

49

PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL INGRESO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT PROCESS FOR ENTERING HIGHER EDUCATION AT THE UNIVERSITY OF CIENFUEGOS

Gladys Elena Capote León¹

E-mail: gcapote@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8961-1400>

Damayse Pérez Fernández¹

E-mail: dmfernandez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7129-6975>

Lilliam Melisa Curbelo Capote¹

E-mail: ii1711@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8939-2300>

¹Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Capote León, G. E., Pérez Fernández, D., & Curbelo Capote, L. M. (2020). Perfeccionamiento del proceso de gestión del ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 16(S1), 368-380.

RESUMEN

El modo en que las instituciones de la educación superior han adoptado un enfoque para la gestión de la calidad centrado en los procesos universitarios en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia para asegurar su mejora continua, es uno de los retos principales que encara la gestión universitaria moderna. El objetivo general del trabajo consiste en la aplicación de un procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en el proceso de ingreso a la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos. Los resultados están dados en la obtención de la documentación del proceso estudiado, la identificación de fortalezas y debilidades, así como la proyección de acciones de mejora que tributan a un mejor desempeño de la gestión del ingreso a la educación superior en la institución estudiada. Su aplicación ha permitido mejorar la organización al estandarizar las actividades y a la medición del proceso, tributando información a los balances del proceso de formación en pregrado.

Palabras clave:

Educación superior, gestión, ingreso, procesos, ubicación laboral.

ABSTRACT

The way in which higher education institutions have adopted an approach to quality management focused on university processes in order to achieve greater efficiency and effectiveness to ensure their continuous improvement, is one of the main challenges facing management modern university. The general objective of the work is to apply a procedure to develop a process approach in the process of entering Higher Education at the University of Cienfuegos. The results are given in obtaining the documentation of the studied process, the identification of strengths and weaknesses and the projection of improvement actions that will contribute to a better performance of the entrance management to higher education in the studied institution. Its application has made it possible to improve the organization by standardizing activities and measuring the process, contributing information to the balances of the undergraduate training process.

Keywords:

Higher education, management, income, processes, work location.

INTRODUCCIÓN

La sociedad del siglo XXI le confiere importantes funciones a la universidad, lo cual está dado no solo porque constituye el motor por excelencia de la formación académica, sino que, al mantener su papel de conciencia crítica, exige una mayor participación activa, comprometida y relevante sobre las grandes decisiones que se deben construir, asumir y evaluar, por lo que constituye un agente central en el proceso del cambio social, económico y cultural de la sociedad (Almuiñas & Galarza, 2016; Peña, et al., 2018; Murillo & Reyes, 2018; Morales & Rueda, 2019).

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

En la actualidad para el diseño de sistemas de gestión en universidades acorde con las exigencias actuales de la educación superior, la gestión por procesos es esencial. Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba, se establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las universidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado (Ortiz, et al., 2019).

Con esta finalidad, las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible, por lo tanto, se requiere la redefinición del papel que le corresponde, que les permita contribuir al desarrollo sostenible desde la investigación y la innovación, aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 con soluciones interdisciplinarias.

El MES ha considerado, coincidiendo con Pérez, et al. (2015), que para desplegar prioridades en estrategias y planes de acción y lograr la excelencia en la educación superior se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos.

En este mismo sentido en Cuba, un grupo de autores, tales como González (2014); González, et al., (2015); Ortiz, et al., (2014, 2015); Almuiñas & Galarza (2016); Ricaurte & Pozo (2018); Galarza & Almuiñas (2018), definen que las instituciones de educación superior (IES), demandan en su gestión un grupo de cuestiones que conllevan al perfeccionamiento y están relacionadas con un enfoque de procesos en su gestión, la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad, a través de la gestión integrada de sus procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad, niveles de decisión que deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones, a partir de un sistema de indicadores de gestión pertinente.

En este sentido el MES, se propuso como objetivo estratégico en el período 2017-2021, la implementación de sistemas de calidad en las instituciones de educación superior cubanas, para promover la mejora 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, como un instrumento ordenado y sistemático y facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados.

Desde el año 2015 en la Universidad de Cienfuegos se inicia una nueva etapa para emprender el perfeccionamiento de la gestión por procesos, para lo cual se han realizado un grupo de investigaciones, en las cuales se parte del análisis documental y evaluación de los resultados a partir del uso de indicadores estandarizados en procesos claves a nivel de institución.

