

1.3

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN PROCEDURE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM

Autoras: M.Sc. Galia García Álvarez, Profesor Auxiliar, Orcid: 0000-0002-5932-8815

Dr.C. Nereyda Piñero Suárez, Profesor Titular, Orcid: 8 0000-0003-2149-2721

Institución Universidad Agrarias de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez

Localidad: Mayabeque, Cuba

Resumen

La gestión por procesos es esencial en la actualidad para el diseño de sistemas de gestión en universidades acorde con las exigencias actuales de la educación superior. Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior 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; con esta finalidad cada centro debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos. La investigación tiene como objetivo general: Diseñar y aplicar un procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades cubanas con un enfoque integrado y por procesos, y como resultados fundamentales de su aplicación parcial en la Universidad de Holguín se obtiene la documentación de los procesos universitarios a través de los mapas, fichas, despliegues y flujogramas de los mismos, además del plan calendario de la información que estos generan; la propuesta de mapa estratégico, el Sistema de Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando Integral contextualizado a las características de la nueva universidad cubana y la evaluación de los indicadores en la Facultad de Ingeniería Industrial.

Palabras clave: sistema de gestión

Abstract

Process management is currently essential for the design of management systems in universities in accordance with the current demands of higher education. Within the work projections of the Ministry of Higher Education, the need to increase the quality, efficiency and rationality of management in universities is established, with greater integration of processes and in accordance with the approved plans and budget; To this end, each center must have designed its management system oriented towards quality and the integration of processes. The general objective of the research is: Design and apply a procedure for the implementation of a management system in Cuban universities with an integrated approach and by processes, and as fundamental results of its partial application at the

University of Holguín, the documentation of the university processes through the maps, files, displays and flowcharts of the same, in addition to the calendar plan of the information that these generate; the strategic map proposal, the System of Management Indicators and the Balanced Scorecard contextualized to the characteristics of the new Cuban university and the evaluation of the indicators in the Faculty of Industrial Engineering.

Keywords: management system

Introducción

En los momentos actuales, se manifiesta de forma universal, la ocurrencia de profundos cambios económicos, políticos y sociales. La globalización constituye un elemento significativo a tener en cuenta, es el resultado inevitable del desarrollo histórico de la sociedad, sus fuerzas productivas y el desarrollo de la ciencia y la técnica. Aparejado a ella, aparecen en el contexto internacional importantes elementos, que inciden de forma profunda en el desarrollo de la sociedad en su conjunto y que con anterioridad no se manifestaban, pero que deben ser tenidos en cuenta para el análisis organizacional en el contexto externo.

Entre estos elementos se encuentran: la revolución científico – tecnológica que se inserta de forma importante en todos los aspectos de la vida, la introducción generalizada de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones; la crisis económica global que genera la crisis financiera por la que atraviesan un número importante de países, trayendo consigo la quiebra de grandes transnacionales, y, por consiguiente, el desempleo de miles de trabajadores; la crisis demográfica, provocada por las constantes migraciones de la población por diferentes causas; la crisis alimentaria que cada vez se hace más evidente en países asediados por las guerras; el cambio o la pérdida de valores, tanto, morales e institucionales como históricos y culturales; la existencia de problemas medioambientales, entre otros, pero que es necesario considerarlos en el análisis de la problemática del contexto de las organizaciones.

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones en general, deben de asumir una posición de resiliencia y responder a las cada vez mayores exigencias de los clientes. A su vez, las organizaciones están obligadas a realizar profundos cambios y transformaciones en el aspecto técnico, social y económico, amparadas en el cumplimiento legislativo y normativo que se deriva de la política social, interior y medioambiental, desarrolladas en los diversos países.

Se ha pasado de vender todo lo que se produce a producir solo lo que se vende, por lo que la I+D+i, la mejora continua y la certificación, pasan a ser pilares fundamentales del desarrollo empresarial. La organización que quiera mantenerse en el mercado, tendrá que adaptarse a las nuevas exigencias e

implantar sistemas de gestión que permitan que sus productos o servicios tengan elementos cualitativos que sean bien vistos, den confianza y favorezcan la decisión de compra por los clientes. A ello contribuyen los Sistemas de Gestión Integrada (SGI), enfocados al logro de unos determinados resultados, en relación con los objetivos de la Seguridad y Salud, la Calidad y el Medio Ambiente, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. En Cuba muchas organizaciones operan con sistemas de gestión independientes con elementos comunes, lo que ha impulsado, junto con el mercado, a afrontar el reto de integrar sus sistemas en un sistema de gestión SGI, no así para las Instituciones de Educación Superior, sector presupuestado, las cuales deben asumir lo legislado en términos económicos, financiero y otros.

La Educación Superior juega un papel importante en la formación de profesionales altamente calificados para dar respuesta a las organizaciones empleadoras, esta es una prioridad, además de considerar otra exigencia el proceso inversionista, sin establecer condiciones en detrimento de los otros procesos que transcurren en ella.

La calidad constituye un factor clave para la Educación Superior en función de que esta pueda realizar procesos de cambios, transformaciones y mejoras. Pero, a su vez, debe considerarse la ubicación en el contexto internacional con todas las amenazas y las posibilidades inherentes y adaptadas al ritmo de la vida contemporánea y a las características distintivas de cada región y de cada país.

Las funciones sustantivas universitarias son: la docencia de pregrado (formación del profesional), la docencia de posgrado, la investigación científica técnica y la extensión universitaria, estas se ejecutan en una institución superior a través de las funciones generales del sistema de dirección universitario implementado, estas se aprecian como cuatro procesos sustantivos universitarios que deben ser dirigidos, administrados y gestionados.

Las universidades, muy marcadas por el peso de la tradición, han ido asumiendo lentamente e incluso con resistencia, muchos de estos conceptos y técnicas. En ocasiones, con procesos de simple asimilación y, en otros casos, con procesos de adaptación que reconocen las particularidades de la institución universitaria como esfera de gestión (Tristá Pérez, 2007).

Lo anteriormente mencionado conlleva a la necesidad de fortalecer el cambio en la Educación Superior, con la intención de lograr la modificación de las conductas de los seres humanos y las organizaciones, tanto en su actuar, como en el modo de pensar, pensar estratégicamente para lograr el perfeccionamiento continuo en el accionar humano. Como es natural esto exige, compromiso social en el plano intelectual, formación de valores éticos-morales para alcanzar niveles de calidad, pertinencia y equidad de los resultados en la sociedad.

