras que son evaluadas de regular y por encima del 90% existen 2 carreras, elemento que requiere un nivel de seguimiento teniendo en cuenta que la Ubicación Laboral Anticipada constituye un aspecto considerado en la encuesta de satisfacción aplicada a los estudiantes de distintas carreras de la Universidad, y además es un criterio de medida de la planeación estratégica.

Otro de los indicadores analizados en el nivel de satisfacción de los estudiantes con la Ubicación Laboral de los futuros egresados. Para ello se aplica la encuesta propuesta por Cardona, (2019) (ver Anexo No. 3) a una muestra de 30 estudiantes de las carreras de Ingeniería Mecánica (15 estudiantes) e Ingeniería Industrial (15 estudiantes) del año saliente, teniendo en cuenta que son las de mayor cantidad de matrícula. Los resultados de las encuestas aplicadas procesadas en Excel se muestran en el Anexo 4.

Para el procesamiento estadístico de los datos se utiliza el software estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versión.25.0 y los resultados se muestran en el Anexo No 5.

Los principales resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se comentan a continuación:

- ✚ El 40 % plantean que el acceso a la información carece de claridad y precisión, puesto que en la mayoría de los casos no se brinda información clara acerca de las entidades empleadoras y de las labores que realizarán en el puesto de trabajo.
- ✚ El 60 % estiman que la información carece de calidad debido a la desactualización de los planes de Ubicación Laboral, en ocasiones en el plan de plazas se reflejan entidades empleadoras con siglas que es difícil identificar.
- ✚ El 60 % plantean que deben entregarse con mayor anticipación el listado de ubicaciones y realizar el plan de plazas antes del proceso de pre - ubicación. El plan de distribución de egresados debe recibirse en las universidades mucho antes de finalizar el curso escolar para poder divulgarlo y sostener encuentros con las entidades empleadoras, previamente al desarrollo al proceso asambleario. Los estudiantes plantean que no conocen los objetos sociales de algunas entidades por lo que solicitan encuentros con los empleadores una vez recibido el plan y antes de comenzar el proceso asambleario.
- ✚ Los estudiantes han estado desde los primeros años en Grupos Científicos Estudiantiles y habían iniciado sus investigaciones con vistas al trabajo de diploma en determinadas entidades, y en el plan de distribución de egresados no aparecen dichas entidades.
- ✚ Existen carreras que en el modelo del profesional no conciben prácticas profesionales en el último año como Ingeniería industrial y Licenciatura en Economía.
- ✚ En el modelo del profesional para la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo, se plantea que los estudiantes a egresar pueden ser ubicados en diversas entidades, y en el plan actual solo se ofrecen plazas para el Ministerio de Cultura.
- ✚ El 73.3 % mencionan que el proceso es objetivo, equitativo e imparcial.
- ✚ Un 70 % calificaron el proceso de Ubicación Laboral en satisfactorio.

Las principales sugerencias realizadas por los estudiantes para mejorar la calidad del proceso de Ubicación Laboral se encuentran:

- 1- Identificar las labores a desarrollar en cada centro
- 2- Mayor anticipación de la entrega del listado de ubicaciones
- 3- Realizar más prácticas, así como visitas a empresas para favorecer el aprendizaje
- 4- Lograr una mayor comunicación estudiante-profesor
- 5- Ofrecer mayor acceso a la información de las ubicaciones laborales

- 6- Permitir a las empresas que no estén en el plan, pero necesitan personal se les permita el cambio en ese instante
- 7- Ofrecer a los estudiantes información actualizada y precisa acerca de la UL
- 8- Considerar la integralidad de cada estudiante
- 9- Ofrecer mayor información acerca de las entidades empleadoras
- 10- Controlar el proceso de Ubicación Laboral ya que en algunos casos los puestos de trabajo no existen

A partir de los resultados obtenidos del análisis de los indicadores descritos y la experiencia en la actividad del equipo de trabajo de la investigación, se procede a la identificación de fortalezas y debilidades relacionadas con este proceso en la Universidad de Cienfuegos utilizando la Tormenta de ideas, así como la reducción de las sugerencias recogidas en la encuesta, cuyo resultado es mostrado a continuación:

Fortalezas

- ✚ Procesos altamente reglamentado y legislado.
- ✚ Experiencia del personal que elabora en el Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral.
- ✚ Estrecho vínculo entre los organismos que participan en el proceso de ubicación laboral en la provincia.
- ✚ Conocimiento previo de las entidades empleadoras y las labores a desempeñar.
- ✚ Alta fiabilidad del proceso ubicación laboral.

Debilidades

- ✚ Desconocimiento de las funciones a desarrollar por los estudiantes en las entidades donde van a ser ubicados
- ✚ No se divulga el plan de asignación laboral con tiempo de antelación
- ✚ No se organizan actividades de familiarización en las entidades previstas en el plan de asignación laboral
- ✚ No se consideran los resultados de cada estudiante de manera integral

Paso 8: Identificación del problema.

