

Artículo de investigación científica y tecnológica

Cómo citar: Capote León, G. E., Pérez Fernández, D., & Curbelo Capote, L. M. (2023). Propuestas de mejora en el subproceso de ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 11(1), 1-17.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8021247>

Recibido: 07/12/2022

Aceptado: 17/02/2023

Publicado: 26/04/2023

Autor para correspondencia:

gcapote@ucf.edu.cu

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Gladys Elena Capote León ¹

Universidad de Cienfuegos

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

gcapote@ucf.edu.cu

Cuba

Damayse Pérez Fernández ²

Universidad de Cienfuegos

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

dfernandez@ucf.edu.cu

Cuba

Lilliam Melisa Curbelo Capote ³

Refinería de Petróleo

<https://orcid.org/0000-0002-1888-2414>

liliamcurbelo@gmail.com

Cuba

Propuestas de mejora en el subproceso de ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos

Suggestions to improve the sub-process of admission to Higher Education at the University of Cienfuegos

Propostas de melhoria no subproceso de admissão ao Ensino Superior da Universidade de Cienfuegos

Resumen

Introducción: promover el diseño de sistemas de gestión y la integración de los procesos en las instituciones de educación universitaria constituye una prioridad de trabajo del Ministerio de Educación Superior. Unido a esta necesidad, se evidencian insuficiencias en el sistema de gestión en universidades cubanas que limitan el cumplimiento de sus objetivos. **Objetivo:** implementar un procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en el subproceso de ingreso a la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos. **Método:** para ello se utilizan técnicas de recopilación de información, así como las herramientas propias de la gestión por procesos como diagrama SIPOC, diagramas de flujos, matriz UTI y la técnica de la 5Ws y 1H. **Resultados:** los resultados están dados en la obtención de la documentación del subproceso estudiado, la identificación de fortalezas y debilidades, así como la proyección de acciones de mejora que incluye el sistema de control interno del área, los perfiles de competencia de los puestos de trabajo y el cuadro de clasificación de los archivos. **Conclusión:** de esta manera, se tributa a un mejor desempeño de la gestión del ingreso a la educación superior en la institución estudiada.

Palabras clave: Instituciones de Educación Superior, gestión por proceso, control interno, sistema de gestión

Abstract

Introduction: promoting the design of management systems and the integration of processes in university education institutions constitutes a work priority of the Ministry of Higher Education. Coupled with this need, insufficiencies are evident in the management system in Cuban universities that limit the fulfillment of their objectives. **Objective:** implement a procedure for the development of the process approach in the admission sub-process to Higher Education at the University of Cienfuegos.



Method: for this, information collection techniques are used, as well as process management tools such as SIPOC diagram, flow diagrams, UTI matrix and the 5Ws and 1H technique. **Results:** the results are given in obtaining the documentation of the studied subprocess, the identification of strengths and weaknesses, as well as the projection of improvement actions that include the internal control system of the area, the competency profiles of the jobs. and the file classification table. **Conclusion:** in this way, it contributes to a better performance in the management of admission to higher education in the institution studied.

Keywords: Higher Education Institutions, process management, internal control, management system

Resumo

Introdução: promover o design de sistemas de gestão e a integração dos processos nas instituições de ensino universitário constitui uma prioridade de trabalho do Ministério da Educação Superior. Junto a essa necessidade, evidenciam-se insuficiências no sistema de gestão em universidades cubanas que limitam o cumprimento de seus objetivos. **Objetivo:** implementar um procedimento para o desenvolvimento do enfoque por processos no subprocesso de ingresso ao Ensino Superior da Universidade de Cienfuegos. **Método:** para isso, são utilizadas técnicas de coleta de informações, bem como as ferramentas próprias da gestão por processos, como diagrama SIPOC, diagramas de fluxos, matriz UTI e a técnica das 5Ws e 1H. **Resultados:** os resultados são dados pela obtenção da documentação do subprocesso estudado, a identificação de fortalezas e fraquezas, bem como a projeção de ações de melhoria que inclui o sistema de controle interno da área, os perfis de competência dos cargos e o quadro de classificação dos arquivos. **Conclusão:** dessa forma, contribui-se para um melhor desempenho da gestão do ingresso ao ensino superior na instituição estudada.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior, gestão de processos, controle interno, sistema de gestão

Introducción

La educación constituye un factor para el desarrollo económico de un país. Desde hace una década, la realidad económica impuesta por la globalización ha generado que las Instituciones de Educación Superior (IES) y, en especial, las universidades, desempeñen un papel en la formación de las personas y en el desarrollo del saber de las mismas. Por lo anterior, y siendo conscientes de los desafíos resultantes de los procesos de globalización, las IES han asumido el reto de generar cambios y poder consolidar un sistema educativo de alta calidad (Ramos et al., 2021; Roman-Acosta et al., 2023; Rodríguez Torres et al., 2023).

Uno de los componentes finales y fundamentales de la gestión de la calidad es la innovación, entendida como uno de los principales retos del desarrollo de la calidad. Esta gestión propone el cambio en los roles, rutinas, estructuras, procesos y formas de hacer las tareas; también la necesidad constante de encontrar nuevas formas de realizar los procesos implicados dentro de la gestión universitaria. Deben comprender e interpretar plenamente hacia dónde se dirige la institución, se trata de un requisito fundamental de gestión que les permite cuantificar y cualificar su margen de maniobra para mejorar el rendimiento de calidad (Becerra Lois et al., 2019; Gunasekaran et al., 2019; Khan et al., 2019; Choez & Moreira, 2020; Adawiyah et al., 2020; Abbas, 2020; Pingo et al., 2020; Orozco Inca et al., 2020; Rodríguez, 2021; Miranda et al., 2021; Zúñiga & Camacho, 2022).