Los resultados obtenidos confirman la carencia de documentación en procesos escasamente socializado, la falta de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso, no se dispone de una estandarización de los procedimientos de trabajo y por último fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva.

Según el cronograma elaborado por el grupo de trabajo del Departamento de Organización, Planificación y Archivo corresponde realizar análisis descriptivos en el proceso de Ingreso y Ubicación Laboral. Específicamente en estos procesos a partir de la revisión de documentos, se evidencian otras insuficiencias relacionadas con una organización en cuanto a definición de actividades con el objetivo de lograr una estandarización de éstas; existen actores que realizan funciones que no le competen y actividades que requieren identificación de responsables, lo

que demanda el diseño y perfeccionamiento de los documentos generados en las actividades desarrolladas en estos subprocesos.

Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión del ingreso a la Educación Superior y ubicación laboral, teniendo en cuenta la necesidad que en los procesos misionales se realice una adecuada gestión. Específicamente el proceso de ingreso y ubicación laboral en las universidades cubanas; forma parte del proceso de formación de pregrado.

La creación de este nuevo departamento, como parte de la nueva estructura de estas organizaciones, demanda la necesidad de perfeccionar la documentación requerida, la definición de los procedimientos de trabajo y su estandarización, así como la implementación de un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño para responder a las necesidades del contexto actual en que se desarrollan las universidades cubanas.

DESARROLLO

La Universidad de Cienfuegos comienza a trabajar con el enfoque de planeación estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes, por lo que es una institución de ciencia y progreso, con la misión de llevar a cabo la implementación de las normativas y políticas del MES en el ámbito territorial.

Se conforma por una estructura organizativa, ágil y eficaz; sustentada en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la racionalidad económica con una concepción humanista y comprometida con el desarrollo de la sociedad cienfueguera. En esta estructura organizativa se han creado nuevos departamentos dentro de los cuales se encuentra el de Ingreso y Ubicación Laboral que tiene como objetivo: garantizar la estricta aplicación de las normas y procedimientos del sistema de ingreso a la educación superior, acorde a la legislación vigente y en cumplimiento de la política trazada por el Estado, el Gobierno y el MES, para lo cual planifica, organiza, ejecuta y controla todos los procesos y tareas relacionados con el ingreso a la Educación Superior y la ubicación laboral de los egresados en la provincia.

La institución objeto de estudio tiene identificados sus procesos y clasificados en procesos estratégicos, claves y de soporte, donde se identifica que el Ingreso a la Educación Superior y Ubicación Laboral, constituyen un proceso clave.

En la actualidad, el desafío se manifiesta en la aplicación de estrategias que contribuyan a elevar la matrícula universitaria, sin renunciar al incremento de la calidad de los estudiantes que ingresan a las universidades, lo que se expresa en una mayor exigencia en el dominio de los conocimientos mínimos esenciales para cursar con éxito una carrera universitaria de los aspirantes que acceden.

Al propio tiempo, lograr mayor pertinencia en el acceso a las universidades, a partir de políticas en la oferta de carreras que respondan realmente a las exigencias económicas y sociales del país. En las últimas décadas el MES implementa transformaciones dirigidas a potenciar los estudios de nivel superior en el país, a partir de políticas dirigidas a la formación de un profesional más competente.

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

En el año 2015 se aprueba una nueva estructura organizacional en la Universidad de Cienfuegos con la creación de nuevos departamentos, algunos de ellos dentro de sus funciones asumen nuevas actividades, como es el caso del Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral, sobre el cual recae el proceso de ingreso a la Educación Superior y ubicación laboral de los futuros egresados.

En ese sentido se han identificado las siguientes insuficiencias:

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

Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión institucional

de la Universidad de Cienfuegos, acorde a las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector, con énfasis en el proceso clave de Ingreso y Ubicación Laboral, donde se visualizan las insuficiencias mostradas anteriormente.

Procedimiento para la gestión de procesos en la Universidad de Cienfuegos

Los elementos que justifican la selección de este procedimiento están dados porque permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el proceso en cuestión, lo que implica, por tanto, intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se despliegan por sus diferentes fases influyendo y orientando el comportamiento de los involucrados.