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 2, 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, por lo que se propone acciones de mejoras.

Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
Desconocimiento de las funciones a desarrollar por los estudiantes en las entidades donde van a ser ubicados	7	8	9	24	4
No se divulga el plan de asignación laboral con tiempo de antelación	9	8	8	25	3
No se realizan actividades de familiarización en las entidades previstas en el plan de asignación laboral	10	8	9	37	2
No se considera la evaluación de cada estudiante de manera integral	10	10	10	30	1

Tabla 2: Matriz UTI para definir prioridades en las debilidades del proceso de ubicación laboral. Fuente: Elaboración propia.

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

La debilidad de mayor prioridad resulta no considerar la evaluación integral de cada estudiante, la cual constituye el punto de partida para la ubicación laboral anticipada, así como para el otorgamiento de los títulos de oro y el premio al mérito científico.

En función de esto, los modelos establecidos en las facultades son heterogéneos y los criterios para su consideración resultan diversos incluso en carreras de una misma Facultad.

Teniendo en cuenta la experiencia de la UCf en el enfoque a procesos se propone los tres procesos claves de cualquier IES, ellos son formación, extensión universitaria e investigación, con un grupo de indicadores en cada uno, su correspondiente factor de ponderación para su determinación, soportado en un fichero Excel que facilita su aplicación en las secretarías docentes.

A continuación, se muestran las tablas diseñadas para cada uno de los procesos considerados, así como los indicadores propuestos en cada uno.

Para el proceso de formación se considera el índice académico, si es alumno ayudante o no y la cantidad y lugar alcanzado en los exámenes de premio.

Nº	Estudiante/Puntuación a otorgar	Índice Académico	Alumno Ayudante si=1; no=0	Cantidad Exámenes de Premio				Subtotal Examen de Premio	Total de Formación
				Primer	Segundo	Tercer	Participación		
				5	4	3	1		
1								0	0
2								0	0
3								0	0
4								0	0
5								0	0

Tabla 3: Indicadores considerados en el proceso de formación.

Para el proceso de extensión universitaria se considera la participación de los estudiantes en el Movimiento Cultural, Movimiento Deportivo, Residencia Estudiantil, Actividades Políticas, Tareas De Impacto Y Responsabilidades

Nº	Estudiante	Movimiento Cultural	Movimiento Deportivo	Residencia Estudiantil	Actividades Políticas	Tareas de Impacto	Responsabilidades	Total
		1	1	1	1	1	1	
1								0
2								0
3								0
4								0
5								0
6								0
7								0
8								0
9								0
10								0

Tabla 4: Indicadores considerados en el proceso de extensión universitaria.

En el proceso de investigación se tiene en cuenta las publicaciones alcanzadas por los estudiantes y la participación en eventos científicos, así como los premios obtenidos en cada uno de ellos.

Nº	Estudiantes	Publicaciones Científicas					Total de Puntos
		Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	En revistas de divulgación e innovación	
		10	8	6	4	2	
1							0
2							0
3							0
4							0
5							0
6							0
7							0
8							0
9							0
10							0

Tabla 5: Puntuaciones consideradas en las publicaciones científicas.

Nº	Estudiantes	Eventos Internacionales		Eventos Nacionales				Eventos Provinciales				Eventos Centros Educación Superior				Eventos de Facultad				Total
		Participación	Relevante	Destacado	Mención	Participación	Relevante	Destacado	Mención	Participación	Relevante	Destacado	Mención	Participación	Relevante	Destacado	Mención	Participación		
		6	6	5	4	2	5	4	3	1	4	3	2	1	3	2	1	0,5		
1																			0	
2																			0	
3																			0	
4																			0	
5																			0	
6																			0	
7																			0	
8																			0	
9																			0	
10																			0	

Tabla 6: Puntuaciones consideradas en los eventos científicos.

Una vez determinados los indicadores por cada uno de los procesos con su correspondiente ponderación se procede a calcular el indicador de integralidad de cada estudiante para su ordenamiento en el proceso de ubicación laboral, como se muestra en la tabla siguiente:

Nº	Estudiante	Formación	Extensión	Investigación	Total
1		0	0	0	0
2		0	0	0	0
3		0	0	0	0
4		0	0	0	0
5		0	0	0	0
6		0	0	0	0
7		0	0	0	0

Tabla 6: Resultados obtenidos en cada uno de los procesos definidos.

Implementar el modelo de evaluación integral del estudiante con el formato propuesto el cual constituye un referente para la ubicación laboral anticipada, el proceso de integralidad de la FEU y otorgar el premio al mérito científico.

Paso 10: Elaboración del proyecto.