La gestión de la calidad en las IES se sustenta en factores, tales como: la vinculación entre los procesos universitarios y las tendencias de desarrollo de los países. Cabe mencionar, además, el incremento del nivel de actividad de cada uno de los procesos, las crecientes necesidades de financiamiento de la educación superior y la imposibilidad de los gobiernos de sustentarla económicamente (Ricardo et al., 2019).

El concepto de calidad en la educación, según refieren Campaña et al. (2021), conlleva relacionar los procesos, las apuestas pedagógicas y las formas de introducirlas en la sociedad educativa. Todo ello de manera ordenada y con propósitos claros, lo cual ayuda a mejorar la educación, contribuye directamente con el progreso y la calidad de vida en una sociedad. La nueva dinámica de las IES, se sustenta en componentes desde la responsabilidad integral de los involucrados en los procesos de gestión administrativa y académica. La mejora continua se convierte en una cultura de control, a fin de generar un hábito en los procesos de autoevaluación y acreditación para continuar prestando un servicio educativo de calidad (Sandoval & Taramuel, 2021).

Dentro de este sistema de calidad, el enfoque de gestión por proceso en las universidades juega un papel fundamental, permite medir el impacto en el desempeño de la institución, generar un diseño o rediseño de los procesos y sus relaciones internas. De esa forma, se crean nuevas capacidades, y se aprovechan las existentes para cumplir con eficiencia y eficacia la misión de la universidad (Hernández & Sánchez, 2021).

Dicho enfoque es una herramienta de gestión que puede ser utilizada para resolver la discrepancia existente entre la diversidad de las universidades y los sistemas de medición para evaluar y acreditar la calidad (Veliz et al., 2020). Por

tanto, cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos, los resultados esperados por la organización educativa se logran de manera eficiente. Se alcanza entonces un desempeño optimizado, de manera que gestionar los procesos de forma balanceada ayuda a alcanzar los objetivos de cada uno de ellos, y de manera global el propósito de la organización.

Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES), se establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las universidades. Se hace con mayor integración de los procesos, y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado (Ortiz et al., 2019).

El MES ha considerado, desde el año 2010 que, para desplegar prioridades en estrategias y planes de acción, y lograr la excelencia en la educación superior, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior. Se visualiza como vehículo o hilo conductor, que permite lograr las metas y objetivos propuestos (Pérez et al., 2015).

A partir de las orientaciones emitidas por el MES, el plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos, cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo. El enfoque de procesos parte de las prioridades establecidas, y los resultados del diagnóstico de la institución. A su vez, como resultado de análisis precedentes, existen investigaciones desarrolladas con enfoque a procesos, que realizan aportes a la identificación de los procesos clave y diseño de indicadores. Desde el año 2015, en la Universidad se inicia una nueva etapa para emprender el perfeccionamiento de la gestión por procesos. Se realizan 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.

Las investigaciones que anteceden a este trabajo, confirman la carencia de documentación en los procesos. Otra insuficiencia es la falta de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso. Tampoco se cuenta con una estandarización de los procedimientos de trabajo, fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva. Se presentan insatisfacciones con los procesos de ingreso a las modalidades de curso por encuentros y educación a distancia (Cardona, 2019; Díaz, 2019; Vázquez, 2022).

Lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión del ingreso a la Educación Superior, teniendo en cuenta la necesidad que en los procesos misionales se realice una adecuada gestión. Específicamente el subproceso de ingreso en las universidades cubanas; forma parte del proceso de formación de pregrado. La creación de este nuevo grupo de trabajo, 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. Se hace necesario 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.

Caso de estudio: Universidad de Cienfuegos

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas, por

acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. En el curso 1994-1995 comienza a trabajar con el enfoque de planeación estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes. Esto la compromete con el territorio y el país.

En el año 1998 adopta el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”. En enero del 2011 se aprueba una nueva estructura institucional, que ocasiona modificaciones en las facultades de Informática y Mecánica, las cuales fueron fusionadas, por lo que a partir de septiembre de ese mismo año se comienza el curso con cuatro facultades y sus 12 carreras. En septiembre de 2014 comienza el curso con la fusión entre las Universidades “Carlos Rafael Rodríguez” y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, acorde con la actualización del modelo económico cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, agregando a las carreras existentes las de perfil pedagógico.

Actualmente la Universidad cuenta con una matrícula de más de 6 000 estudiantes, divididos en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM). Se imparten 30 carreras de pregrado entre el Curso Diurno, Curso por Encuentro y Educación a Distancia. Se asumen nuevos retos, que la ubican en un momento trascendental y de cambios cualitativamente superiores, lo que se manifiesta en la apertura de nuevos programas de formación y carreras universitarias, que garantizan la continuidad de estudios a los jóvenes.

Se conforma por una estructura organizativa ágil y eficaz; sustentada en la ciencia, tecnología, innovación, calidad, sostenibilidad y racionalidad económica. Tiene una concepción humanista y comprometida con el desarrollo de la sociedad cienfueguera. Se encuentran identificados sus procesos, y clasificados en 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 (Capote et al., 2020).