Por otro lado, la calidad en la educación “viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final que nos pone en guardia, sobre todo por el hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de ideología e la eficiencia social que considera el docente poco menos que como un obrero de línea que aplica paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la calidad se mide por elementos casi aislados que se recogen en el producto final. (Aguerrondo, Inés, 2009. pág. 566).

A nivel mundial los productos y servicios presentan y manejan estándares internacionales de comercialización y fabricación lo cual les permite cumplir con requisitos y normas en el mercado donde incursionan. La ISO es la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization) creada en Londres en 1946 y tiene como finalidad principal la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de estos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. La ISO ha elaborado un documento guía para la implementación de sistemas ISO 9001 en las organizaciones educativas conocido como IWA-2:2002. Guerra B Rosa M et al, 2012. (pág. 99).

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación, de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al ámbito laboral.

Cuba se caracteriza por brindar una educación de alto nivel por lo que se está trabajando sobre la base de la creación de una cultura de calidad. La implementación de un sistema de gestión de calidad en las universidades ayuda al buen funcionamiento de los procesos, permitiendo orientar los análisis sobre las causas de ineficiencia en la educación.

Por otro lado, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se encuentran las bases para el perfeccionamiento de la Educación Superior cubana, que respaldan la necesidad de continuar en la elevación de la calidad en la Educación Superior y la efectividad del proceso docente- educativo para incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país.

La Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH) ubicada en San José de las Lajas, Mayabeque, no queda exenta de la necesidad de solventar la carencia de un sistema de gestión integrado. Esta, aunque gestiona la mejora de los sistemas de forma tradicional, no lo hace de manera adecuada, sistemática, ni con la profundidad ni norma necesaria, dado que no posee un

sistema de gestión integrado, lo cual incide sobre el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.

En el diagnóstico realizado y la consulta del informe final de autoevaluación 2016 de la JAN se constató: la inexistencia de un Sistema de Gestión de la Calidad, insuficiencias en la relación entre los procesos institucionales, la falta de un enfoque sistémico en la gestión y de una visión de autoevaluación y evaluación institucional.

Lo anterior conduce a declarar como Problema Científico: la carencia de un sistema para la gestión integrada de todos los procesos en la UNAH, que limitan la eficiencia y la eficacia de los objetivos.

La investigación tiene como Objetivo General: Proponer un procedimiento para el desarrollo de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para la UNAH.

Se aplicaron diferentes métodos científicos tanto teóricos, empíricos y estadísticos descriptivos.

La necesidad estratégica de integrar los sistemas, contribuiría a obtener mayor eficacia en su gestión y aumentar su visibilidad dentro y fuera del país, así como la certificación por el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior de la República de Cuba (JAN), el proceso de integración de los sistemas de gestión en las materias de calidad; control interno y evaluación institucional.

Desarrollo

Epígrafe I. Fundamentos teóricos metodológicos de los sistemas de gestión integrada

1.1 Sistema de gestión

Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar.

Un sistema de gestión es un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la organización: definiendo cuál es la estructura organizativa de la empresa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos (Casadesús et al., 2005).

Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del management.

Por otra parte, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión (conocidas en inglés por Management System Standard) son el resultado de la normalización o estandarización, que se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía (Heras, 2006).

En sus orígenes, al inicio del siglo XX, la normalización nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, para favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie y la reparación y mantenimiento de los productos y servicios.

Si bien la mayor parte de los estándares internacionales son de producto o proceso, resulta muy reseñable el éxito logrado en los últimos años por los estándares de sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de la innovación o la responsabilidad social de la empresa.

En general, estos estándares cuentan con una metodología de creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una tercera parte, muy similar. Por lo general, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no se refieren a los resultados o el desempeño (performance standards), sino que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, un conjunto de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial.

En la literatura se ha encontrado que la combinación de sistemas de gestión sobre la que más han escrito los autores nacionales y foráneos es aquella que integra el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001, el Sistema de Gestión del Medio Ambiente basado en la ISO 14001 y el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del trabajo basado en la OHSAS 18001, siendo la ISO 9001 el primer sistema implementado en la mayoría de las organizaciones seguido de los otros dos sistemas de gestión. Por lo que se podría decir que los sistemas integrados se han llevado a cabo a partir de la norma ISO 9001, desarrollando una estructura para la certificación y evaluación en diversas áreas y funciones con un alto grado de compatibilidad (Bernardo, 2014; Bernardo, Casadesus, Karapetrovic & Heras, 2012; Bernardo, Simon & Jos, 2015; Bernardo Vilamitjana, 2010; Douglas & Glen, 2000; Karapetrovic, Casadesús, Fa & Saizarbitoria, 2006; Stanislav Karapetrovic & Willborn, 1998; Labodová, 2004; Mir & Bernardo, 2012; D. Oliveira, Nunhes & Luis, 2016; O. J. De Oliveira, 2013; Samuel Vinícius & Carla Schwengber Ten, 2015; Wilkinson & Dale, 2000; Zeng, Shi & Lou, 2007) Algunos autores afirman que el hecho de que la mayoría de las organizaciones hayan implementado primero el sistema de gestión de la calidad está condicionado por el orden de publicación de los

sistemas de gestión, ya que el sistema de gestión de la calidad apareció primero que el sistema de gestión medioambiental, convirtiéndose en el más conocido y difundido en todo el mundo (Bernardo et al., 2012; Samuel Vinícius & Carla Schwengber Ten, 2015).

En cuanto a las metodologías, se observa que no hay una metodología única y estandarizada para la implementación e integración de sistemas. Esto ha provocado que haya una variedad de normas y metodologías para la integración de sistemas de gestión propuestas tanto por académicos como por organismos certificadores (Bernardo, 2014; Bernardo, Casadesus, Karapetrovic & Heras, 2009).

1.2 Gestión en las universidades

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores (Tristá Pérez, 2001; Andrade y Carrau, 2003; Ferrer y de Pelekais, 2004; Valle Barra, 2005; Villa González del Pino, 2006; Narváez, 2008; Sánchez, 2009; Galarza López y Almuiñas Rivero, 2010; Álvarez Suárez, 2011; Felipe González y Morales Batista, 2012; Colmenares y Graffe, 2012; entre otros.) a las universidades como esfera de gestión. A través de su desarrollo, se fue observando que “planificar, organizar, regular y controlar” para obtener resultados superiores no eran solo funciones para organizaciones con fines de lucro, que tienen como objetivo maximizar los ingresos, sino que también son una necesidad para lograr la excelencia en las universidades, cuyo objetivo fundamental es la satisfacción de la sociedad.