Para el resto de las debilidades 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 realizan actividades de familiarización en las entidades previstas en el plan de asignación laboral					
Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuando
Fortalecer el vínculo universidad-empresa para la realización de prácticas laborales y trabajos de investigación	Responsables de la gestión del talento humano y los trabajadores asignados	Establecer un cronograma y coordinar con las entidades empleadoras.	Falta de planificación y comunicación	Entidades empleadoras	Durante el proceso de prácticas laborales.
Oportunidad de mejora: No se divulga el plan de asignación laboral con tiempo de antelación					
Divulgar el plan de asignación laboral con tiempo de antelación	Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral.	Publicar el plan asignación laboral con tiempo de antelación en lugares públicos.	Garantizar la transparencia y eficiencia del proceso	En murales y canales de comunicación de Ucf.	Durante el periodo de pre-ubicación.
Oportunidad de mejora: Desconocimiento de las funciones a desarrollar por los estudiantes en las entidades donde van a ser ubicados					
Informar con tiempo de antelación a las entidades las plazas de estudiantes a ubicar	Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral	Mediante los canales de información utilizados por las entidades empleadoras y la Ucf.	Garantizar la eficiencia del proceso	En las entidades empleadoras	Durante el proceso de pre-ubicación.

Paso 11: Implantación del cambio.

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

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

Paso 12: Monitoreo de los resultados

El Monitoreo de los resultados se realiza con la frecuencia que se establece en las fichas teniendo en cuenta todos los elementos fijados en la misma con un énfasis esencial en el valor actual del indicador comparadas con el histórico y la meta. 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. 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 perfeccionar 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 ubicación laboral, lo cual constituye un aporte práctico.
- ✚ Se realiza un análisis a la documentación del proceso de ubicación laboral detectándose varias debilidades y se proponen acciones de mejora para lograr un mejor desempeño.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. El estudio de la bibliografía permite constatar que las Instituciones de Educación Superior 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



RECOMENDACIONES

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

1. Implementar el procedimiento propuesto para la evaluación integral del estudiante en la Universidad de Cienfuegos
2. Socializar los resultados de la investigación en eventos científicos

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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.
- Cardona, Y; (2019). *Perfeccionamiento del proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral en la Universidad de Cienfuegos*, (Tesis de grado), Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- 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
- 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
- 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.
- 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.
- 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*, 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.
- 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.

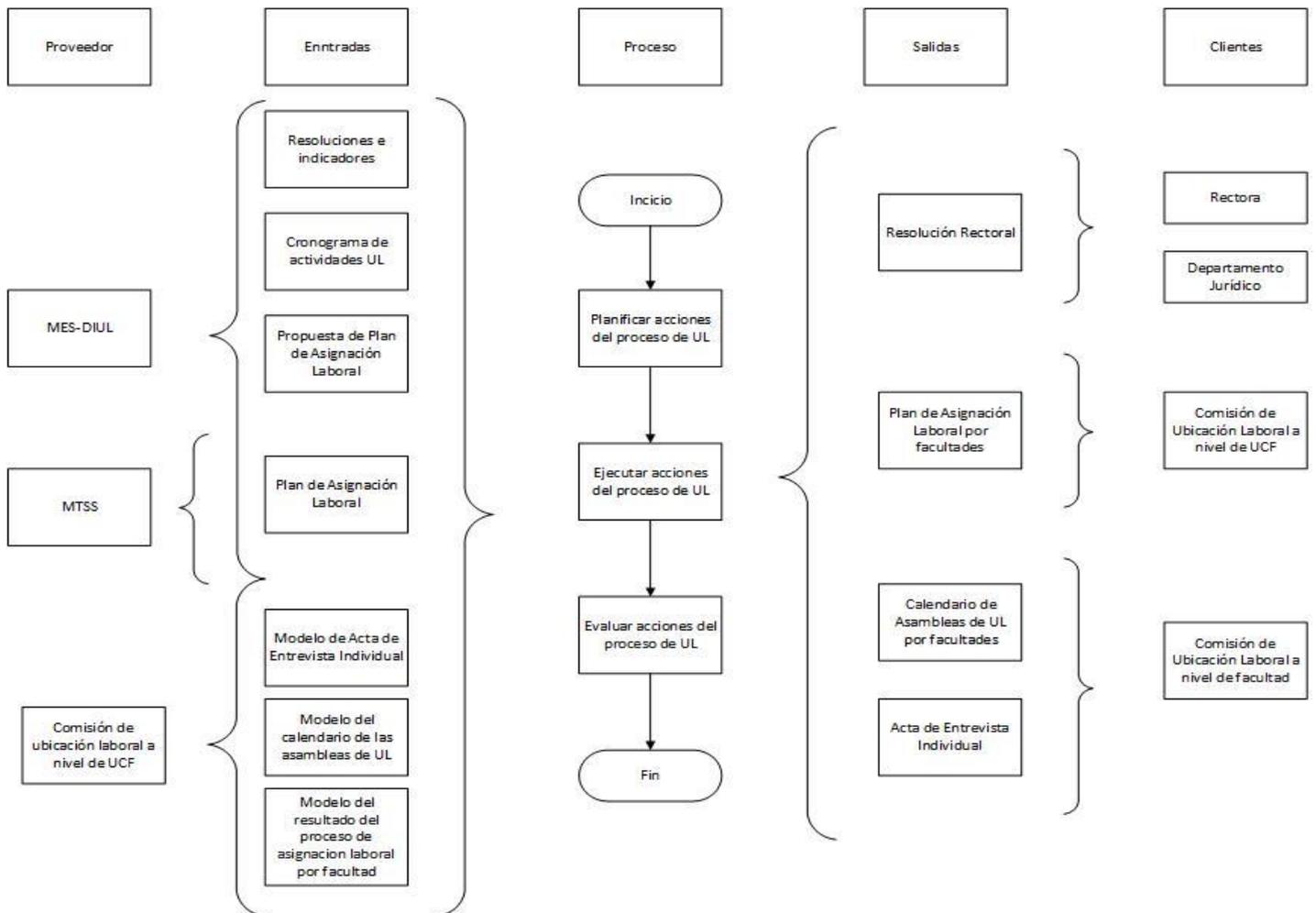
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis Doctoral). Oscar Lucero Moya, Universidad de Holguín.
- Ortiz, A., Funzy, J. M., Pérez, M. y Velázquez, R. (2014). *Modelo para la gestión integrada de los procesos 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.
- Peña, L. R., Almuñías, 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.
- Resolución 29/2019. *Sobre la ubicación laboral de los estudiantes universitarios cubanos en el último año de la carrera. 12 de marzo de 2019. Ministerio de Educación Superior*.
- 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.
- Sardiñas, O.I. (2018). *Perfeccionamiento del proceso de Gestión de la Calidad en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- 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.
- 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 No. 1: Diagrama SIPOC del Proceso de Ubicación Laboral. Fuente: Elaboración Propia