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 Grupo 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:

- No se cuenta con una estandarización de los procedimientos de trabajo en cada proceso, lo cual provoca deficiencias en el sistema actual de información.

- 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 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.

Los elementos expuestos con anterioridad, permiten 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. Se debe hacer énfasis en el subproceso (clave) de Ingreso a la Educación Superior, donde se visualizan las insuficiencias. En este sentido se pretende implementar un procedimiento para el desarrollo del enfoque a procesos en el subproceso de ingreso a la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos.

Materiales y métodos

Los elementos que justificaron la selección de este procedimiento, estuvieron dados porque permitió el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componían el subproceso en cuestión. Esto implicó, intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se desplegaron por sus diferentes fases, influyendo y orientando el comportamiento de los involucrados.

A partir de estas observaciones, se seleccionó para la presente investigación la propuesta presentada por Cardona (2019); cuya factibilidad ha sido probada en otras IES en Cuba, en este caso en la propia Universidad de Cienfuegos. El procedimiento toma como base el ciclo gerencial básico de Deming mejorado (PHVA), que se articula con una secuencia de cuatro etapas y doce pasos, con un enfoque de mejora continua, cuya selección obedece a que constituye una herramienta de gestión

para el mejoramiento continuo y solución de problemas, lo que permite mejorar continuamente los procesos de la organización de forma efectiva, dinámica y flexible, a partir de la medición, corrección, modificación y seguimiento a los indicadores y acciones propuestos como parte del ciclo.

Se escogió el ciclo PHVA, porque es una metodología que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de una organización. Se encuentra estrechamente relacionado el análisis y verificación del impacto con los resultados obtenidos, al implementar acciones de mejora que conllevan a un mejor desempeño de los procesos. Es a su vez, una metodología que propicia establecer las interacciones en las acciones desarrolladas, cuando una institución es considerada como un sistema de procesos.

Etapa I: Identificación de procesos

Tuvo como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización, como punto de partida para su desarrollo y mejora. Estuvo 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

Pretendió 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, pretendió declarar la naturaleza del proceso, lo cual precisó 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 fue necesario analizar cuáles eran los requisitos del cliente (exigencias de salida) y las demandas de los clientes de la actividad. Se esclareció adecuadamente el producto final que estos esperaban, 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 realizó un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución. En la identificación de problemas, se definieron los principales problemas que generaban la inestabilidad del proceso e impedían satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes, lo que permitió detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados. El levantamiento de soluciones, abarcó el examen de posibles alternativas, para que se listaran algunas ideas que pudieran resolver el problema, 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

Pretendió planear, elaborar, implantar y monitorear, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad. Este monitoreo del proceso fue permanente y formó parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participaron en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

Resultados y discusión

Para la realización de la investigación se precisa contar con el criterio de un grupo de personas con experiencia en la actividad de ingreso. Por tales razones, para

la aplicación del procedimiento se tuvo en cuenta los criterios de los especialistas que se desempeñan en la misma. Vale aclarar que son los profesionales seleccionados para integrar el equipo de trabajo que participa en la investigación.

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 proceso de formación se encuentra el subproceso de ingreso y ubicación laboral, como parte integrante del mismo.

En el Grupo de Ingreso y Ubicación Laboral, se desarrollan dos subprocesos: el ingreso en las diferentes modalidades y la ubicación laboral de los graduados. Estos constituyen el inicio y 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. Para ello se lleva a cabo un proceso de capacitación con las personas que laboran en el área, 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.

Para la caracterización del subproceso de Ingreso a la Educación Superior, se explican las actividades que se realizan en los subprocesos de ingreso a la modalidad de Curso Diurno (CD) y Educación Superior de Ciclo Corto (ESCC), el Curso por Encuentro (CPE) y Educación a Distancia (EaD). Se elabora el diagrama SIPOC en ambas modalidades de estudio, lo que permite identificar todos los elementos relevantes relacionados con el subproceso objeto de estudio. Se expone en la siguiente figura el diagrama para la modalidad CRD y ESCC.

