

Diseño del proceso de gestión del colectivo de año académico

Design of the academic year collective management process

MSc. Ileana Irene Tapia-Claro, itapiac@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0002-3777-3096>;

Ing. Mario Miguel Estrada-Mancebo, mario.estrada@uho.edu.cu,

<https://orcid.org/0000-0002-7517-7818>;

MSc. Odalys Dolores Mancebo-Rivero, odalys@uho.edu.cu,

<https://orcid.org/0000-0001-5253-618X>

Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Resumen

La gestión universitaria a través del enfoque basado en los procesos constituye en la actualidad una herramienta de la administración indispensable para alcanzar los objetivos de trabajo en las universidades. La Educación Superior cubana ha centrado sus estudios en el eslabón base del cual la comunidad universitaria del año académico forma parte. La investigación se plantea como objetivo general diseñar el proceso de gestión del colectivo de año académico para favorecer su mejora en la Universidad de Holguín, mediante de un procedimiento, utilizando técnicas de la gestión por procesos como el mapa de procesos, ficha, despliegue, flujogramas y la calendarización de las actividades. Además, se diseñaron indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de este proceso, con el propósito de conocer en qué estado se encuentra.

Palabras clave: gestión universitaria, procesos, funciones, colectivo de año, mejora.

Abstract

University management through the process-based approach is currently an essential management tool to achieve work objectives in universities. Cuban Higher Education has focused its studies on the base link of which the university community of the academic year is a part. The general objective of the research is to design the management process of the academic year group to promote its improvement at the University of Holguín, through a procedure, using process management techniques such as the process map, file, display, flow charts and the scheduling of activities. In addition, indicators were designed that measure the efficiency and effectiveness of this process, in order to know what state it is in.

Key words: University management, processes, functions, year group, improvement.

Introducción

Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; por tanto, se requiere la redefinición del papel que les corresponde (Velázquez, 2017). Por esta razón deben aprender a vivir en el cambio con decisiones que permitan su supervivencia y las conduzcan a concepciones estratégicas de su gestión con una visión del futuro de la organización.

Se coincide con Riveira y Mataix (2004) al afirmar que el cambio de la gestión funcional a la gestión por procesos supone siempre una transformación importante en cualquier organización que, en ocasiones, genera situaciones de difícil coexistencia entre la estructura formalmente funcional de la organización y su gestión por procesos.

La Universidad actual está caracterizada por presentar una estructura funcional que está más jerarquizada y orientada a la coordinación funcional de todos sus componentes. Los problemas asociados a la estructura funcional de la Universidad influyen de manera notable en su desempeño, como sucede también en otras organizaciones, y sus efectos se han ido agudizado como consecuencia de los cambios en las condiciones del entorno. La solución a estos problemas exigirá cambios en el modelo organizativo (Riveira y Mataix, 2004).

Hoy día las Instituciones de Educación Superior (IES) no han estado ajenas a aplicar fundamentos de la administración empresarial a la esfera educativa, aunque según Velázquez, Pérez y Ortega (2009) muchas IES todavía son reticentes a su aplicación para lograr mejores resultados en la gestión de los procesos universitarios, o lo que se conoce en estos tiempos como la gestión universitaria.

La gestión universitaria constituye el eje del accionar de las IES, así lo manifiestan Cejas y Alfonso (2012). Se coincide con Tristán (2007) cuando afirma que, la gestión de las universidades requiere de adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos. El propio desarrollo de las instituciones ha originado un vacío conceptual debido a una ausente conceptualización de la gestión en las universidades. Es por ello que diversos autores al transcurso de los últimos años se han referido al término de gestión universitaria entre los que se destacan (Díaz-Canel y Corzo, 2011; Cejas y Alfonso, Colmenares y Graffe, 2012; León, 2013; Ortiz, 2014; López, García y Addine y Véliz, 2017).

A los efectos de esta investigación se asume el concepto de Ortiz (2014) que considera la gestión universitaria como “el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad

(eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia)”.

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente y es ampliamente utilizada por muchas organizaciones. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (Zaratiegui, 1999).