Notas aclaratorias del SIPOC del proceso de Ubicación Laboral:

La Comisión de Ubicación Laboral de la Universidad está integrada por:

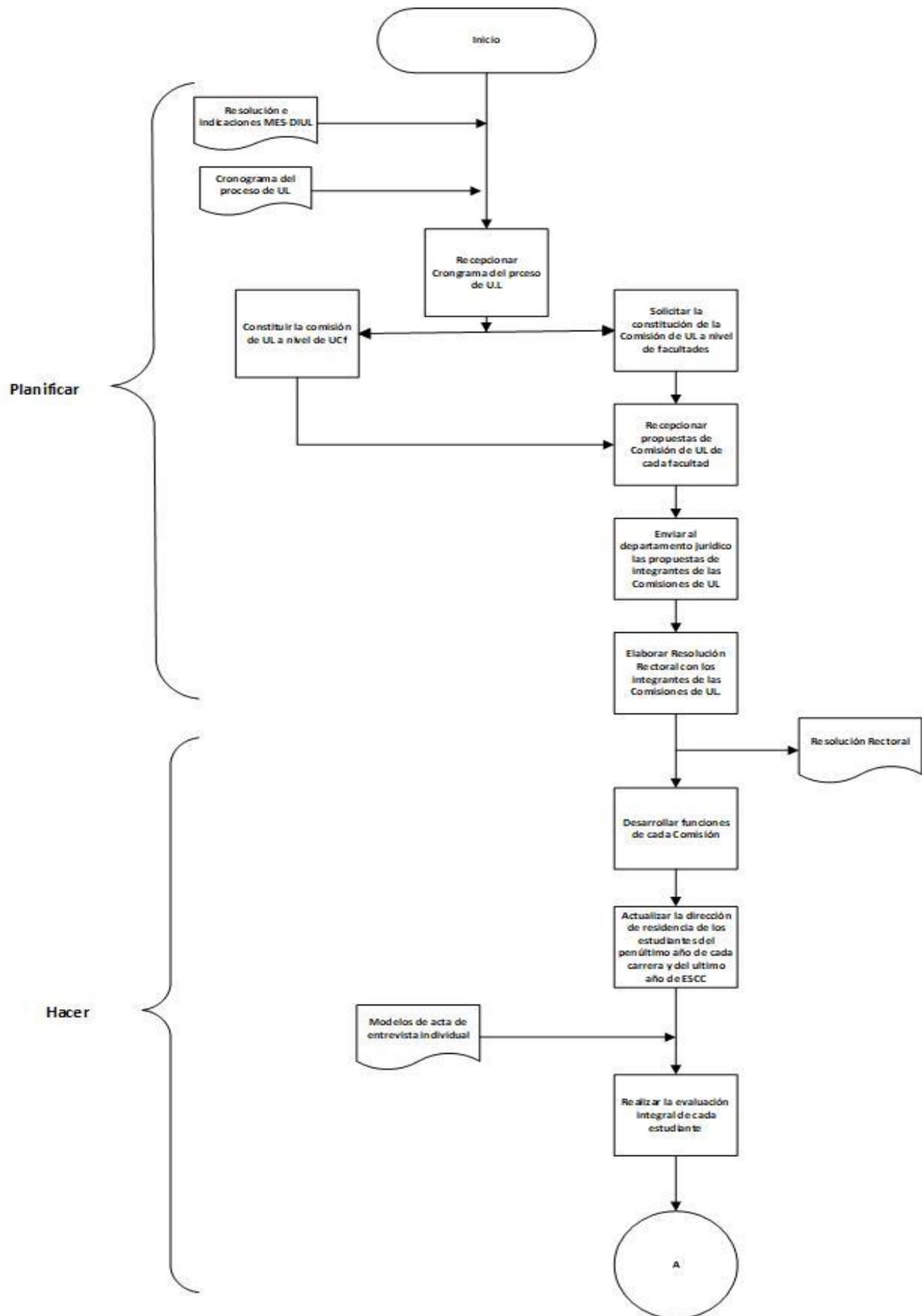
- ❖ Presidente: Rector.
- ❖ Vicepresidente: el Vicerrector que atiende el proceso de Formación del Profesional.
- ❖ Secretario Ejecutivo: Secretario General.
- ❖ Especialista de Ubicación Laboral: funcionario que designe el Rector.
- ❖ Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria del Centro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