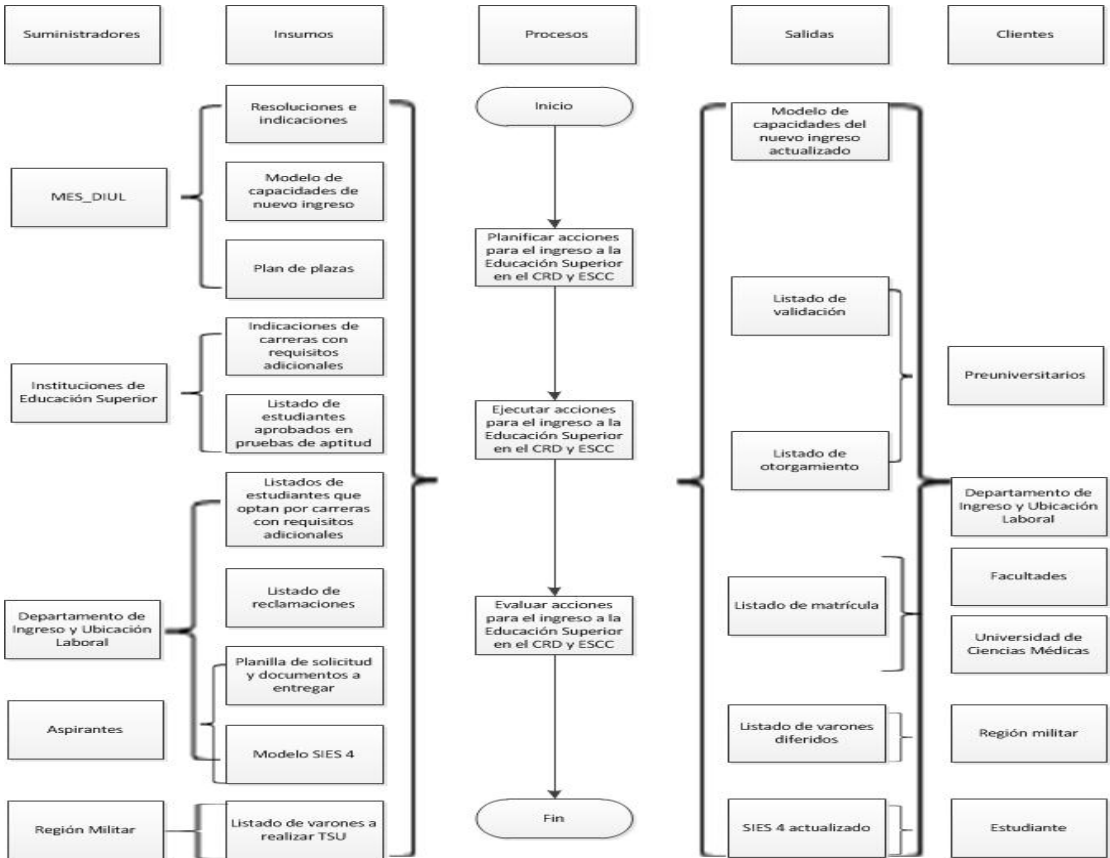
También se confeccionan los diagramas de flujos, para explicar de manera general las acciones y la ficha del proceso en cada una de las modalidades mencionadas. En estas actividades se hace una conexión con el proceso de formación, debido a que se concibe la gestión del ingreso como un subproceso dentro del proceso de formación en pregrado, de igual forma, se incluyen actividades de seguimiento al graduado. A continuación, se presenta el diagrama de flujo, de la modalidad de CD.

Como resultado además de la documentación expuesta, se proponen indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento del proceso, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y establecer estados comparativos. Para la formulación de los indicadores se toma como punto de partida 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 subprocesos estudiados. En la propuesta de indicadores se formulan tres para las modalidades de ingreso al CD, ESCC, CPE y EaD. En la tabla 1 se explican.

Figura 1

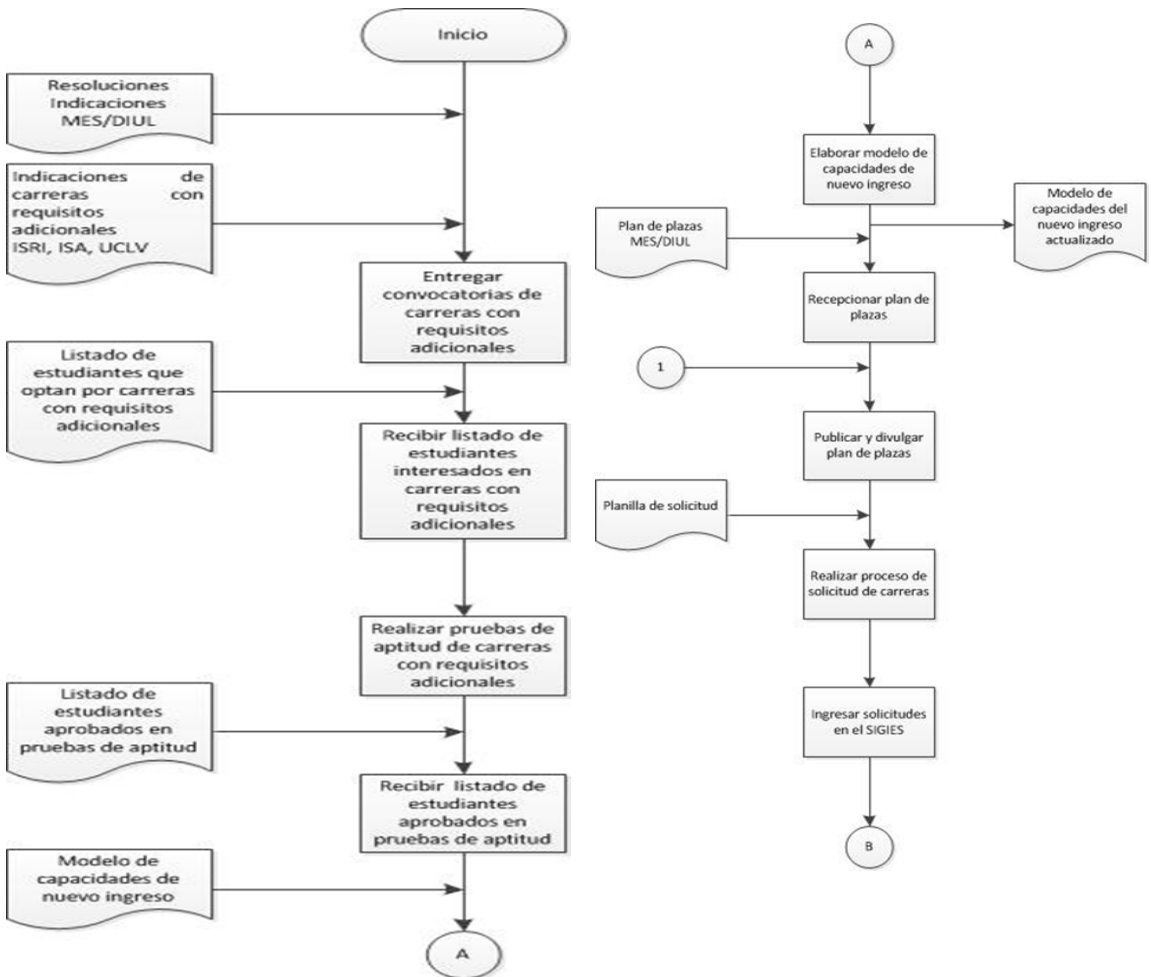
Diagrama SIPOC para la modalidad de CRD-ESCC