En la actualidad, se reconoce a la universidad como institución encargada de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad (González González, 1996; Álvarez de Zaya, 2002; González Fernández- Larrea, 2002; Vecino Alegret, 2002; Horruitiner, 2006.) a través del desarrollo de sus procesos sustantivos de formación, investigación y extensión, con el objetivo de lograr la excelencia y la satisfacción de la sociedad (Andrade y Carrau, 2003; Vecino Alegret, 2004; Díaz Canel Bermúdez, 2010; Francisco David, 2012).

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, según Botero, 2007, “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina”. Para Tristá Pérez, 2001, su surgimiento estuvo condicionado por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidenció la exigencia sobre su eficacia

- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las instituciones de educación superior, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

En sentido general; al analizar las definiciones que se han dado, se puede observar las modificaciones que ha ido experimentando el concepto, extrayendo como aspectos importantes para la presente investigación, los siguientes:

- El reconocimiento de la gestión universitaria como un proceso que se debe desarrollar de forma integrada
- La necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz las universidades para obtener resultados relevantes para la sociedad
- La evolución que ha ido experimentando la gestión universitaria, en sus inicios con definiciones muy elementales hasta que en los últimos años se complementa con la inclusión de las funciones de la dirección (planificación, organización, regulación y control) presentes en los conceptos dados por Corzo Sánchez, (2011); Colmenares y Graffe, (2012); Figuera, (2012).

Como se puede apreciar, los criterios son diversos a la hora de definir la gestión universitaria. Por otra parte, en las definiciones analizadas existen elementos a los que no se le han dado la connotación requerida, como son:

Solo en el concepto de Álvarez de Zaya, (2002), se hace alusión a la variable calidad, la cual es fundamental para lograr la excelencia universitaria

De igual forma no existen suficientes referencias al objetivo de la gestión universitaria visto como la satisfacción de la sociedad

En pocos conceptos se hace referencia a las funciones de la dirección las cuales también están presentes y son fundamentales en la gestión en las universidades, aunque estas tengan características diferentes del resto de las organizaciones.

A partir de estas reflexiones, se considera la gestión universitaria como la disciplina encargada de la planificación, organización, regulación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar la calidad en la formación, investigación y extensión, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad con eficiencia y eficacia, a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos.

La eficiencia se medirá por el uso óptimo de los recursos en los diferentes procesos para cumplir con la misión de la universidad. La eficacia por el impacto de los procesos sustantivos en la sociedad.

La gestión en las universidades, a decir de Fuentes González, Estrabao Pérez, Macía Quintos, (2003), tiene su propio sistema de conocimientos y práctica social, históricamente construidas en función de la esencia de los procesos universitarios. Plantea que en el campo académico hay dos posiciones fundamentales al respecto, una, tomar directamente de la gestión empresarial y aplicarla al campo universitario, y otra, la cual se considera es más acertada, de que la gestión universitaria, aunque tiene su origen en la teoría de la gestión empresarial, tiene su propia especificidad partiendo de la propia naturaleza de sus procesos. Por lo que la gestión en las universidades es un proceso complejo (Sánchez, 2009; Lopes da Graca, 2010; Chajín Flórez, 2010; Eleazar Hernández, 2012; entre otros), que tiene características diferentes a la de otras organizaciones, entre las que se encuentran:

- Los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) en las universidades son comunes para la ejecución de todos sus procesos, ejemplo de ello son los profesores que simultáneamente participan en los procesos sustantivos, el profesor imparte docencia en pregrado y posgrado, realiza investigaciones y a la vez efectúa acciones de extensión universitaria, esto complejiza además la evaluación del desempeño, ya que los directivos deben evaluar a los profesores a través de los resultados alcanzados en procesos diferentes, siendo un reto maximizar su desempeño de forma tal que puedan dar respuestas a las demandas del proceso de formación pregrado y posgrado, las de investigación y las de extensión
- Los directivos de las universidades en su mayoría son académicos, que no poseen una formación específica en administración, por lo que no tienen las competencias directivas que facilitarían la gestión en estas organizaciones
- A diferencia de otras organizaciones, en las universidades debido a que la materia prima (estudiantes) siempre es diferente (cada año ingresan estudiantes con características y necesidades distintas), no existe la seguridad absoluta de que desarrollando de igual forma el proceso (que ha sido efectiva en otras generaciones) se obtengan los mismos resultados (promoción, eficiencia vertical, satisfacción), esto también se debe a que influyen variables externas sobre las cuales no se puede incidir.
- Posición relativa del estudiante, el cual es materia prima, y a la vez cliente del proceso, luego cuando egresa e inicia su vida laboral se convierte en el producto de la universidad y su calidad será evaluada por los empleadores (clientes)
- En las universidades los profesores son a la vez FT y también OT, esto se puede apreciar con mayor claridad en el proceso de investigación, siendo el OT el conocimiento, que además es difícil de medir

- En otras organizaciones luego de realizar el producto, se puede medir en un período de tiempo breve su calidad, en las universidades luego de egresar el estudiante, las organizaciones como clientes en el momento en que inicia su vida laboral, no pueden evaluar su calidad, esto solo podrá ser evaluado a mediano o largo plazo a través de los resultados en su desempeño profesional
- Dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del postgrado en la sociedad.

A criterio de las autoras, las transformaciones ocurridas en la educación superior en correspondencia con la necesidad de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad ha marcado la evolución de la gestión universitaria. Por otra parte, la complejidad de estas instituciones hace evidente que requieren de un enfoque diferente en su gestión.

1.3. Componentes del sistema de gestión integrada para la UNAH

1.3.1 El sistema de evaluación y acreditación universitaria

La evaluación y la acreditación son mecanismos que ayudan a promover el mejoramiento de las instituciones, para que cuenten con información y mantengan un estrecho seguimiento en cuanto al logro de los fines y objetivos propuestos, así como en el grado de pertinencia y trascendencia de estos para garantizar que de manera eficaz respondan a lo que ofrecen y a lo que la sociedad espera de ellas. Al respecto, Noda, Surós & Dopico (2016), consideran que se han logrado avances en varios países y específicamente en Cuba a partir de la introducción y perfeccionamiento del sistema que se emplea para evaluar y acreditar las instituciones y programas de la educación superior en el país, aunque al igual que Addine & García (2018) señalan un grupo de limitaciones entre ellas la necesidad de contar con un sistema de variables e indicadores cada vez más sólidos para el análisis de la calidad. En los años 80 del siglo XX, se inicia en el mundo la evaluación de las universidades a través de ranking internacionales dirigidos a ordenar las universidades en función de un grupo de indicadores externamente establecidos. Estos indicadores han sido comparados y entre los indicadores más utilizados se encuentran: resultados académicos, investigación en el área de conocimiento, la infraestructura, los logros alcanzados por los mismos estudiantes y el rol de los docentes (Flor Freire, 2017).