Del análisis de las definiciones dadas por Negrín (2008), Alfaro (2009), Pepper (2011), Bravo (2012) y Alonso, Michelena y Alfonso (2013), se concluye que la gestión por procesos es una forma de organización para la dirección de cualquier entidad porque analiza los procesos a partir de su identificación, documentación, control y mejora continua, y está enfocado a obtener la satisfacción de las partes interesadas.

Para desarrollar la gestión por procesos primeramente se debe de identificar, clasificar y representar gráficamente los procesos de la organización en un mapa de procesos. Luego se documentan los procesos a partir de técnicas como las fichas de procesos, despliegues, flujogramas y la calendarización, las cuales son indispensables para los directivos en la toma de decisiones. Por último se miden los resultados obtenidos en los procesos mediante los indicadores de gestión (eficiencia y eficacia).

La Educación Superior cubana, regida por criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia, ha conllevado a que los procesos de docencia, investigación y extensión, que tributan a la formación de profesionales integrales se desarrollen sobre la base de las líneas políticas-ideológicas del país. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016), están las bases para el perfeccionamiento de la Educación Superior cubana. El lineamiento 117 confirma la necesidad de “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo, así como en el fortalecimiento del papel del profesor frente al alumno; incrementar la eficiencia del ciclo escolar, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el perfeccionamiento del papel de la familia en la educación de niños, adolescentes y jóvenes” (Partido Comunista de Cuba, 2016, p. 27).

La universidad cubana enfrenta hoy el difícil reto de formar profesionales integrales y comprometidos, para conseguirlo la estrategia debe estar vinculada al incremento continuo de la eficacia en la labor docente educativa en el eslabón de base, fundamentalmente en la comunidad universitaria del año académico, donde se pone de manifiesto la necesidad de la integración de los procesos sustantivos para la consecución

de los objetivos y caracterizada por el trabajo en colectivo como cualidad esencial de la Educación Superior. El colectivo de año académico constituye un nivel de dirección atípico en la estructura de las universidades, conducido por el Profesor Principal de Año (PPA), este constituye la principal autoridad académica en el año.

La presente investigación fue desarrollada en la Universidad de Holguín, donde se analizó la gestión del colectivo de año académico con un enfoque por procesos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración (FACCEA), definiendo como **problema**: la necesidad de gestionar el colectivo de año académico con enfoque por proceso para favorecer la mejora de su gestión. Para solucionar el problema se estableció como **objetivo** diseñar el proceso de gestión del colectivo de año académico para favorecer su mejora.

Materiales y métodos

Para concretar la investigación se emplean métodos científicos del nivel teórico y empíricos. Entre los del nivel teórico se encuentran:

1. Análisis-síntesis: para la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión de los procesos universitarios, que permite construir el marco teórico práctico referencial.
2. Análisis histórico-lógico: para caracterizar el objeto de estudio y el campo de acción de la investigación en su evolución histórica y para identificar las principales tendencias que marcaron su desarrollo.
3. Inductivo-deductivo: permitió arribar a conclusiones determinadas de la problemática mediante la búsqueda y revisión de documentos.
4. Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Entre los métodos y técnicas empíricas: la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis documental, que permitieron la recogida de datos y la obtención de información relativa a los estudios diagnóstico e histórico-tendencial y durante el proceso seguido para la valoración de la pertinencia y factibilidad de la propuesta.

Con el objetivo de diagnosticar el conocimiento sobre la gestión por procesos se aplicó una encuesta en varios niveles de dirección, específicamente a 29 docentes entre los que se encuentran los PPA de la FACCEA, los coordinadores de carrera y metodólogos de la

Dirección de Formación de la Universidad de Holguín. Se procesó la encuesta en el software SPSS a través de un análisis de fiabilidad, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,842 lo que demuestra que la encuesta aplicada es fiable.

Resultados

Para el diseño del proceso de gestión del colectivo de año académico se aplicó parcialmente el procedimiento de Ortiz (2014), el cual tiene como objetivo aportar a los directivos, técnicas y herramientas para desarrollar una gestión integrada de los procesos en este eslabón de base. En la Figura 1 se refleja el procedimiento adaptado de Ortiz (2014).