A partir de estas observaciones se selecciona para la presente investigación la propuesta presentada por Villa (2006); cuya factibilidad ha sido probada en instituciones de la Educación Superior en Cuba, en este caso en la propia Universidad de Cienfuegos.

El procedimiento toma como base el ciclo gerencial básico de Planear- Hacer- Verificar- Actuar (PHVA) mejorado, que se articula con una secuencia de cuatro etapas y doce pasos, con un enfoque de mejora continua.

Etapa I: Identificación de procesos. Tiene 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.

Etapa II: Caracterización del Proceso. Pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su contexto, alcance y requisitos.

El primer elemento relacionado con la descripción del contexto, pretende declarar la naturaleza del proceso lo cual precisa especificar la esencia de la actividad, el resultado (producto o servicio) esperado del proceso, los límites de la operación que incluye definir las entradas y salidas, las interfaces con otros y los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

La definición del alcance, debe explicitar la intención, importancia y utilidad del proceso, esclareciendo con ello la misión y la visión a lograr.

Para la 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) y las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

Etapa III: Evaluación del proceso. Se requiere realizar un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución.

El análisis de la situación, necesita argumentar el funcionamiento actual de la actividad, lo que requiere recopilar datos, obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso y obtener una visión global de la actividad.

En la identificación de problemas, se requiere definir los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes, lo que permita detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

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

Etapa IV: Mejoramiento del proceso. Pretende planear, elaborar, implantar y monitorear, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad.

La elaboración del proyecto, permite hacer efectivo el rediseño del proceso, a partir de una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

La implantación del cambio se dirige a definir cómo se hace efectivo el rediseño del proceso, lo cual puede apoyarse de un procedimiento de carácter experimental.

El monitoreo de resultados, 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).

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

Etapa I: Identificación del proceso

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

Al grupo de profesionales seleccionados se le consultan criterios y son los que validan los resultados obtenidos al aplicar cada herramienta utilizada en esta investigación. Este equipo es asesorado por especialistas en gestión por procesos, pertenecientes al 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 elaborado por Gradaille (2017), donde define como procesos claves: la actividad extracurricular, la ciencia, tecnología e innovación y la formación tanto en pregrado como en postgrado. Dentro del macroproceso de formación se encuentra el proceso de ingreso y ubicación laboral, como parte integrante del mismo.

- Paso 2. Selección de procesos a ser mejorados

Teniendo en cuenta la estructura, en el Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral se desarrollan dos procesos:

el ingreso en las diferentes modalidades y la ubicación laboral de los graduados, las cuales constituyen el inicio y el fin del proceso de formación de los estudiantes en la Educación Superior, lo que precisa su estudio al ser considerado tan importantes como el proceso de formación en pregrado y constituye un proceso clave.

- Paso 3: Capacitación del equipo de trabajo

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

Etapa II: Caracterización del proceso

Para la caracterización del proceso de Gestión del Ingreso a la Educación Superior se explican las actividades que se realizan en los subprocesos de ingreso a la modalidad de curso regular diurno (CRD) y educación superior de ciclo corto (ESCC), el curso por encuentros (CPE) y educación a distancia (EaD). Para ello se elabora el diagrama SIPOC en ambas modalidades de estudio lo que permite identificar todos los elementos relevantes relacionados con el proceso objeto de estudio. Para cada uno de los subprocesos mencionados se definen las principales entradas, las actividades que incluyen, el nivel de interrelación entre las mismas, los principales clientes, así como las salidas en cada uno de ellos. A modo de ejemplo se expone en la figura 1 el diagrama para la modalidad CRD y ESCC.