De igual manera, se han empleado múltiples indicadores como parte de los sistemas de evaluación y acreditación, (Silas Casillas, 2014) sin embargo, para lograr la responsabilidad social, pertinencia, calidad, análisis social, reflexión crítica y sostenibilidad de las instituciones de Educación superior, son necesarios los indicadores como expresiones de síntesis inteligente en un mundo que invade con excesiva información y donde esta no se logra traducir en conocimiento por el tratamiento superficial que se hace de la misma, su falta de sistematización o porque no se ha logrado una adecuada síntesis.

Para medir el desempeño de una institución, por tanto, se necesita de un sistema de indicadores de gestión y resultados.

La educación como bien público está legitimada en la Constitución de la República de Cuba. En particular, el Ministerio de Educación Superior es responsable de la formación de pregrado y postgrado. Para este empeño está formado por una red de más de 50 instituciones, casi 46 500 profesores a tiempo completo y 16 000 a tiempo parcial, un presupuesto que representa el 2,3% del Producto Interno Bruto del país (PIB) y casi el 6% del de la actividad presupuestada.

La calidad ha sido un concepto estructurador de la educación en Cuba y por tanto, el fundamento sobre el cual se ha erigido el sistema de Educación Superior cubano. La experiencia adquirida en el desarrollo de procesos de evaluación y control, desde la creación del Ministerio de Educación Superior (MES) hasta la fecha, han permitido madurar gradualmente estos conceptos y adecuarlos a las exigencias actuales.

El MES tiene entre sus funciones asegurar que los procesos formativos se desarrollen con calidad y pertinencia, a tono con las demandas de la sociedad, razón por la que, junto a la red de centros, se creó por medio de la Resolución Ministerial No.100/2000, la Junta de Acreditación Nacional, JAN. Su objetivo es el de contribuir a la mejora de la calidad de la Educación Superior mediante la certificación a nivel nacional e internacional de programas e instituciones, todo ello sobre la base del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), que surgió como consecuencia del perfeccionamiento del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SU- PRA).

Las exigencias actuales de desarrollo vertiginoso de la era del conocimiento, en la que juega un papel primordial la educación superior, determina la necesidad de adecue los sistemas y cada uno de los procesos que se desarrollan para lograr una educación de calidad, que satisfaga los principios defendidos en la Conferencia Regional de Educación Superior 2018, los que constituyen igualmente objetivos claramente explicitados en la Agenda para el desarrollo 2030.

La educación superior cubana, desde su surgimiento, ha realizado importantes transformaciones como respuesta a los cambios acaecidos dentro y fuera del país, precisamente en esa dirección se han fortalecido los mecanismos que permiten asegurar, evaluar y acreditar la calidad de los programas y las instituciones. Existe un marcado interés por abordar el reto del mejoramiento de la calidad, la pertinencia y el compromiso social de la Educación superior, así lo destacaba Saborido Loidi (2018), cuando enunciaba los principales desafíos de la Educación superior en América Latina y el Caribe.

El principal aspecto al que se ha dirigido el perfeccionamiento es precisamente a lo que constituye la estructura de formación en el país, o sea, sistema de formación continua de los profesionales cubanos. El mismo se desarrolla siguiendo un modelo de universidad moderna, humanista, universalizada,

científica, tecnológica, innovadora; integrada a la sociedad; y profundamente comprometida con la construcción de un socialismo próspero y sostenible.

El actual sistema de formación continua de los profesionales cubanos tiene su origen en las profundas argumentaciones teóricas expuestas por Fidel en 1987, en ocasión del III Congreso de la FEU. El sistema, concebido para operar en eficaz integración con la sociedad, consta de tres componentes relacionados entre sí:

- Formación de pregrado en carreras de perfil amplio. Asegura una profunda formación en los aspectos básicos y básicos específicos de cada profesión, y permite al egresado brindar respuestas a los problemas más generales y frecuentes que se presentan en el eslabón de base de la profesión.
- Preparación para el empleo, concebida y ejecutada en las entidades laborales con el propósito de desarrollar en el recién egresado los modos de actuación profesional específicos relacionados con su puesto de trabajo.
- Formación de postgrado. Se desarrolla mediante la participación de los profesionales en programas de especialización, reorientación y actualización permanente. Se compone de superación profesional (cursos, entrenamientos y diplomados) y formación académica (especialidad de posgrado, maestría y doctorado).

El sistema de formación continua de los profesionales se ha venido aplicando consecuentemente en la etapa de pregrado, pero insuficientemente, en las etapas de preparación para el empleo y sobre todo del postgrado. Ello limita el imprescindible desempeño especializado que se requiere en la producción y los servicios y estanca el desarrollo potencial de la fuerza de trabajo altamente calificada.

1.3.2. El Sistema de Gestión de la Calidad

En la Educación Superior, la formación integral de los estudiantes universitarios debe dar como resultado, en términos de paradigma, graduados con un sólido desarrollo Político-ideológico; dotados de una amplia cultura social, humanística y económica; competente para el desempeño profesional, y comprometidos socialmente con los intereses de la nación, (MES, 2013), por lo que debe desempeñar un rol importante en el cumplimiento de dicho objetivo.

Debido al incremento de las demandas sociales hacia la educación superior, la masificación de la enseñanza universitaria y los continuos recortes presupuestarios a nivel nacional e internacional, generan la necesidad de un salto cualitativo en las capacidades directivas en las universidades, para corresponder y anticiparse creativamente a estas condiciones variables.

Las necesidades de la sociedad respecto a la formación de los educandos con vista a su futura inserción laboral, así como la pertinencias de la docencia, son aspectos de cuya complejidad la universidad toma conciencia y, por tanto, requieren respuestas de calidad en sus formas

de gestión, (Guerra y Meizoso, 2013), por lo que como organización, debe adaptarse de forma inteligente a su entorno cambiante y reflexionar de forma permanente sobre la calidad, que en la actualidad en la Educación Superior deja de ser un proceso lineal, para convertirse en un proceso omnidireccional y multifactorial, cuyos resultados van a diferir de acuerdo con los patrones de referencia empleados (Borroto y Salas, 2006).

En consonancia con lo anterior, en las últimas décadas se ha incrementado la necesidad de incorporar mecanismos y herramientas para el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional y de los aprendizajes, (Michelena, 2011).