La Comisión de Ubicación Laboral de la Facultad está integrada por:

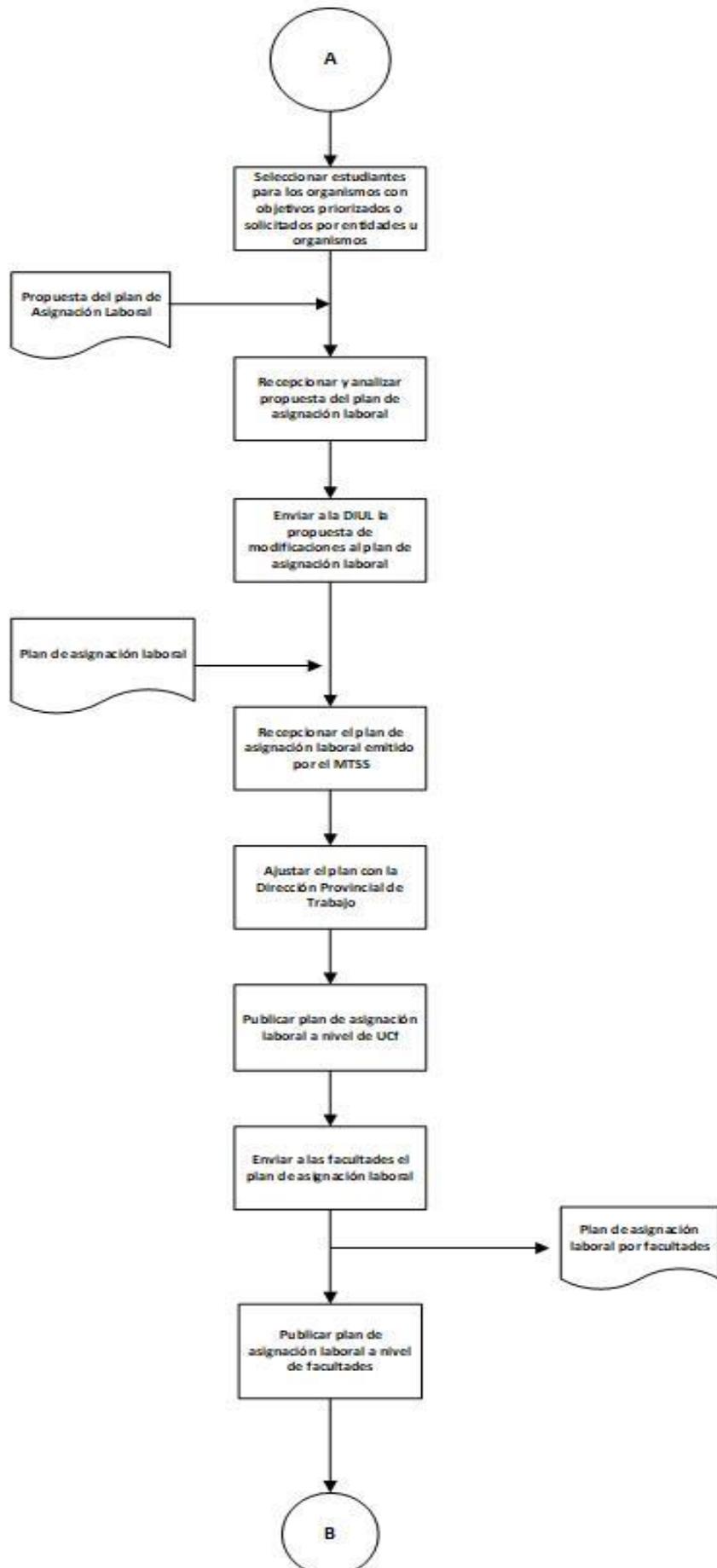
- ❖ Presidente: el Decano.
- ❖ Vicepresidente: Vicedecano que atiende el proceso de Formación del Profesional.
- ❖ Secretario Ejecutivo: Secretario Docente.
- ❖ Profesores principales del penúltimo y del último año de cada carrera.
- ❖ Presidente de la Federación Estudiantil Universitaria de la Facultad.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