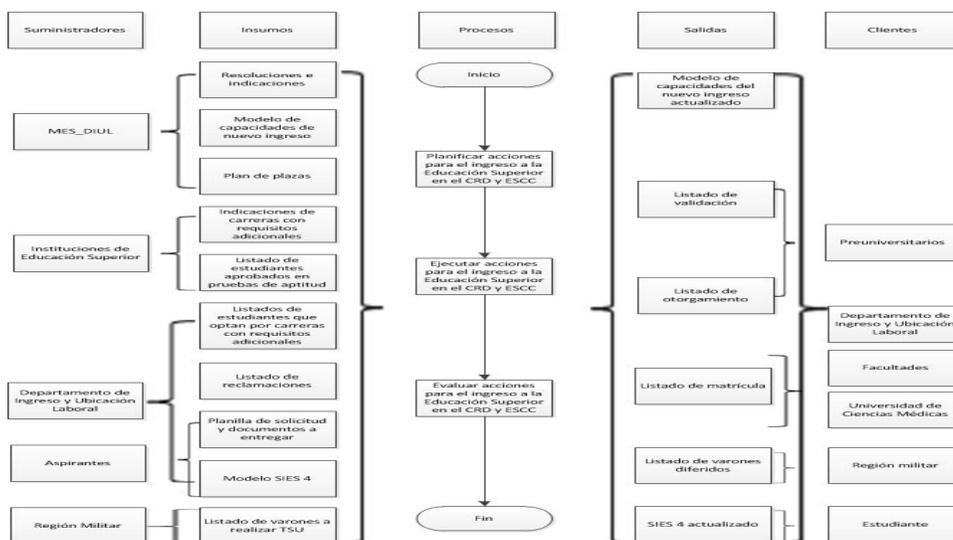


Figura 1. Diagrama SIPOC para la modalidad de CRD-ESCC.

También se elaboran los diagramas de flujos para explicar de manera general las acciones y la ficha del proceso en cada una de las modalidades mencionadas. En el desarrollo de la investigación se realiza un análisis profundo de la documentación existente, se tuvo como antecedente la revisión de algunos documentos primarios sobre la descripción de actividades desarrolladas en este proceso, así como las regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior y el Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral correspondiente a este Ministerio. Se obtienen un total de 38 actividades para el CRD y ESCC, 33 actividades para CPE y EaD. En estas actividades se hace una conexión con el proceso de formación, debido a que se concibe la gestión del ingreso como un subproceso dentro del macro proceso de formación en pregrado, de igual forma, se incluyen actividades de seguimiento al graduado.

Como resultado además de la documentación expuesta con anterioridad, se proponen indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento del proceso, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y establecer estados comparativos. En la propuesta de indicadores se formulan tres para las modalidades de ingreso al CRD, ESCC, CPE y EaD. La tabla 1 que a continuación se observa, muestran los indicadores para medir el desempeño de estos subprocesos.

Tabla 1. Indicadores correspondientes a los subprocesos de CRD, ESCC, CPE y EaD.

Indicador	Forma de cálculo	Niveles de referencia		
		Bien	Regular	Mal
Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas		90-100 %	80-89 %	
Porcentaje de cumplimiento de solicitudes		85-100	75-84	
Nivel de satisfacción con el proceso de ingreso		85-100	75-84	

Para la formulación de los indicadores se toma como punto de partida los objetivos de trabajo del MES, así como los criterios de medida de la Universidad, en particular los de formación donde se incluyen aspectos relacionados con el cumplimiento del plan de ingreso en sus diferentes modalidades.

Los niveles de referencias para evaluar estos indicadores fueron obtenidos a partir del comportamiento histórico que han tenido los mismos en la entidad objeto de estudio, así como el análisis y revisión de documentos y de las actividades relacionadas con los procesos estudiados, las cuales son válidas para la Universidad de Cienfuegos.

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

Por otra parte, también se incluye la propuesta de indicadores para el proceso, tomando como referentes los modelos establecidos por el MES para registrar los resultados del proceso de asignación laboral y en este sentido los indicadores propuestos se relacionan con el cumplimiento del plan de plazas y la satisfacción de los estudiantes con la ubicación laboral.

Los niveles de referencia propuestos para este proceso se obtienen, de manera similar a los relacionados con el ingreso, resultado del comportamiento histórico y del análisis y revisión de documentos, los cuales son efectivos para la Universidad de Cienfuegos.

- Paso 4: Descripción del Contexto.

El MES tiene asignada como función estatal dirigir y controlar el sistema de ingreso a la educación superior; para ello establece una estructura conformada por diferentes órganos de dirección, las cuales atienden el ingreso a la educación superior en los organismos formadores. Es importante señalar que este proceso de ingreso tiene un alcance a nivel nacional, porque en el caso de la modalidad de CRD, se asigna carreras a los estudiantes que tienen residencia permanente en la provincia de Cienfuegos en la universidad que le corresponde de acuerdo a la vinculación territorial, de manera que se le puede otorgar carreras para diversas universidades y provincias del país.