Se ha dado una intensa discusión con relación al concepto de calidad y sus alcances y, en forma paralela, se han generado modelos de evaluación de la calidad y de su gestión, (Gómez, 2000).

En resumen, la Gestión de la Calidad de una institución de educación superior radica también en su capacidad de planificar y adecuar recursos a nuevas demandas o situaciones, (Rodríguez, 2009), la inclusión del término gestión lleva implícito los conceptos de objetivos y mejora, por lo que se necesita de la participación de todos, pues existen ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las áreas (Cuevas, 2009).

De esta manera, se pasa de una calidad de tipo correccional tradicional a la sistemática prevención de cualquier error o ineficiencia interna, gestionando de esta manera la calidad total, (González, 2003). Este último elemento se sustenta en los llamados Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como garantía de esta, por lo que actualmente las universidades trabajan en la implementación de su SGC debido al desarrollo que existe en el mundo, comprendiendo la necesidad de la búsqueda de metodologías que respondan al contexto actual y teniendo en cuenta que la calidad representa una reserva importante.

El diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización, está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporcionan, los procesos que emplea, y el tamaño y la estructura de la organización, (ISO 9000: 2000).

A modo de resumen el autor considera que la Gestión de la Calidad en las Instituciones de la Educación Superior es el mejoramiento continuo y progresivo de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para mejorar la Organización en dichas instituciones y que se ajuste al desarrollo existente a nivel mundial. Perfeccionando su capacidad de planificar y adecuar recursos a nuevas demandas o situaciones que se presentan en el contexto actual.

1.3.2.1. Principios de la Gestión de la Calidad

Se han identificado ocho principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, y constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Según las Normas ISO 9001:2008 cita los siguientes principios:

1. Enfoque al Cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de Sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la Toma de la Decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.3.4 El Sistema de Control Interno

El Control Interno (CI), a nivel mundial, es un mecanismo cuyo uso es muy asistido en la mayoría de las empresas para ayudar a que la entidad logre sus metas de rentabilidad, rendimiento y prevención de la pérdida de recursos. Este proceso constituye un punto clave en la obtención de información financiera fiable, refiriéndose a cualquier tipo de información como la posición y desempeño financiero de dicha entidad. Proporciona, además, elementos de juicio para valorar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo de la organización y de esta forma lograr el cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables a cada uno de los componentes que son auditables. Determina el cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados en las entidades, a partir de identificar y elucidar los riesgos

asociados con cada actividad y proceso, sustentado dicho criterio en el cuidado de los activos, los intereses que se persiguen, así como la previsión de fraudes y riesgos innecesarios.

En Cuba, el CI ha sufrido varias transformaciones desde los inicios del triunfo de la Revolución, debido a los diversos sistemas económicos aplicados en el país. La Resolución 60 de fecha 1ro. de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República, establece las normas y principios básicos de obligada observancia para los sujetos de las acciones de auditorías, supervisión y control de ese Órgano, constituyendo un modelo estándar del Sistema de Control Interno (SCI).

El SCI es de preocupación para los directivos de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías. Esto ha permitido que con el tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, sus principios, así como elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual. Siendo necesario brindarles a los cuadros, dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, un instrumento de trabajo que le permita implementar en sus entidades el SCI. La solidificación del CI para la reestructuración cultural, económica y social que tiene lugar en Cuba reviste una trascendental significación en dicho escenario. Su dinamización alcanza las herramientas más sofisticadas, en aras de lograr un ordenamiento consecuente con la política del país. Son cinco componentes definidos en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, así como y Supervisión y monitoreo.

Todo lo anterior evidencia las insuficiencias en la gestión de los procesos en organizaciones de enseñanza superior, lo cual conduce a la necesidad de aplicar herramientas avanzadas de dirección acorde a las necesidades actuales de la nueva universidad cubana, que demanda de un enfoque más integral en su gestión.

EPÍGRAFE II. Procedimiento metodológico de la investigación propuesta para el diagnóstico de gestión integrada en la UNAH

La concepción del procedimiento propuesto en el contexto de la investigación toma en consideración lo expuesto en el marco teórico práctico referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el sistema de gestión integrada en este en la UNAH, el procedimiento para el diagnóstico, pretende caracterizar la entidad y determinar los problemas existentes en esta. También analizar la situación real en la que se encuentra el sistema de Gestión Integrada, para establecer posteriormente, a partir del estudio que se realiza, el camino más eficaz para la mejora del Sistema de Gestión Integrado en la UNAH.

2.1 Modelo a seguir para el Diagnóstico

Para conocer la situación de partida en que se encuentra la organización que se estudia, identificar y evaluar sus problemas, analizar sus causas a partir de la aplicación de diferentes herramientas analíticas según la situación, y poder trazar de manera óptima, el camino a seguir hacia la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. En la tesis se utiliza como referente teórico principal la Metodología propuesta por Cantillo (2018), en la que la autora del presente trabajo realiza ajustes en las etapas, eliminando lo referente a capacitación, dado que no es parte del objeto de investigación. (Figura 2.1).

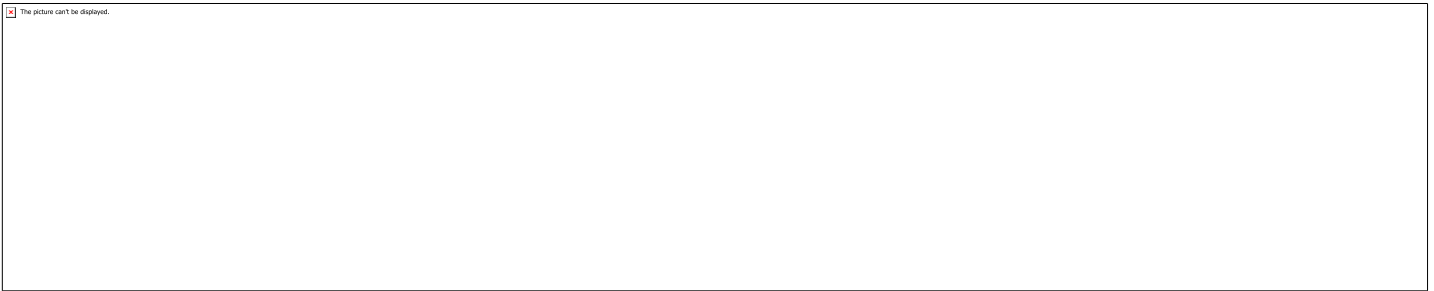


Figura 2.1 Metodología para el Diagnóstico. Fuente: Elaboración propia.