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Diagrama de flujo para la modalidad de curso diurno



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1

Indicadores del subproceso de ingreso

Indicador	Forma de cálculo	Niveles de referencia		
		Bien	Regular	Mal
Porcentaje de cumplimiento del plan de plazas	de $\frac{\text{cantidad de estudiantes que ingresan}}{\text{cantidad de plazas ofertadas}}$	90-100%	80-89%	$\leq 79\%$
Porcentaje de cumplimiento de solicitudes	de $\frac{\text{cantidad de estudiantes que ingresan}}{\text{total, de solicitudes}}$	90-100%	80-89%	$\leq 79\%$

Satisfacción con el subproceso de ingreso	cantidad de estudiantes de satisfechos	90-100%	80-89%	≤79%
	cantidad de estudiantes encuestados			

Fuente: Cardona, 2019.

En el siguiente paso, se procede a identificar los problemas existentes en el subproceso de ingreso de la Universidad de Cienfuegos. 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. Se aplica la Matriz Urgencia, Tendencia e Impacto (UTI), para definir las prioridades de mejora del proceso. Como resultados de esta herramienta, se definen las debilidades que tienen mayor prioridad, luego de ser analizados por el grupo de expertos definidos.

Tabla 2

Matriz UTI para el establecimiento de las oportunidades de mejora en el subproceso de ingreso

Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
Insatisfacciones con el subproceso de otorgamiento de carreras en las modalidades de CPE y EaD	10	9	10	29	2
La documentación del subproceso de ingreso no está organizada como lo dispone la legislación actual.	8	8	10	26	3
No se encuentra actualizado el sistema de control interno del Grupo de Ingreso.	10	10	10	30	1
No están identificadas las competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el Grupo de Ingreso.	8	8	10	26	3
Poco seguimiento a los instrumentos para evaluar la satisfacción con el subproceso de ingreso.	8	8	8	24	4

Fuente: Elaboración propia.

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

1. No se encuentra actualizado el sistema de control interno del Grupo de Ingreso.

Propuesta de mejora: utilizar el procedimiento desarrollado por Marreiros (2019), el cual tiene como objetivo contribuir al perfeccionamiento de la gestión y prevención de riesgos en las universidades con la integración de las herramientas de la gestión por procesos con las relativas a la identificación, control y prevención de

riesgos para el logro de los objetivos establecidos en la Resolución 60/2011. Este procedimiento se estructura en cuatro etapas, las cuales se muestran a continuación:

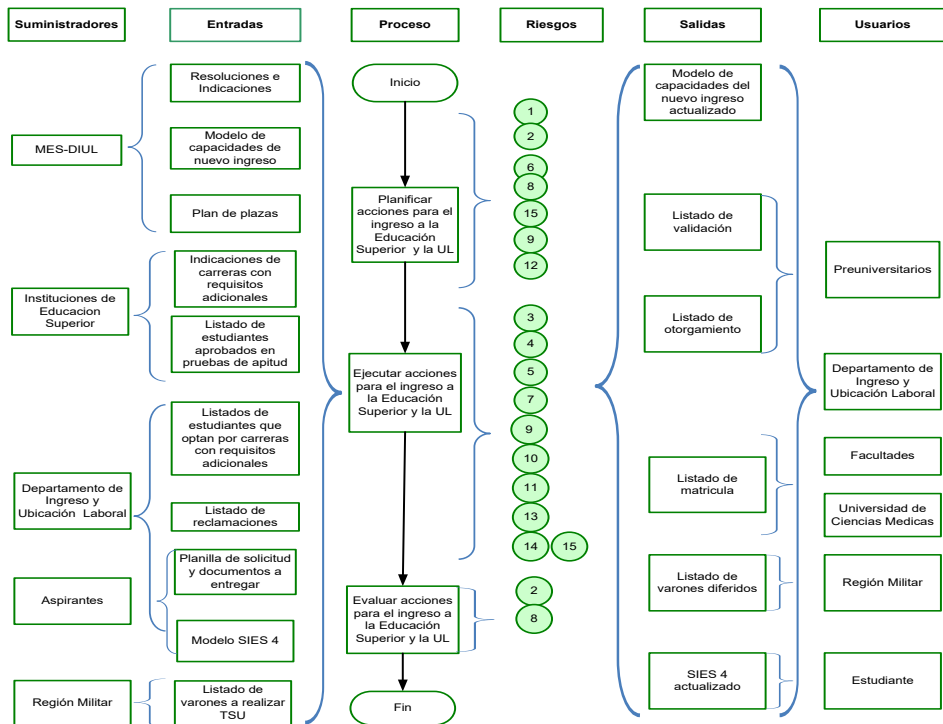
La primera relacionada con la preparación de las condiciones para el diseño del Sistema de Control Interno. Incluye la conformación del equipo de trabajo, caracterización de la organización y desarrollo del enfoque a procesos.