Figura 1. Procedimiento específico para el diseño de los procesos. Adaptado de Ortiz (2014)

Procedimiento para la gestión integrada de los procesos en el colectivo de año académico

Etapa III. Organización

En esta etapa se realizó el diseño de los procesos del colectivo de año, así como el manual de indicadores de gestión.

Paso 3.1 Diseño de los procesos

En este paso se realizó la representación y documentación de los procesos a través de las tareas que se muestran en el procedimiento específico de la Figura 1.

Tarea 1. Confección del mapa general de procesos

1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos universitarios en el colectivo de año se inició con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales fueron directivos y profesores de experiencia en la universidad.

2. Clasificación de los procesos

Se utilizaron técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas, se clasificaron los procesos en estratégicos, sustantivos y de apoyo, para ello se realizaron las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos sustantivos: ¿Cuáles son los procesos claves en el colectivo de año al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo del trabajo en el colectivo de año en el tiempo y el logro de su visión?

3. Representación del mapa de procesos

En la estructura de un mapa de procesos se representan las entradas que estuvieron relacionadas con las demandas de la sociedad y en el colectivo de año las orientaciones metodológicas y los estudiantes de años precedentes, las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

Tarea 2. Documentación de los procesos

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y profesores de experiencia de la universidad con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción.

4. Confeccionar el mapa específico del proceso

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza, aunque en esta investigación este paso no se realizó debido a que se analizó el proceso de gestión del colectivo de año en general.

5. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades del colectivo de año. Para el diseño de las fichas se siguieron los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

6. Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realizó el despliegue de los procesos del colectivo de año, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos que en él se desarrollan, el cual permite entender con mayor medida los procesos y subprocesos analizados en las universidades, específicamente en esta investigación los que se desarrollan en el colectivo de año. El modelo para de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

7. Elaborar los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realizaron los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma, con el empleo de los símbolos establecidos.

8. Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera y los pasos que se siguieron para su diseño son los siguientes:

1. Listar la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.
2. Ordenar la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Asignar el nivel que entrega y el nivel que recibe.

Paso 3.2 Diseño de indicadores para la medición del proceso

Tarea 1. En esta tarea se determinan los indicadores de eficiencia y eficacia para medir el desempeño de la gestión en el colectivo de año.

Resultados de la aplicación del procedimiento

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento de Ortiz (2014) antes descrito. Para la confección del mapa de procesos para la gestión del colectivo de año se identificaron y clasificaron los subprocesos que pertenecen a este, lo que se muestra en la Figura 2.