Descripción

Etapa 1. Es importante seleccionar en primer lugar, para el desarrollo del diagnóstico, un equipo que cuente con la formación y experiencia necesaria, que permita realizar un estudio profundo en cada una de las etapas del procedimiento de diagnóstico, sobre una base de conocimientos sólidos respecto a las funciones de la organización y temas de calidad. Es imprescindible además seleccionar su líder. Herramientas a utilizar: entrevista, revisión de documentos, selección de expertos según metodología propuesta por Artola, (2002).

Debe tenerse en cuenta para esta etapa el mapa de procesos de la universidad, ello propiciará que el grupo de trabajo, realice su actividad a partir de las particularidades de cada uno de los procesos que allí se declaran.

Etapa 2. Preparación del Diagnóstico.

Es importante seleccionar en primer lugar, para el desarrollo del diagnóstico, un equipo que cuente con la formación y experiencia necesaria, que permita realizar un estudio profundo en cada una de las etapas del procedimiento de diagnóstico, sobre una base de conocimientos sólidos respecto a las funciones de la organización y temas de calidad. Es imprescindible además seleccionar su líder.

Herramientas a utilizar: entrevista, revisión de documentos, selección de expertos según metodología propuesta por Artola, (2002).

Caracterización.

El objetivo que se persigue en esta etapa es realizar una valoración detallada de aquellos aspectos que resulten de notable interés dentro de la organización, que puedan favorecer o frenar la implementación del SGI.

Herramientas a utilizar: Entrevista, Tormenta De Ideas, Observación, Revisión Documental, Análisis DAFO.

Etapa 3. Aplicación de la Matriz Chanlat

El objetivo de esta etapa es analizar en qué medida el funcionamiento cotidiano del laboratorio se ajusta a los requisitos de la norma, y así poder conocer la diferencia entre su gestión actual y el modelo de gestión propuesto por NC ISO/IEC 17025:2017. Este es un paso importante, para poder elaborar posteriormente el diseño de la mejora a implementar. Además, esto permitirá conocer los problemas asociados como también los puntos fuertes y débiles que presenta el laboratorio respecto a los requisitos de la norma.

El diagnóstico abarca los procesos involucrados en la evaluación de la materia prima, ejecución del proceso productivo y entrega del informe final; es decir, todas aquellas que participan de la trazabilidad del resultado desde el inicio del proceso hasta su despacho final, y los que aportan los recursos necesarios.

Las técnicas y herramientas a utilizar son: Entrevista, Observación, Revisión Documental, Tormenta de Ideas, Lista de Chequeo, Análisis DAFO, Diagrama Causa-Efecto y Mapa de Procesos.

La población participante en la Lista de chequeo es:

- Dirección de Logística (4)
- Dirección de capital Humano (4)
- Dirección de Secretaria Docente (6)
- Dirección de Extensión Universitaria (3)
- Departamento de Protección y Defensa (1)
- Dirección de Organización, Planificación, Calidad y Archivo (7)

En este proceso, participaron trabajadores (20) y directivos (5) y se organizó el trabajo por grupos para obtener y analizar con detalles los criterios formulados

Para esta investigación se tuvo en cuenta ¿Cómo se percibe el funcionamiento actual de los sistemas objetos de investigación?, quedando de la siguiente forma:

Cuestionario	Si	No	Observaciones
--------------	----	----	---------------

Sistema de Evaluación Institucional

1	¿Se conoce por directivos, docentes y trabajadores en general en qué radica este sistema?	X
---	---	---

- 2 ¿Son de conocimiento por parte del personal en general de la UNAH las variables que conforman este sistema? X
- 3 ¿Existen grupos de trabajos en correspondencia con las variables del sistema? X
- 4 ¿Se comprueba el funcionamiento de los grupos de trabajos por los informes de autoevaluación? X
- 5 ¿Se socializan los resultados de los informes de autoevaluación de las unidades administrativas en el contexto interno de la organización? X
- 6 ¿Están bien documentadas las evidencias del trabajo de cada comisión organizada por cada una de las variables? X
- 7 ¿Participan estudiantes en el proceso de autoevaluación interna de la organización? X

Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema de Control Interno

- 1 ¿En la UNAH se han establecido, los documentos e implementado? X
- 2 ¿Existe evidencia para verificar la implementación y el seguimiento de estos sistemas? (Documentación mínimo de 3 meses) X
- 3 ¿Existe una política de calidad documentada y aprobada por la dirección de la organización? X
- 4 ¿Esta política incluye un compromiso de mejoramiento continuo de los sistemas aplicable y otros requisitos suscritos por la UNAH? X
- 5 ¿Esta política es apropiada para la naturaleza de sus actividades y servicios? X
- 6 ¿Qué tipo de actividad o procedimiento se realiza para comunicar a los trabajadores de la UNAH los adelantos que hace la organización en estos temas? X Falta de estrategia
- 7 ¿Esas actividades o procedimientos se encuentran documentadas? x
- 8 La política es revisada periódicamente ¿Se actualiza cuando es necesario? x

Responsabilidades en la estructura organizativa de la UNAH

- 1 ¿Se ha asignado un representante que tenga funciones, responsabilidades y autoridad en cuanto al tema de SGC y SCI? x
- 2 ¿En los diferentes niveles de la organización se han definido, documentado, comunicado y entendido las funciones y responsabilidades y autoridades relacionadas con el SGC y SCI? x
- 3 ¿Existe un procedimiento o metodología para identificar las necesidades de formación del personal cuyo trabajo pueda generar un impacto significativo en estos temas? x

Capacitación y preparación del personal

1 ¿La organización garantiza que todo el personal que se desempeña en el funcionamiento de los diferentes sistemas, reciba una capacitación adecuada? x

2 ¿La organización garantiza que todo el personal que se desempeña en el funcionamiento de los diferentes sistemas, sea competente para desempeñar su trabajo sobre la base de una formación, educación y experiencia apropiada? x

Comunicación

1 ¿La organización ha establecido un procedimiento de comunicación relacionado con los SGC, SCI y SEI, que permita la comunicación interna entre los niveles y funciones de la organización y la recepción, documentación y respuesta a las comunicaciones pertinente de partes interesadas externas? x

2 El procedimiento está implementado consistentemente x

3 El procedimiento es revisado periódicamente y revisado cuando es pertinente x

4 Lo documentos son: legibles, fechados, identificables fácilmente, mantenidos y disponibles ordenadamente, Retenidos para un periodo específico. x

5 ¿Se han establecido y mantenido procedimientos respecto a la generación y modificación de los diferentes tipos de documentos? x