En la etapa 2 se realiza el diagnóstico del Sistema de Control Interno por procesos y áreas, donde se utiliza la lista de chequeo y el análisis de los informes de las acciones de control realizadas. Estos elementos, de una forma u otra, también son abordados en el procedimiento descrito del enfoque a procesos.

En la etapa 3 se desarrolla la gestión de riesgos por procesos/áreas, que toma como punto de partida la identificación de los mismos en el subproceso objeto de estudio. Se realiza a partir de técnicas de recopilación de información, tales como: revisión de documentos y entrevistas a los miembros del Grupo de Ingreso, para lo cual se utiliza el modelaje establecido en la Resolución 60/ 2011. De igual se forma, se elabora el mapa de riesgos del subproceso de Ingreso, donde se identifica para cada uno de los subprocesos, los riesgos que están presentes en los mismos.

Figura 3

Mapa de riesgos del subproceso de ingreso



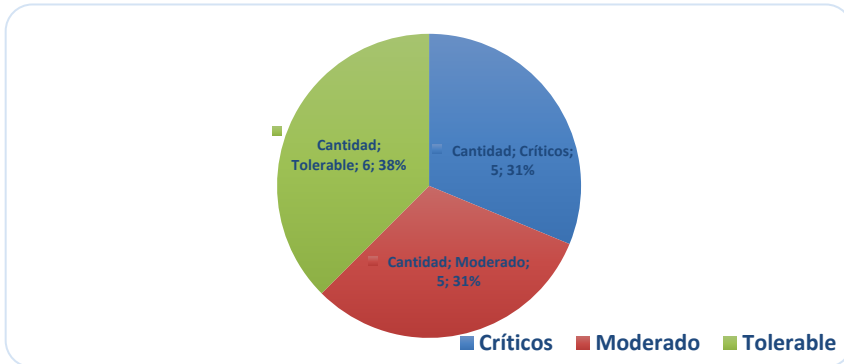
Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación de riesgos se utiliza un procedimiento semi cuantitativo,

teniendo en cuenta la opinión de especialistas. Se realiza a partir de clasificaciones de alto, medio o bajo, y descripciones detalladas de la probabilidad y consecuencia, a fin de conocer la clasificación del riesgo según rango que puede ser tolerable, moderado, crítico e intolerable, lo que permite otorgar prioridad de tratamiento a cada riesgo.

Figura 4

Categorización de riesgos del subproceso de ingreso



Fuente: Elaboración propia.

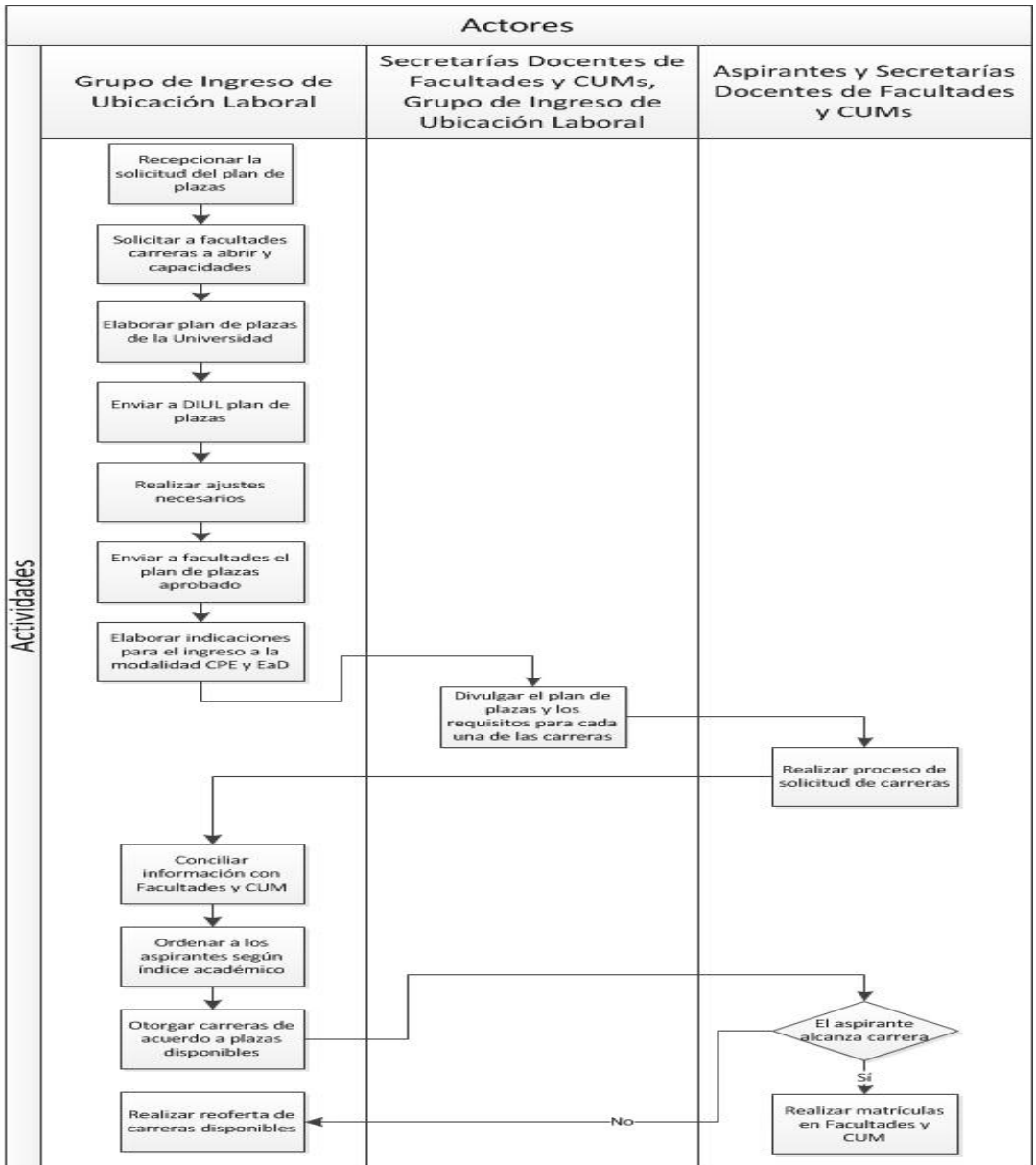
Los resultados obtenidos al aplicar el método, constatan que el 38% de los riesgos se ubica en la categoría de tolerable y un 31% en la categoría de críticos y moderados. Luego se procede a elaborar el Plan de prevención de riesgos, a partir de la Resolución 60/2011. Para el diseño del sistema de control del área, se elabora un expediente que visualiza la estructura de cada componente en la instancia analizada.