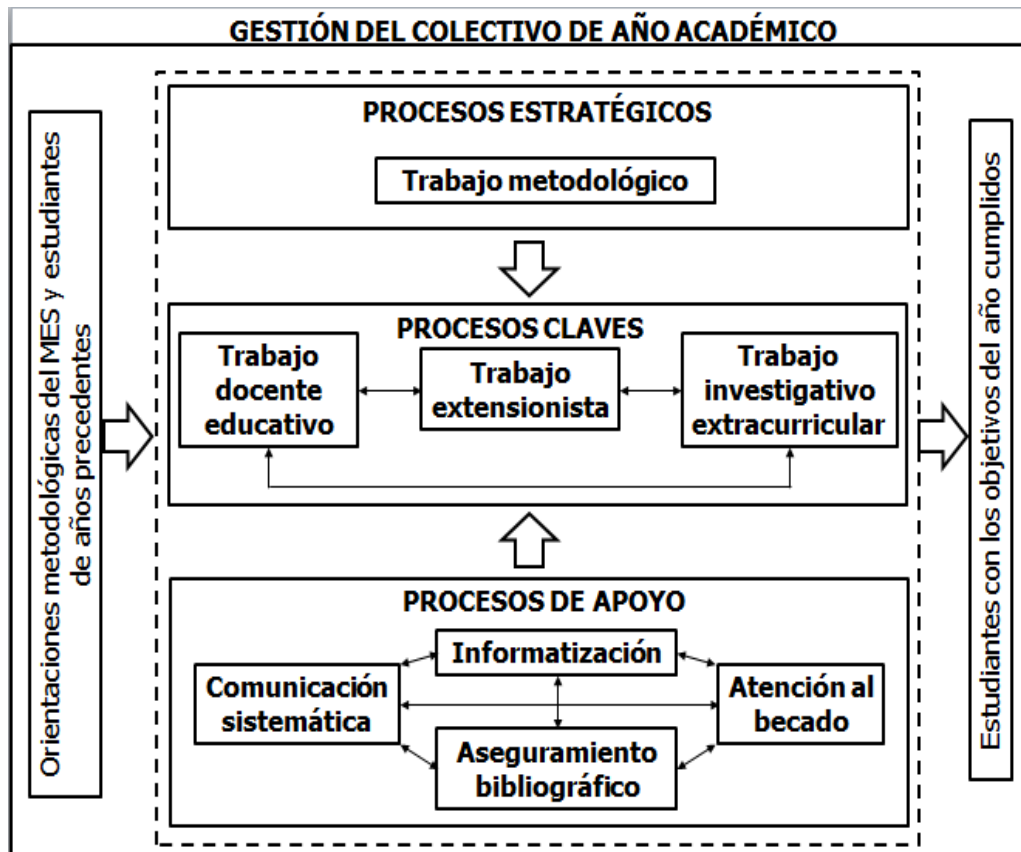



Figura 2. Mapa de procesos para la gestión del colectivo de año. Fuente: Elaboración propia

Se elaboró la ficha del proceso gestión del colectivo de año académico en correspondencia con el procedimiento descrito. A continuación se muestra la ficha de este proceso en la Tabla 1.

Tabla 1. Ficha del proceso Gestión del colectivo de año

	Ficha de proceso Gestión del colectivo de año
Responsable: Profesor Principal del Año (PPA)	
Objetivo: lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos de formación del año académico, así como otros que se hayan concertado para responder a las características propias del grupo y del momento, mediante la implementación de la estrategia educativa del año académico	
Subprocesos: Trabajo metodológico, Trabajo docente educativo, Trabajo científico estudiantil, Trabajo extensionista, Aseguramiento bibliográfico, Informatización, Atención al becado, Comunicación sistemática	
Documentos legales, normativos y técnicos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución N° 2/2018 Reglamento del trabajo docente y metodológico. Ministerio de la Educación Superior (MES) • Resolución N° 111/2017 Reglamento de organización docente de la Educación Superior • Estrategia educativa de la carrera 	
Entradas:	
<ul style="list-style-type: none"> · Recursos humanos: estudiantes de los diferentes años académicos y profesores · Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo · Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos · Información 	
Proveedores:	
<ul style="list-style-type: none"> · Ministerio de Educación Superior (MES) · Universidad de Holguín (UHO) · Facultades · Carreras 	
Salida:	
<ul style="list-style-type: none"> · Estudiantes que vencen los objetivos del año 	
Clientes:	
<ul style="list-style-type: none"> · Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial 	
Descripción del proceso:	
<ul style="list-style-type: none"> · Despliegue del proceso Gestión del colectivo de año 	
Registros generados:	
<ul style="list-style-type: none"> · Modelos de planificación: P-1 definitivos de las asignaturas, P-4 aprobado · Programa analítico de las asignaturas · Estrategias educativas de cada año · Estrategias educativas de las brigadas del año · Actas de actividades metodológicas de los colectivos de año · Actas de las reuniones de los colectivos de año · Proyecto de vida de los estudiantes del año · Informes del cumplimiento de la Estrategia educativa · Plan de trabajo metodológico · Informe semestral de la asignatura · Plan de trabajo de los alumnos ayudantes · Informe del proceso de transformación de los estudiantes 	
Riesgos del proceso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Venta o filtración de exámenes • Insuficiencias en el trabajo político ideológico • Débil trabajo metodológico, trabajo docente e investigativo • Incumplimiento del reglamento docente • Fraude académico • Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las TICs • Baja calidad de los trabajos de diploma y exámenes de curso • Soborno, alteración de notas en actas de exámenes • Cobro de actividades docentes • Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante • Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico • Incumplimiento de los objetivos del componente laboral • Insuficiente preparación del claustro 	

Fuente: Elaboración propia

Se confeccionó además el despliegue para cada uno de los subprocesos mencionados en la ficha del proceso. Un fragmento de los resultados obtenidos se refleja en la Tabla 2.