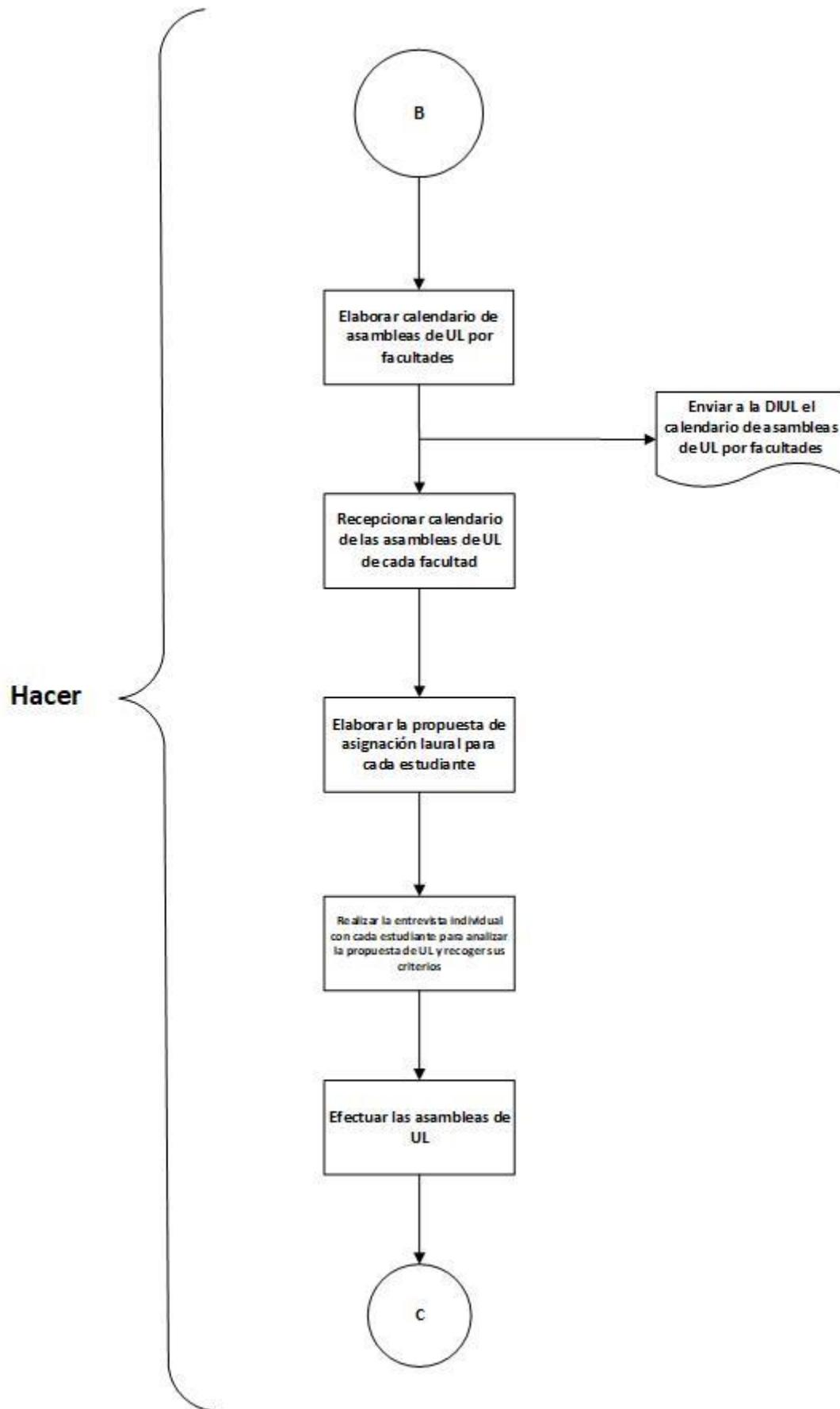
El plan de asignación laboral lo elabora el MTSS a partir de la demanda de la fuerza laboral calificada de las entidades u organismos. Dicho Ministerio envía una propuesta de plan de asignación laboral a la MES- DIUL y esta a su vez a las Universidades. Las Universidades analizan la propuesta y la envían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