- Paso 5: Definición del alcance.

El proceso de gestión del ingreso es un proceso clave, el mismo está centrado en las modalidades, los cuales son: CRD, ESCC, CPE y EaD. Responde, además, por la aplicación de las resoluciones y legislaciones del sistema de ingreso a la educación superior, en cumplimiento de la estrategia trazada por el Estado, el Gobierno y el MES, para lo cual coordina, emprende, establece y fiscaliza todas las actividades y tareas relacionadas con el mismo en cada uno de los territorios.

Este departamento en las universidades asume, además, dentro de sus funciones 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, así como a la organización y control de la atención y seguimiento a los estudiantes del último año y a los recién graduados en las entidades laborales donde sean ubicados.

- Paso 6: Determinación de requisitos.

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

Requerimientos de los clientes

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

Requerimientos de los proveedores

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

Etapa III: Evaluación del proceso.

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

- Paso 7: Análisis de la situación actual

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

resultados alcanzados en cada una de las provincias en los exámenes de ingreso se observan a continuación (Figura 2).

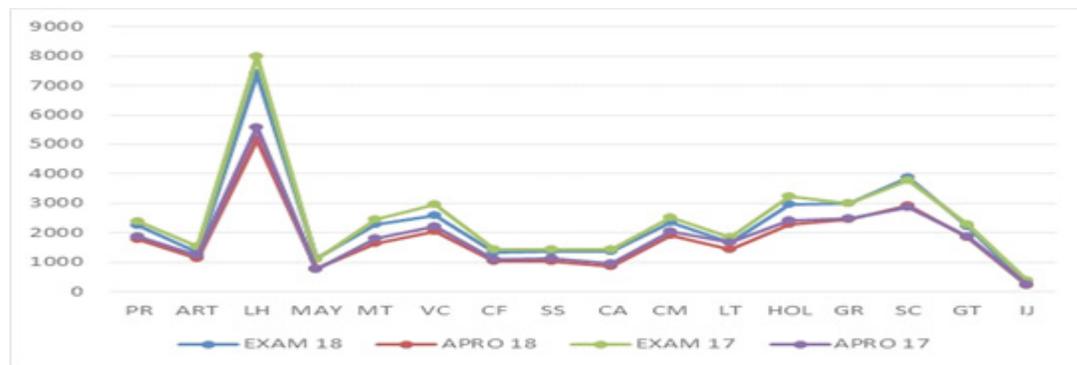


Figura 2. Resultados de aprobados por provincias en los exámenes de ingreso.

Un análisis de la figura 2 permite apreciar que la totalidad de las provincias disminuyen la cantidad de estudiantes examinados con respecto al curso anterior, lo cual obedece a que la matrícula de preuniversitario es menor en

comparación al curso anterior. La cantidad de estudiantes aprobados tiene un comportamiento similar en cada uno de los cursos académicos, lo que muestra cierta estabilidad en el ingreso.

Es importante señalar que la provincia de Cienfuegos muestra un comportamiento similar al resto, donde disminuye la cantidad de estudiantes examinados y aprobados por las razones explicadas y el porcentaje de estudiantes aprobados en los exámenes de ingreso oscilan alrededor del 77%, superior al curso anterior en 1,6 valores porcentuales y al valor promedio obtenido a nivel del país que alcanza 76,2%.

Estos resultados corroboran el nivel alcanzado por los estudiantes, las competencias de los docentes de grado 12, la atención diferenciada a estos estudiantes y el sistema de preparación metodológica diseñado para estos fines.

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

Para la modalidad del CRD se analiza el indicador porcentaje de cumplimiento de las solicitudes, que se obtiene de la relación entre la cantidad de aspirantes que ingresaron contra la cantidad de plazas ofertadas. Los resultados obtenidos en estos indicadores en cada una de las carreras de la Universidad de Cienfuegos en el ingreso al curso 2017-18 y 2018-19, se muestran a continuación (Figura 3).