Tabla 2. Fragmento del despliegue de los procesos de gestión del colectivo de año académico

DESPLIEGUE DEL PROCESO GESTIÓN DEL COLECTIVO DE AÑO			
SUBPROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS	ACCIONES
Trabajo investigativo extracurricular (TIE)	Desarrollar habilidades investigativas en los estudiantes	Analizar el nivel de conocimientos y habilidades de los estudiantes relacionados con la investigación científica	Diagnosticar al estudiante en relación al nivel de conocimiento y habilidades adquiridas según el año que cursa para la investigación científica
		Seleccionar las líneas de investigación a desarrollar por los estudiantes	Seleccionar a los estudiantes que presenten cualidades para el desarrollo de la investigación científica
		Desarrollar las investigaciones científicas en los grupos creados	Determinar la base material disponible y la posibilidad de contar con el personal adecuado para la orientación de dicho trabajo
		Desarrollar habilidades de investigación relacionadas con proyectos	Crear los grupos científicos estudiantiles que respondan a las líneas de investigación seleccionadas
			Planificar la participación de los estudiantes en diferentes eventos científicos desarrollados en la carrera
		Controlar la participación de los estudiantes en los eventos planificados	Incorporar a los estudiantes a proyectos de investigación:
			<ul style="list-style-type: none"> · Proyectos Asociados a Programas · Proyectos No Asociados a Programas · Proyectos empresariales · Proyectos Institucionales

Fuente: Elaboración propia

Para comprender mejor los procesos se representó en un diagrama de flujo (flujograma) las principales actividades, en la Figura 3 se refleja el flujograma para la actividad fundamental dentro del trabajo investigativo extracurricular, que se analizó en el despliegue anterior.

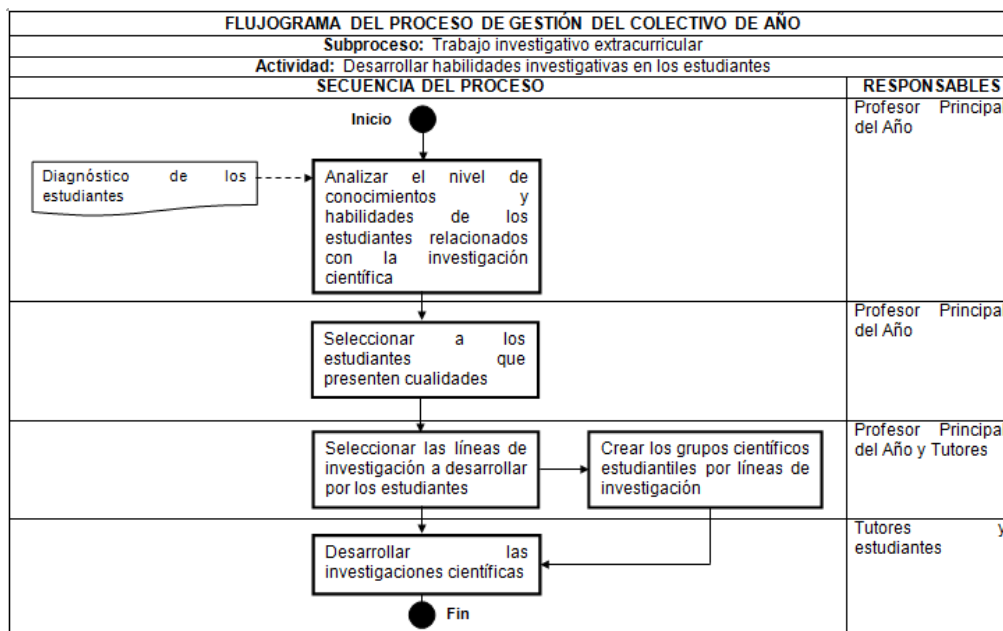


Figura 3. Flujograma de la actividad fundamental dentro del trabajo investigativo extracurricular.
Fuente: Elaboración Propia

Se confeccionó también el plan calendario para la documentación requerida por el proceso de gestión del colectivo de año académico. En la Tabla 3 se presenta un fragmento del plan calendario.