2. Insatisfacciones con el subproceso de otorgamiento de carreras en las modalidades de CPE y EaD

Propuesta de mejora: se confecciona el diagrama de flujo con el nuevo procedimiento establecido para el ingreso al CPE y EaD, además del diagrama de actividades Qué-Quién, donde se definen actores y responsables de cada actividad del proceso.

Figura 5

Diagrama de actividades Qué -Quién para la modalidad de CPE y EaD



Fuente: Elaboración propia.

3. La documentación del subproceso de ingreso no está organizada como lo dispone la legislación actual

Propuesta de mejora: en la Resolución 44/2004 del MES, se muestran las indicaciones metodológicas para la organización de los archivos universitarios, por lo que constituye un material de consulta permanente. Considerando los elementos normados en las regulaciones con respecto al archivo, se elabora el cuadro de

clasificación documental para el subproceso de ingreso.

Figura 6

Cuadro de clasificación del archivo del Grupo de Ingreso

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DOCUMENTAL				Hoja ___ de ___										
Código														
Archivo	e Ingreso y Ubicación Laboral													
CÓDIGO	SERIES, SUBSERIES, TIPOS DOCUMENTALES	FECHAS EXTREMAS	Plazos de retención			Acceso		Disposición final						
			AG	AC	AH	L	R	CT	D	DG	S			
Departamento de Ingreso y Ubicación Laboral														
X.1.3.29	Anonimato por acta Matemática	Anual	X				X					X		
X.1.3.30	Anonimato por acta Español	Anual	X				X					X		
X.1.3.31	Anonimato por acta Historia de Cuba	Anual	X				X					X		
X.1.3.32	Anonimato por sobre Matemática	Anual	X				X					X		
X.1.3.33	Anonimato por sobre Español	Anual	X				X					X		
X.1.3.34	Anonimato por sobre Historia de Cuba	Anual	X				X					X		
X.1.3.35	Calificaciones Matemática	Anual	X				X					X		
X.1.3.36	Calificaciones Español	Anual	X				X					X		
X.1.3.37	Calificaciones Historia de Cuba	Anual	X				X					X		
X.1.3.38	Reclamaciones	Anual	X				X					X		
X.1.3.39	Recalificación Matemática	Anual	X				X					X		
X.1.3.40	Recalificación Español	Anual	X				X					X		
X.1.3.41	Recalificación Historia de Cuba	Anual	X				X					X		
X.1.3.42	Relación de notas Matemática	Anual	X				X					X		
X.1.3.43	Relación de notas Español	Anual	X				X					X		
X.1.3.44	Relación de notas Historia de Cuba	Anual	X				X					X		
X.1.3.45	Conduces	Anual	X				X					X		

Fuente: Elaboración propia.

4. No están identificadas las competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el Grupo de Ingreso

Propuesta de mejora: Se elaboran los perfiles de competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el Grupo de Ingreso.

A partir del análisis realizado, se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas. Debe ser desarrollado por directivos y jefes de departamentos implicados.

Por otro lado, la aplicación del enfoque de gestión por proceso en las universidades, permite medir el impacto en el desempeño de la institución, generar un diseño o rediseño de los procesos y sus relaciones internas. Mediante la creación de nuevas capacidades, aprovechando las existentes para cumplir con eficiencia y eficacia la misión de la universidad. No se debe olvidar la importancia del proceso de calidad de las áreas, el diseño de los perfiles de cargo de los puestos de trabajo y el diseño o rediseño de la estructura organizacional. De ahí que el perfeccionamiento de uno de los procesos claves en la Universidad de Cienfuegos, posee actualidad y pertinencia al contribuir al mejoramiento de la calidad.