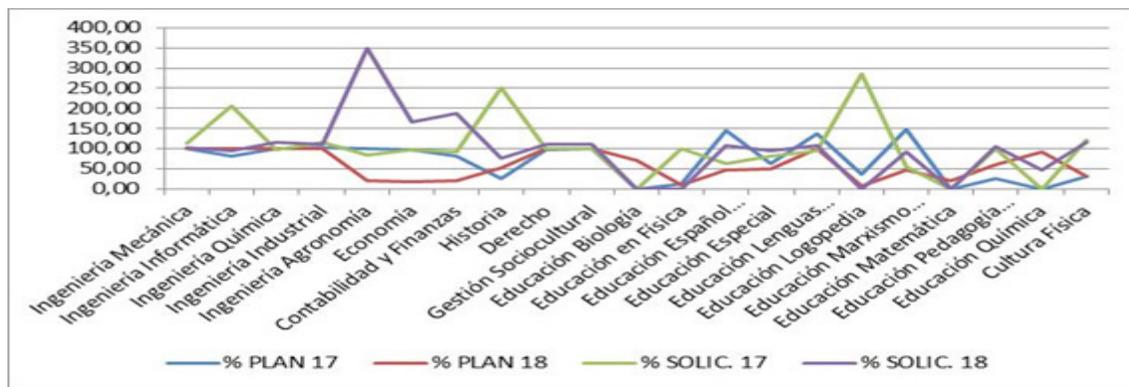


Figura 3. Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas y de las solicitudes.

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

Los elementos anteriores permiten plantear que la Universidad de Cienfuegos no logra cumplir el criterio de medida relacionado con el incremento en un 10% del acceso a la educación superior en correspondencia con las

necesidades locales y territoriales, en particular las carreras de ciencias pedagógicas y agropecuarias. Para las especialidades pedagógicas se obtiene una disminución del ingreso de un 36% a un 22%, valores que resultan significativos y que requieren de una atención sistemática por las instancias implicadas. La rama agropecuaria, aunque disminuye con respecto al curso anterior los valores oscila en un nivel de cumplimiento del 95%, cifra que se considera adecuada dado los bajos niveles de elección de los aspirantes por estas carreras.

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

colegio universitario en las especialidades pedagógicas. Unas cifras menores de carreras decrecen en la cantidad de estudiantes matriculados, como es el caso de Ingeniería Informática, Historia, Educación en Biología, en Física, Logopedia y Cultura Física.

El ingreso al Curso por Encuentros es una de las políticas que ha trazado el MES para facilitar el acceso a la modalidad semipresencial. Para el análisis en esta modalidad se tuvo en cuenta los indicadores analizados relacionados con el cumplimiento del plan y de las solicitudes. En la figura 4 que se muestra a continuación se observa el comportamiento de estos indicadores.

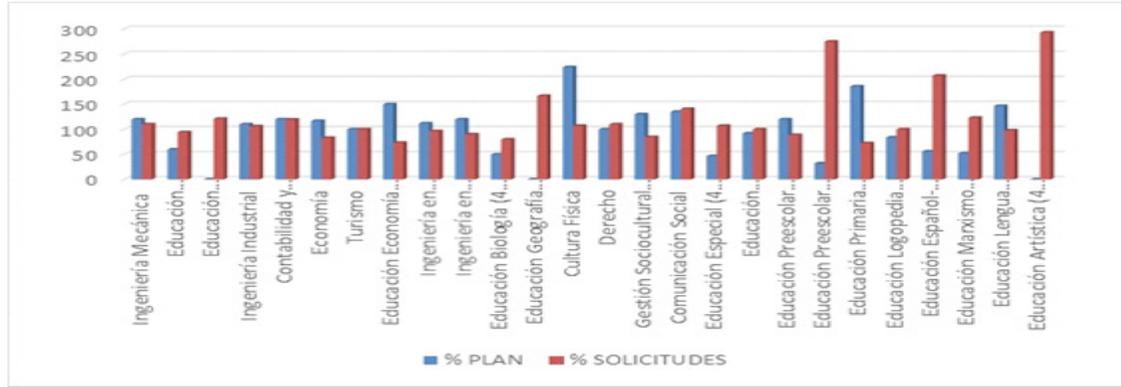


Figura 4. Porcentaje de cumplimiento del plan y de las solicitudes en el CPE de la sede central.

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

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

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

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

Para ello se analiza el indicador cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral que se obtiene de la división entre cantidad de estudiantes ubicados entre la cantidad de plazas emitidas. En la figura 5 se muestra aparece representado el grupo de carreras que han mantenido en los cursos analizados, graduados en cada uno de ellos.