Tabla 3. Fragmento del plan calendario

GESTIÓN DEL COLECTIVO DE AÑO															
No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información											Nivel que informa	Nivel que recibe	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
1	Estrategia educativa		X							X				PPA	Coordinador de carrera
2	Proceso de transformación del estudiante		X							X				PPA	Coordinador de carrera
3	Resultados del proceso de formación			X						X				PPA	Coordinador de carrera
4	Grado de satisfacción del estudiante con el proceso formativo								X					PPA	Coordinador de carrera
5	Cumplimiento de la estrategia educativa		X					X						PPA	Coordinador de carrera
6	Cumplimiento del proceso de transformación		X							X				PPA	Coordinador de carrera
7	Evaluación anual de alumnos ayudantes							X						Tutor	Jefe de departamento
8	Actas de colectivos de año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	PPA	Coordinador de carrera
9	Evidencias de actividades metodológicas	Según plan de trabajo metodológico											PPA	Coordinador de carrera	
10	P1						X						X	PPA	Coordinador de carrera

Fuente: Elaboración propia

Por último se diseñó un manual de indicadores de gestión compuesto por 42 indicadores para la medición de la eficiencia y la eficacia. En la Tabla 4 se muestra un indicador para el trabajo investigativo extracurricular.

Tabla 4. Fragmento del Manual de Indicadores para la Gestión del colectivo de año

Indicador: Por ciento de estudiantes premiados en eventos científicos	
Objetivo	Medir el por ciento de estudiantes premiados en eventos científicos
Clasificación	Perspectiva
	Proceso
	Impacto
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de estudiantes premiados en eventos}}{\text{Total de estudiantes que participan}} * 100$
Periodicidad	Curso
Fuente de información	Estrategia educativa
Nivel de referencia	No tiene nivel de referencia

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Para la confección del mapa de procesos que aparece en la Figura 2, el cual es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión del colectivo de año académico, se identificaron a través de una tormenta de ideas las entradas y salidas del mismo, así como los subprocesos que pertenecen a este, los cuales son: Trabajo metodológico (TM), Trabajo docente educativo (TDE), Trabajo investigativo extracurricular (TIE), Trabajo extensionista (TE), Informatización (INF),

Aseguramiento bibliográfico (AB), Comunicación sistemática (CS) y Atención al becado (AtB). Asimismo se realizó un análisis para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos.

Con la realización de entrevistas y consultas con grupos de expertos se clasificaron los subprocesos anteriores en estratégicos, claves y de apoyo. El trabajo metodológico se clasificó como el proceso estratégico debido a que es donde se realiza la planificación, organización, dirección y control del proceso docente-educativo. En la Resolución 2/2018 del Ministerio de Educación Superior se plantea que los resultados de este trabajo se concretan fundamentalmente en el desarrollo con calidad del proceso de formación, logrando una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral, las tareas de alto impacto social y las de carácter extracurricular que cumplen los estudiantes (MES, 2018).

En este sentido los procesos claves identificados para la gestión del colectivo de año son el trabajo docente educativo, el cual es la ejecución del proceso docente-educativo dirigido a lograr el cumplimiento de los objetivos generales que se establecen en los planes de estudio de las carreras. Otro de los procesos es el trabajo investigativo extracurricular mediante el cual los estudiantes desarrollan habilidades investigativas y por último el trabajo extensionista para garantizar así, de conjunto, la calidad de la formación de los futuros profesionales para satisfacer las exigencias sociales.

Los demás subprocesos son de apoyo porque aportan un soporte para el cumplimiento de los procesos claves en la gestión del colectivo de año académico. Es válido destacar que estos son trascendentes para el desarrollo con calidad del proceso de gestión.

Para la documentación de este proceso se utilizaron varias herramientas propias de la gestión por procesos, una de ellas es la ficha de procesos (Tabla 1), la cual es considerada un soporte de información que pretende alcanzar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades, donde resultó conveniente la realización del despliegue de todos los subprocesos. En esta investigación sólo se muestra en la Tabla 2 un fragmento para el TIE. Este despliegue es de vital importancia para el trabajo de los PPA, por lo que se pudieran realizar futuras investigaciones en relación a la gestión del PPA como principal autoridad dentro del colectivo de año.