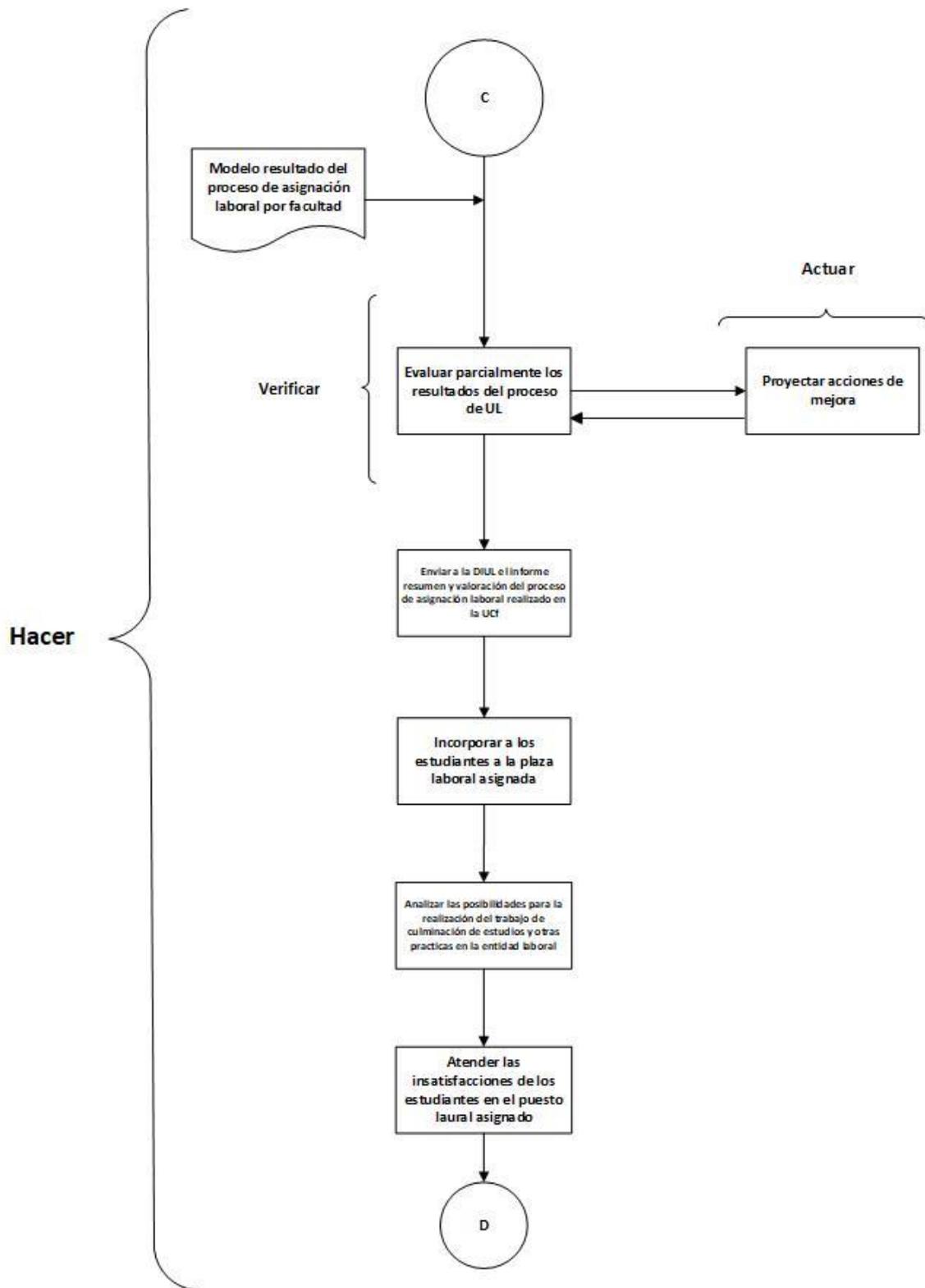
Anexo No. 2: Diagrama de flujo del proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración propia.