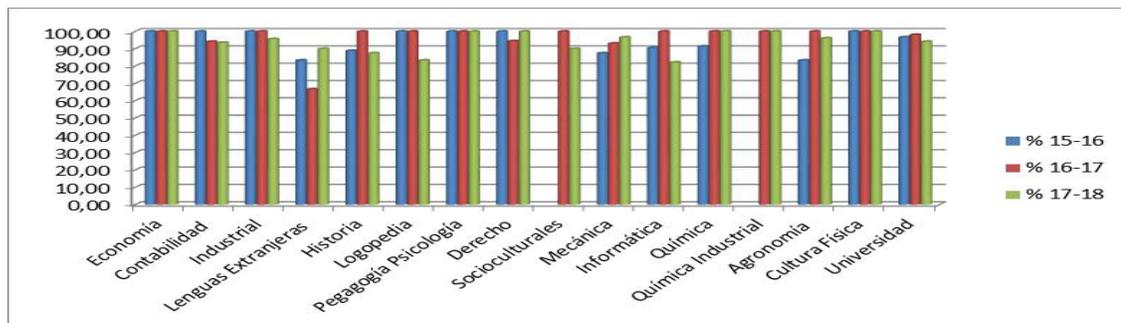


Figura 5. Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral en las carreras.

Es importante destacar que además de existir un grupo de carreras con indicadores del 100% de cumplimiento del plan en los tres cursos, otras incrementan los resultados en el período analizado, como son las de Educación en Lenguas Extranjeras, Derecho e Ingeniería Mecánica. Merece la pena comentar que un grupo importante de carreras disminuye el indicador en: Contabilidad, Industrial, Historia, Logopedia, Estudios Socioculturales, Informática y Agronomía. En sentido general, la Universidad obtiene indicadores favorables en relación al cumplimiento del plan de plazas de ubicación laboral.

• Paso 8: Identificación del problema

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

Fortalezas:

- Procesos altamente reglamentados y legislados para el ingreso y la ubicación laboral.
- Experiencia del personal que elabora en el departamento de Ingreso y Ubicación Laboral.
- Proyección de criterios de medidas relativos al ingreso en la planificación estratégica del MES y de la UCf.
- Amplio acceso a la Educación Superior a partir de las ofertas de los nuevos programas.
- Alta estabilidad de las Secretarías Docentes de los preuniversitarios.
- Estrecho vínculo entre el Departamento con los organismos formadores del territorio, instituciones universitarias que participan en el proceso de ingreso y la ubicación laboral en la provincia.
- Alta fiabilidad del proceso de ingreso y ubicación laboral.

Debilidades:

- Ambigüedad en las funciones a desarrollar en el proceso de ingreso.
- No existe homogenización en el modelaje establecido para la entrega de información.
- No se logra cumplir los criterios de medida de la universidad relativos al cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio.

- Carencias de análisis del cumplimiento de los indicadores del plan de plazas por carreras en todas las modalidades y Facultades.
- Insuficiente cultura organizacional con respecto a la responsabilidad de las facultades con el proceso de ingreso en la Universidad.
- Alta fluctuación de las Secretarías Docentes de las Facultades que provoca desconocimiento de las normativas y resoluciones.
- Insuficiente seguimiento a los egresados por parte de las carreras. • Carencia de instrumentos para evaluar la satisfacción con el proceso de ingreso y ubicación laboral.
- Paso 9: Levantamiento de soluciones

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplica la Matriz Urgencia, Tendencia e Impacto (UTI), para definir las prioridades de mejora del proceso. De igual manera se realiza la priorización teniendo en cuenta cada fase del proceso de Ingreso y Ubicación Laboral. Como resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso, se definen las debilidades que tienen mayor prioridad luego de ser analizados por el grupo de expertos definidos con anterioridad para la presente investigación. La Tabla 2 muestra el resultado de la priorización.

Tabla 2. Matriz UTI para el establecimiento de las oportunidades de mejora en el proceso de ingreso y ubicación laboral.