Los resultados obtenidos contribuyen al desarrollo de un sistema de gestión que, de manera integrada, perfecciona los procesos y permiten el cumplimiento de

indicaciones, regulaciones establecidas y necesarias para el desarrollo de una gestión universitaria efectiva de la organización. Mientras que, 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. Se consideran un conjunto de elementos e indicadores, que facilitan el seguimiento y control de sus actividades, así como mejorar la efectividad y satisfacción de todos los actores. A su vez, a partir de las debilidades identificadas se proponen acciones de perfeccionamiento para estos procesos, con el objetivo de mejorar su desempeño para el logro de los objetivos definidos.

Dicha investigación, dota al equipo de directivos y especialistas de herramientas que posibilitan cumplir con las indicaciones establecidas por el MES, en torno al desarrollo de estándares relativos a la mejora de procesos y el sistema de control interno. De igual manera, la documentación visualiza el quehacer diario y las buenas prácticas desarrolladas en la institución, lo que posibilita constatar su factibilidad como instrumento metodológico para gestionar los procesos universitarios. Se visualiza una integración con otros elementos, que son prioridades en las instituciones universitarias y contribuyen significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico.

Conclusiones

Las IES están compuestas por un sistema de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada y estratégica. 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.

El procedimiento seleccionado concibe una secuencia de etapas, que viabilizan el desarrollo de un sistema de gestión integrado centrado en el enfoque a procesos, lo que posibilita constatar su factibilidad como instrumento metodológico para gestionar los procesos universitarios. Permite la integración con otros elementos que son prioridades en las instituciones universitarias, que contribuye significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico.

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.

Referencias

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Adawiyah, W. R., Purnomo, R., Pramuka, B. A., & Sholikhah, Z. (2020). Integrating workplace spirituality, total quality management, and job satisfaction. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 749-766. <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/3292/1229>
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
- Campana, L. J., Gómez, L. P. & Mono, A. (2021). Concepciones y reflexiones sobre calidad, evaluación y acreditación institucional. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13, (1), 1-26. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468679012/560468679012.pdf>
- Capote, G. E., Pérez, D., & Curbelo, 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. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1631>
- 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].
- Choez, F. N. Z., & Moreira, E. M. V. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539687>
- Díaz, I. L. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión en la Universidad de Cienfuegos*. [Tesis de Maestría, 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].
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International journal of production economics*, 207, 125-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.005>
- Hernández, H. & Sánchez, M. (2021). Gestión universitaria abierta en las universidades. *Synklisy*, 0, 11-21. <https://synklisi.uaemex-cuameca.mx/images/pdf/SN0102021.pdf>
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 864-874. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0097>

- Marreiros, V. H. (2019). *Perfeccionamiento del proceso de Control interno en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez*. [Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos].
- Miranda, J., Navarrete, C., Noguez, J., Molina-Espinosa, J. M., Ramírez-Montoya, M. S., Navarro-Tuch, S. A., & Molina, A. (2021). The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107278. <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2021.107278>
- Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., & Guerra Breña, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200019&script=sci_arttext
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 3, 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864498>
- Pérez, O., Echemendía, Y., & López, L. (2015). Marco legal de la Gestión de la Calidad en Cuba: Aplicación en el Ministerio de Educación Superior la Gestión de la Calidad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. *Didáctica y Educación*, VI (4), 59-72. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/404>
- Pingo, P. M. A., Poicon, E. C. L. F., Vargas, S. R., & Tito, L. P. D. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 632-647. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890287>
- Ramos, L. M., Leal, D. X., & 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. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/331>
- Ricardo, L., Velázquez, R. & 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. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000100056&script=sci_arttext&lng=en
- Rodríguez Torres, E., López Gómez, H. E., y Dávila Cisneros, J. D. (2023). Importancia de los semilleros estudiantiles en las universidades, para la investigación científica. *Negonotas Docentes*, (22), 50-62. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.886>
- Rodríguez, N. F. (2021). La calidad: elemento vital para una economía competitiva. *Revista cubana de administración pública y empresarial*, 5(1), e152-e152. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/152>
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J.



- (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>
- Sandoval, L. K. & Taramuel, J. A. (2021). Control interno. Un nuevo enfoque cultural en las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista de investigación Sigma*, 08, (2), 54 -63. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2560>
- Vázquez, G. (2022). *Perfeccionamiento del proceso de ingreso a la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos*. [Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos].
- Veliz, V. F., Alonso, A., Alfonso, D., Fleitas, M. S., & 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. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>
- Zúñiga, S., & 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. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.26-1.15>

Sobre el autor principal

Gladys Elena Capote León es Doctora en Ciencias de la Educación. Docente e investigadora en la Universidad de Cienfuegos, secretaria general. Es profesora Titular por la Universidad de Cienfuegos. Sus líneas de investigación guardan estrecha relación con los procesos de gestión, estrategias y perfeccionamiento en la enseñanza de Educación Superior.

Declaración de responsabilidad autoral

Gladys Elena Capote León 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Damayse Pérez Fernández 2: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Lilliam Melisa Curbelo Capote 3: Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Financiación

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.