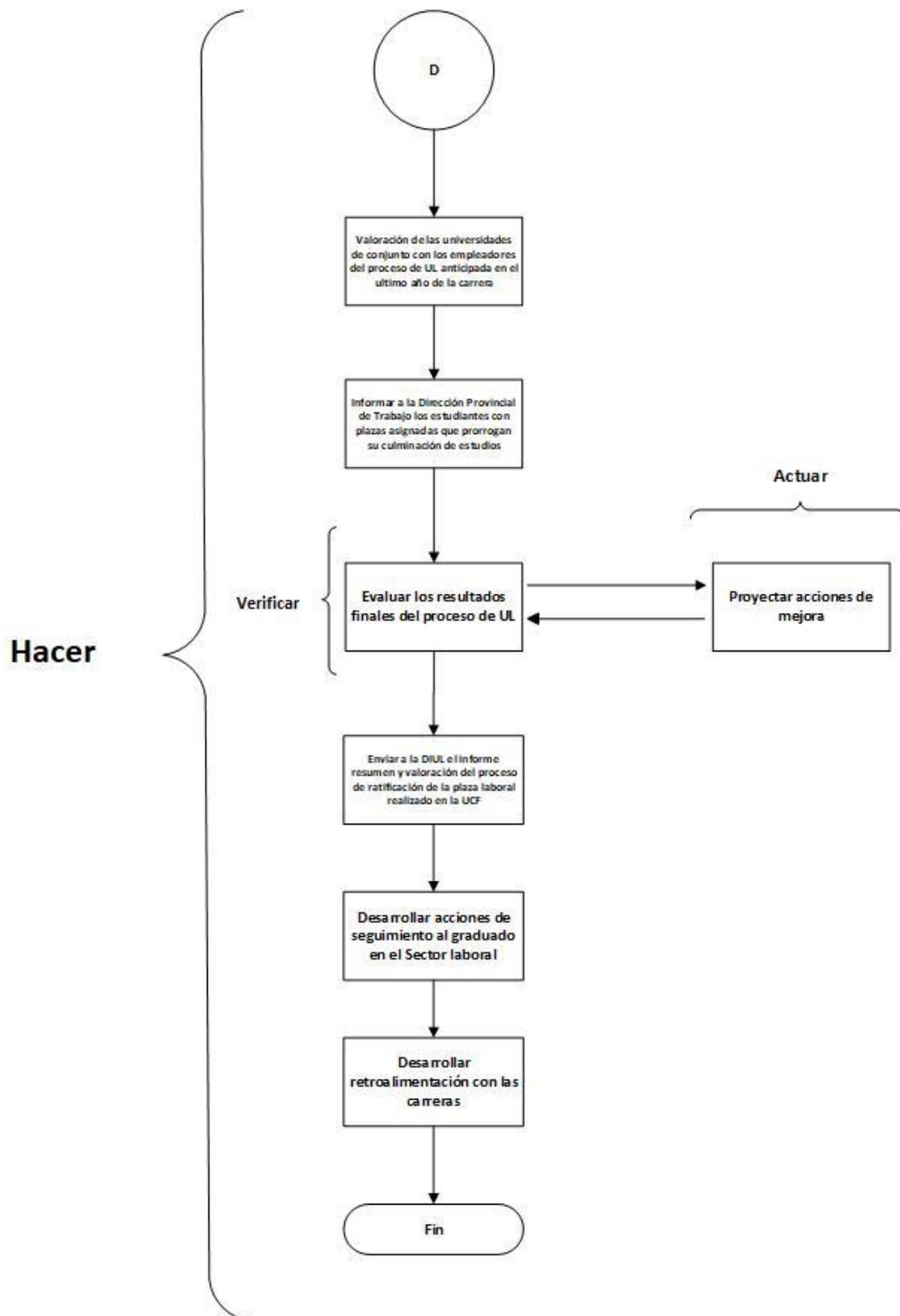


Hacer









Notas Aclaratorias del Diagrama de Flujo del proceso de Ubicación Laboral

- ❖ Los integrantes de cada Comisión a nivel de facultad y de UCf están declaradas en la Resolución Ministerial No. 29/19.

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

Anexo No. 3: Encuesta diseñada para el proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Cardona, 2019.

ENCUESTA A ESTUDIANTES SOBRE EL PROCESO DE UBICACIÓN LABORAL

Carrera _____

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

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

Escala de Likert

- 1- Nada satisfecho
- 2- Poco satisfecho
- 3- Satisfecho
- 4- Muy satisfecho
- 5- Totalmente satisfecho

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

Señale 3 sugerencias para mejorar la calidad del proceso de Ubicación Laboral.

Anexo No. 4: Resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los estudiantes sobre el proceso de Ubicación Laboral. **Fuente:** Elaboración Propia

No.	Acceso a la información	Calidad de la información	Cumplimiento del cronograma	Justeza del proceso	Satisfacción del proceso
1	4	5	4	5	4
2	4	3	4	4	4
3	3	4	4	3	2
4	3	2	5	5	5
5	3	3	5	4	4
6	1	1	3	3	2
7	3	3	2	4	5
8	3	3	4	5	5
9	4	4	5	4	5
10	5	5	4	5	4
11	4	4	5	5	5
12	3	3	5	3	4
13	4	4	4	5	5
14	5	3	2	4	4
15	2	2	4	3	4
16	5	4	3	5	4
17	3	2	4	3	3
18	5	4	5	5	5
19	1	1	1	5	5
20	3	4	4	4	4
21	1	1	1	1	1
22	2	2	3	4	3
23	5	4	3	4	4
24	1	1	3	5	3
25	2	2	3	3	3
26	5	5	5	5	5
27	3	3	3	3	3
28	2	2	3	5	4
29	4	4	4	4	4
30	2	3	5	5	3
Total	95	91	110	123	116

Anexo No.5 Resultados del análisis de frecuencia.

Acceso a la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	4	13.3	13.3	13.3
2	5	16.7	16.7	30.0
3	9	30.0	30.0	60.0
4	6	20.0	20.0	80.0
5	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Calidad de la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	4	13.3	13.3	13.3
2	6	20.0	20.0	33.3
3	8	26.7	26.7	60.0
4	9	30.0	30.0	90.0
5	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Cumplimiento del cronograma

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	2	6.7	6.7	6.7
2	2	6.7	6.7	13.3
3	8	26.7	26.7	40.0
4	10	33.3	33.3	73.3
5	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Justeza del proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	3.3	3.3	3.3
3	7	23.3	23.3	26.7
4	9	30.0	30.0	56.7

5	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Satisfacción del proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	3.3	3.3	3.3
2	2	6.7	6.7	10.0
3	6	20.0	20.0	30.0
4	12	40.0	40.0	70.0
5	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	