Debilidades del proceso de Ingreso y Ubicación Laboral.	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
Ambigüedad en las funciones a desarrollar en el proceso de ingreso.	10	10	10	30	1
No existe homogenización en el modelaje establecido para la entrega de información.	10	9	10	29	2
No se logra cumplir los criterios de medida de la universidad relativos al cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio.	8	8	10	26	4
Carencias de análisis del cumplimiento de los indicadores del plan de plazas por carreras en todas las modalidades y facultades.	8	8	10	26	4

En función de ello se diseñan un grupo de modelos para ambas modalidades de estudios dentro de los cuales se encuentran: Listados de estudiantes que optan por carreras con requisitos adicionales, Listado de solicitud de reclamaciones, Modelo de solicitud de convalidación, modelo de reclamaciones, actas de presentación, actas de calificaciones, listado de otorgamiento y listado de matrícula.

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

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

Para el diseño de las encuestas se tuvo en cuenta la revisión bibliográfica que permite identificar las preguntas más frecuentes realizadas en estos tipos de estudio.

Paso 10: Elaboración del proyecto

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

A manera de ejemplo a continuación se presenta el plan de acción de mejora para la primera oportunidad relacionada con el cumplimiento del plan de ingreso a las carreras pedagógicas y agropecuarias en las distintas modalidades de estudio (Tabla 3).

Tabla 3. Plan de acción de mejora para las oportunidades.

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

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

Al aplicar el procedimiento escogido, se logra elaborar la documentación del proceso sustentada en: diagrama SIPOC, el diagrama de flujo, el diagrama qué- quién y fichas de proceso. Estos elementos permiten la estandarización de actividades en torno al proceso de ingreso y ubicación laboral de la Universidad de Cienfuegos.

Se realiza además un análisis del proceso de ingreso y de ubicación laboral, identificando un grupo de debilidades y la evaluación de este proceso. A partir de ello se realizan propuestas de acciones al proceso con el objetivo de mejorar su desempeño.

Se proponen un grupo de indicadores para evaluar el proceso de ingreso y ubicación laboral desde diferentes perspectivas. A su vez se propone el uso de programas

de mejoras para organizar las actividades del ingreso a la Educación Superior y la ubicación laboral de los futuros graduados en la Universidad de Cienfuegos.

CONCLUSIONES

La gestión de los procesos universitarios demanda una realización bajo nuevos enfoques, lográndose así que su gestión sea más eficiente y así, cumplir con indicaciones establecidas por varias entidades reguladores del país.

El procedimiento seleccionado y adaptado para la gestión por procesos, permite la mejora continua del desempeño de los procesos en correspondencia con las estrategias y metas de la organización, siempre y cuando se parta de su aplicación en la identificación de peculiaridades de los procesos y de su estado de desarrollo dentro de cualquier proceso de la Universidad.

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 que se desarrollen de forma coordinada, permitiendo el seguimiento y control de sus actividades, que permiten mejorar la efectividad y la satisfacción de todos los actores. A su vez, a partir de los problemas identificados se proponen acciones de perfeccionamiento para estos procesos, con el objetivo de mejorar su desempeño para el logro de los objetivos definidos para los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2016). La gestión de riesgos: una alternativa para apoyar la gestión universitaria con enfoque estratégico. *Revista Congreso Universidad*, 5 (6), 92-110.
- Esquivel, Á. F., León, R., & Castellanos, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*. 11(2), 56-72.
- Galarza, J., & 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, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. (Tesis Doctoral). Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
- González, E., Hernández, G., Fernández, M. de J., & Padrón, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, 37(2), 151-162.
- Gradaille, L. (2017). Mejora de procesos clave de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Morales, C. A., & Rueda, D. (2019). Aproximaciones teóricas a la calidad de la docencia universitaria., *Revista Cubana Educación Superior*, 38(2), 1-13.
- Murillo, M., & Reyes, M. (2018). Gestión financiera con enfoque de procesos en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Cofín Habana*, 12(1), 32-42.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Revista de Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2015). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. (Ponencia). *YAYABOCIENCIA 2015. Santi Spiritus*, Cuba.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque a procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3.
- Peña, L. R., Almuiñas, J. L., & 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, O., & Echemendía, Y. (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*, 6(4), 59-72.
- Ricaurte, C., & Pozo, J. M. (2018). Gestión, Procesos y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14(34), 195-217.
- Villa, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior*. (Tesis de Doctorado), Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.