La descripción de las actividades se llevó a cabo a través de un diagrama de flujo, donde se representaron estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. En la Figura 3 se refleja la actividad: desarrollar habilidades investigativas en los estudiantes, que pertenece al subproceso TIE. Este flujograma facilitó la interpretación de la actividad

en su conjunto, debido a que permite una percepción visual del flujo y la secuencia de la misma, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La calendarización de la gestión del colectivo de año (Tabla 3), constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los PPA, ya que despliega todo el flujo informativo que se genera. También brinda las fechas y los niveles que informan y reciben para cada documento que requiere el proceso.

Para la medición de este proceso se diseñó un manual de indicadores de gestión. En la Tabla 4 se muestra uno de los indicadores dentro del TIE, el cual permite determinar qué porcentaje representan los estudiantes premiados en eventos científicos del total de participantes. Estos indicadores constituyen para la universidad actual un instrumento que recoge de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados del proceso en el año académico.

Todos estos elementos analizados hasta el momento constituyen para el PPA herramientas indispensables para realizar la gestión en el colectivo de año con un enfoque por procesos, diferente al funcional, por el que se rigen actualmente las IES. La gestión por procesos en las universidades es una necesidad para el perfeccionamiento de la gestión en el eslabón de base, porque presenta mayores ventajas competitivas con respecto al enfoque funcional y favorezca su mejora continua.

Conclusiones

- 1. La investigación reveló una serie de aspectos que ratificaron el cumplimiento del objetivo planteado. La gestión de los procesos universitarios es indispensable para lograr mejores resultados en los diferentes procesos sustantivos o claves que en ella se realizan y que generan valor, sobretudo en el eslabón de base del cual el colectivo de año académico forma parte, donde se plantea la integración de estos procesos.*
- 2. El análisis bibliográfico de la literatura especializada confirmó la existencia de investigaciones desarrolladas sobre la gestión universitaria, pero ninguna sobre la gestión en el colectivo de año académico integrando el enfoque basado en procesos. La aplicación del procedimiento permitió diseñar el proceso de gestión del colectivo de año académico de la Universidad de Holguín,*

demostrando su pertinencia para el trabajo de los directivos, al dotarlos de técnicas y herramientas para el desarrollo de una adecuada gestión.

Referencias bibliográficas

1. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 87-95.
2. Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile. Diagnóstico y Propuestas* (E. E. S.A. Ed.). Santiago de Chile.
3. Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina, *Gestión Universitaria*.
4. Colmenares, G., & Graffe, G. (2012). El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso: Departamento e Instituto de Química y Tecnología de La Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela. *Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba*.
5. Corzo Sánchez, J. A. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, 4, 121-136.
6. Contraloría, Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno, CIX (13) C.F.R. (2011).
7. Díaz-Canel, B. M. (2011). Cuba superó el millón de graduados universitarios. *Revista de Educación. Cuba*, 312, 81-110.
8. Galarza López Y., A. R., J. L. (2010). Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES (SASCO). *Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba*.
9. León, R. G. (2013). La informatización como soporte a la gestión del conocimiento en la gerencia económica universitaria en Cuba. *En Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la universidad La Habana: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y Universidad de la Habana*, 47-59.
10. López, M. G., B. y Addine, F. (2017). "Acreditar la calidad en las universidades de ciencias pedagógicas: Compromiso y responsabilidad de los educadores cubanos". *Congreso Universidad*, Vol. 6, No. 1.
11. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
12. Cuba, P. C. d. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: (s.e.).
13. Pepper Bergholz, S. (2011). *Definition of process management*. Recuperado de www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032
14. Riveira Rico, V. M. A., Carlos (2004). Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. *VIII Congreso de Ingeniería de Organización en Leganés*.
15. MES. (2018). Resolución No. 2/2018 Reglamento del trabajo docente y metodológico, GOC-2017-460-O25 C.F.R. § III (2018).
16. Tristán Pérez, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
17. Velásquez, Z. R. (2017). Educación Superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la Universidad Holguinera. *Conferencia Inaugural VIII Conferencia Científica Internacional*.
18. Velázquez Saldívar, R. P. C., Marisol; Ortega Rosales, Leonardo. (2009). Perfeccionamiento de los procesos universitarios. Un acercamiento a las herramientas de gestión. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1.
19. Véliz, B. V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis de doctorado). Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
20. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI, 81-88.