Control operacional

1 ¿La organización ha identificado las actividades o acciones que estén asociadas a los aspectos de gestión de la calidad, control interno y evaluación institucional significativos, en línea con la política, los objetivos y áreas de resultados claves y/o procesos? x

2 ¿En la organización se han planificado todas aquellas operaciones y actividades que incluyen el mantenimiento, para asegurar que ellas se efectúan bajo condiciones específicas en las que: Se establezcan y mantengan procedimientos documentados, ¿Establezcan criterios de acciones en los procedimientos? x

Formación toma de conciencia y competencia

1 ¿Existe un procedimiento o metodología para identificar las necesidades de formación del personal cuyo trabajo pueda generar un impacto significativo en los SGC, SCI y SEI? x

2 ¿La organización hace que todo el personal cuyo trabajo genere un impacto en los SGC, SCI y SEI, haya recibido capacitación adecuada y sea competente para desempeñar su trabajo sobre la base de una formación, educación y experiencia apropiada? x

TOTAL 13 16

Mapa de Procesos

Tarea Elaborar lista de verificación

La lista será elaborada por el equipo seleccionado. Para ello se tiene en cuenta todos los requisitos de la norma, los acápite del uno al tres son fundamentos generales que apoyan la conceptualización de la norma, la Lista de Chaqueo se elabora teniendo en cuenta los aspectos a evaluar, comenzando por el acápite cuatro. Las preguntas deben ser claras y deben ir orientadas al cumplimiento puntual de un requisito o característica sometida a la revisión. En la Tabla 2.1 se muestra el formato de aplicación. En la columna NA se refiere a que no es aplicable ese aspecto, en la columna de observaciones se anotará cualquier información de interés que se considere necesaria para el posterior análisis y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

Resultados de la aplicación del Procedimiento

2.1.1 Selección del equipo de trabajo

- Preparación del Diagnóstico.
- Caracterización.

2.1.2 Caracterización de la gestión de la calidad en la UNAH

El Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de La Habana (ISCAH), procedente de la facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de La Habana, fue la primera denominación que recibió, y por cuyo nombre aún hoy la identifican muchas personas, la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH). Su fundación se remonta al 7 de septiembre de 1976 amparada por la Ley 1313 de 1976 y es la más antigua de las Universidades Agropecuarias cubanas.

Ubicada en la Autopista Nacional en el km 23 ½ y carretera a Tapaste, en San José de Las Lajas, provincia Mayabeque, cumple con el objeto fundamental de brindar respuestas a las necesidades y problemas que se generan en la esfera agropecuaria. La UNAH establece, en el desempeño de sus funciones, estrecha colaboración con el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), el Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), el Instituto de Ciencia Animal (ICA) y el Centro de Mecanización Agrícola (UDI-CEMA). Todas estas instituciones forman junto a la UNAH el Complejo Científico Docente de Mayabeque.

En la institución se estudian carreras con diferentes perfiles como son: Ingeniería Agrónoma, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Licenciatura en Estudios Socioculturales, Ingeniería Informática, Licenciatura en Derecho, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrícola, Cultura Física y carreras de perfil pedagógico.

La razón de ser de la Universidad, sus valores, principios y compromisos, se declaran en su misión y visión:

Misión: Contribuir al desarrollo agrario del país mediante la formación de profesionales, la ciencia, la tecnología, la innovación y la extensión universitaria, a partir de la integración de las ciencias agrarias con las sociales, las ciencias de la educación, las económicas y las empresariales, en alianza con las ECTI del complejo convirtiéndonos en el motor impulsor del desarrollo sostenible del territorio y del país.

Visión: Somos una institución de educación superior de excelencia comprometida con el concepto de revolución y pertinente para el país en alianza estratégica con las ECTI, con un claustro que trabaja por la mejora de la calidad, de alto impacto en el sector agrario a partir de la integración de diferentes áreas del conocimiento, con reconocimiento social y adecuada proyección nacional e internacional.

La Universidad Agraria de La Habana es objeto de transformaciones importantes en lo que a estructuras, planificación y gestión se refiere. El fin de tales acciones es mejorar la agilidad, eficacia y eficiencia de la organización, para satisfacer las expectativas de los clientes/usuarios, tanto internos como externos. En ese propósito, el cumplimiento del plan estratégico se determina por la aspiración de alcanzar una adecuada gestión de la calidad.

2.1.3 Fases del procedimiento para la implantación de un sistema de gestión integrado

FASES OBJETIVOS ETAPAS TÉCNICAS

- | | |
|--|---|
| I. Preparación de las condiciones para el estudio | 1. Caracterizar la organización |
| 2. Formar al personal | |
| 3. Constituir el grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión | 1. Caracterización de la organización |
| 2. Formación del personal | |
| 3. Constitución del grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión | Trabajo en grupo, Tormentas de ideas, Cursos de capacitación, Gráficos de Gantt |
| II. Diseño del sistema de gestión | 1. Diseñar o perfeccionar el Sistema de Control de Gestión de los procesos universitarios |
| 2. Documentar los procesos | |
| 3. Determinar las interrelaciones que condicionan los niveles de integración interna y externa de los procesos | 1. Planeación |
| 2. Organización | |

3.Control Revisión documental, Entrevistas a especialistas, Observación directa, Encuestas, Método de expertos, Matriz DAFO, Mapa estratégico, Matriz OVAR, Mapa de proceso, Ficha de proceso, Despliegue de proceso, Flujograma, Matriz de relaciones internas de los procesos, Matriz de relaciones externas de los procesos, Manual de Indicadores de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Gráficos de Gantt

III.Implantación del sistema de gestión 1.Implantar el sistema de gestión diseñado 1.Preparación de las condiciones para la implantación del SG

2.Establecimiento del SG

3.Actuar en consecuencia Tormentas de ideas, Revisión documental, Trabajo en grupo, Cursos de capacitación, Gráficos de Gantt

IV. Evaluación y mejora 1.Evaluar los indicadores propuestos

2.Proponer mejoras que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la universidad

1.Evaluación de los indicadores

2.Focalización del objeto de mejora y proyecciones de mejora

3.Implementación, evaluación y ajuste de las acciones de mejora Revisión de documentos, Entrevistas, Trabajo en grupo, Evaluación de indicadores, Gráficos de Gantt

2.2. Validación con la matriz de Chanlat aplicada a los usuarios del procedimiento de diagnóstico propuesto

Para la evaluación de la propuesta de procedimiento para el diagnóstico de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para la Universidad Agraria de la Habana, se consideró pertinente aplicar la matriz de Chanlat a los usuarios del resultado investigativo.

Los usuarios, a los cuales se les solicitó evaluar los resultados de la presente investigación, son los integrantes del departamento de Gestión de la Calidad y Control Interno de la UNAH, ellos son:

- 1 Jefe del Departamento.
- 2 metodólogos y
- 2 especialistas

Matriz Chanlat: permite evaluar impacto, funcionalidad y oportunidad de la propuesta para determinar la efectividad esperada. Se aplica el siguiente instrumento:

Variables Ponderación Ponderación promedio

Impacto (I) 9.65

- Contribución al logro de los objetivos totales. 10
- Necesidades que satisfacen 89.6

• Cantidad de unidades que involucra	8.4
• Contribución a la organización	9
Funcionalidad (F)	9.48
• Aceptación esperada	9.8
• Disponibilidad de recursos	8.4
• Aseguramiento de la implementación	9.4
• Calidad del proceso	9.8
• Factibilidad	10
Oportunidad (O)	9.85
• Demandas del entorno que favorecen la acción	8.4
• Deseabilidad del modelo	9
• Urgencia de la necesidad de solución	9
• Apoyo general esperado	8.4
Σ TOTAL	9.01

Tabla no. 1- Matriz de Chanlat instrumento

A los resultados, se le aplica la siguiente fórmula:

Efectividad Esperada de la Estrategia (EEE)= I x F x O /100

EEE = 9.65 x 9.48 x 9.85 / 100

EEE =

Dónde:

- Impacto (I): Repercusión, influencia de la propuesta.
- Funcionalidad (F): La finalidad de la propuesta, para qué sirve la propuesta.
- Oportunidad (O): Momento propicio para implementar la propuesta.

Se analizan las variables y sus indicadores sobre la base de una puntuación máxima de 10 unidades para cada sub-variable.

- Si EEP > 8, la propuesta se considera con efectividad esperada FUERTE.
- Si $5 \leq EEP \leq 8$, la propuesta se considera con efectividad esperada MEDIA.
- Si EEP < 5, la propuesta se considera con efectividad esperada DÉBIL.

El resultado que se obtuvo es que:

- Con relación al Impacto (I), la ponderación promedio es de 9.65, por lo que la efectividad esperada es FUERTE.
- Relacionada con la Funcionalidad (F), la ponderación promedio es de 9.48, por lo que la efectividad esperada es FUERTE.

- Asociada a la Oportunidad (O), la ponderación promedio es de 9.85, por lo que la efectividad esperada es FUERTE.

De forma general, se constata que Efectividad de la Estrategia Propuesta procedimiento para el diagnóstico de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para la Universidad Agraria de la Habana tiene una ponderación promedio es de 9.01, por lo que la efectividad esperada es FUERTE. Por ende, el resultado puede ser aplicado y socializado a nivel de la universidad.

Conclusiones

1. A través de la consulta de bibliografía actualizada se pudo constatar que la gestión en las universidades es un proceso complejo, que presenta matices diferentes a los de otras organizaciones y se corroboró la importancia de la gestión integrada y su pertinencia ante las demandas actuales de la educación superior, por otro lado, se evidenció la carencia de una metodología que permita desarrollar la gestión en las universidades con un enfoque integrador.
2. El procedimiento propuesto para el diagnóstico de un sistema de gestión integrado, estructurado en sus diferentes fases dota a los directivos de una herramienta metodológica que contribuye a incrementar la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos.
3. Aplicar la matriz de Chanlat a los usuarios receptos y a su vez aplicadores del procedimiento, se constata que la Efectividad de la Estrategia Propuesta, procedimiento para el diagnóstico de un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para la Universidad Agraria de la Habana tiene una ponderación promedio es de 9.01, por lo que la efectividad esperada es FUERTE, lo que induce a plantear que el resultado puede ser aplicado y socializado a nivel de la universidad.

Bibliografía

- Addine Fernández, F. & García Batista G.A (2018) Investigación y aprendizajes en los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior cubanas. Ponencia Presentada en el IX Taller internacional de Evaluación de la calidad y acreditación. La Habana. ISBN: 978-959-16-3243-2
- Álvarez Suarez, A. (2011). Gestión por procesos. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Brudaru, P. (2009). Success factors within the implementing of the business process management solutions for the romanian companies intensively using document flows. Metalurgia International.
- Brunner, J, Miranda, D. (2016) Publicación Informe de Educación Superior en Iberoamérica 2016. CINDA. Editorial Universia. ISBN 978-956-7106-66-7. Santiago de Chile. Disponible on line en

(Consultada: 24 de octubre de 2022)

- Celik, M. (2009). Establishing an Integrated Process Management System (IPMS) in ship management companies. *Expert Systems with Applications*, 30 (4).
- Chajín Flórez, M. (2010). La universidad del futuro. VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
- Chung, P. W. H et al. (2003). Knowledge-based process management - an approach to handling adaptive workflow. *Knowledge-Based Systems*.
- Contraloría General de la República. Resolución No. 60/11. La Habana, Cuba. 2011
- Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción (1998).
- Díaz Canel Bermúdez, M. (2010). La universidad por un mundo mejor. VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
- Dustdar, S. (2008). Business process management. *Data & Knowledge Engineering*,
- Fariña Martínez, M. (2005). Diseño del subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Francisco David, A. (2012). La planificación estratégica, una necesidad actual en el contexto universitario de la República de Angola. VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012. La Habana, Cuba.
- González Cruza, E y Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
- Horrutiner Silva, P. (2006). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Isaac Godínez, C. L. (2004). Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio Ambiente (CYMA). Aplicado en organizaciones cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Lemaitre, M. J. (2018). Gestión Interna de la Calidad, Taller internacional Chile Enero 2018
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (2009). Sistema de evaluación y acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEAGEF).

- Ministerio de Educación Superior. (2008). Sistema de evaluación y acreditación de programas de doctorado (SEA-Dr).
- Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEA-M).
- Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias (SEA-CU).
- Ministerio de Educación Superior. (2011). Seminario de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). Información del Ministerio de Educación Superior a la Asamblea del Poder Popular. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2012). Procedimiento para la planificación y control de los objetivos y el plan de actividades. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). Análisis Económico, Diciembre 2012. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. Gestión Universitaria.
- Pourshahid, A et al. (2009). Business process management with the user requirements notation. Electronic Commerce Research.
- Resolución N° 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba. Cuba.
- Smart, P. A et al. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. British Journal of Management.
- Swenson, K. & Farris, J. (2009). Human-Centered Business Process Management. Fujitsu Scientific & Technical Journal,
- Tristá 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.
- UNE: ISO 9000:2005. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad. Madrid: AENOR.