



Ciencias Holguín
ISSN: 1027-2127
revista@cigetholguin.cu
Centro de Información y Gestión Tecnológica de
Holguín
Cuba

El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria

Tapia-Claro, Ileana Irene; Moreno-Pino, Maira Rosario; Marrero-Fornaris, Clara Elena; Estrada-Mancebo, Mario Miguel

El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria

Ciencias Holguín, vol. 28, núm. 1, 2022

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010007>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria

The process approach. A look from the university management

Ileana Irene Tapia-Claro 1
Universidad de Holguín, Cuba
itapiac@uho.edu.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010007>

 <https://orcid.org/0000-0002-3777-3096>

Maira Rosario Moreno-Pino 2
Universidad de Holguín, Cuba
mmoreno@uho.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-9871-695X>

Clara Elena Marrero-Fornaris 3
Universidad de Holguín, Cuba
cmarrero@uho.edu.cu

 <https://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

Mario Miguel Estrada-Mancebo 4
Universidad de Holguín, Cuba
mario.estrada@uho.edu.cu

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

Recepción: 20 Octubre 2021
Aprobación: 11 Diciembre 2021
Publicación: 31 Enero 2022

RESUMEN:

Las universidades cubanas priorizan el perfeccionamiento de la gestión en su eslabón de base con vistas al cumplimiento de los objetivos. El propósito de la investigación consistió en diseñar un modelo teórico para la gestión del profesor principal del año en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos. Dicho enfoque, como método de gestión, contribuye a mejorar los resultados, de ahí la pertinencia de utilizar la gestión por procesos en la comunidad universitaria del año académico. Se emplearon métodos de la investigación científica teóricos, empíricos y estadísticos. El modelo fue sometido a la valoración de los

NOTAS DE AUTOR

- 1 M. Sc. Ileana Irene Tapia-Claro, <https://orcid.org/0000-0002-3777-3096>, itapiac@uho.edu.cu, Ingeniera Industrial. Master en Ingeniería Industrial. Jefa del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Doctoranda del Programa Doctoral en Gestión Organizacional en la línea de investigación: Dirección de instituciones educativas, donde investiga la gestión del profesor principal del año en la comunidad universitaria del año académico
- 2 Dra. C. Maira Rosario Moreno-Pino, <https://orcid.org/0000-0002-9871-695X>, mmoreno@uho.edu.cu, Ingeniera Industrial. Master en Educación Superior. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, donde dirige la disciplina Calidad. Docente de dicha carrera en la formación de pregrado, en numerosas maestrías, miembro del comité doctoral del Programa Doctoral en Gestión Organizacional, del cual es coordinadora de la línea de investigación: Gestión Empresarial desde una Perspectiva Ingenieril.
- 3 Dra. C. Clara Elena Marrero-Fornaris, <https://orcid.org/0000-0001-9417-7234>, cmarrero@uho.edu.cu, Ingeniera Industrial. Master en Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora colaboradora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Docente de dicha carrera en la formación de pregrado, en numerosas maestrías, profesora del Programa Doctoral en Gestión Organizacional, asesora de la Decana de la Facultad de Ingeniería Industrial
- 4 Ing. Mario Miguel Estrada-Mancebo, <https://orcid.org/0000-0002-7517-7818>, mario.estrada@uho.edu.cu Ingeniero Industrial. Profesor de la Disciplina Ingeniería del Factor Humano del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Maestrante de la Maestría de Ingeniería Industrial. Investiga lo relativo a la Organización del trabajo.

expertos que concordaron en su pertinencia. La consideración en el modelo de que la gestión del profesor principal de año basada en el ciclo planificar-ejecutar-evaluar-mejorar obedece a la adecuación necesaria a las características del proceso de perfeccionamiento en el eslabón de base que se lleva a cabo en las universidades.

PALABRAS CLAVE: Proceso, Enfoque a procesos, Gestión, Año Académico.

ABSTRACT:

Cuban universities prioritize the improvement of management in its base link with a view to meeting the objectives. The purpose of the research was to design a theoretical model for the management of the main professor of the year in the university community of the academic year with a focus on processes. This approach, as a management method, contributes to improving results, hence the relevance of using process management in the university community of the academic year. Theoretical, empirical and statistical scientific research methods were used. The model was submitted to the assessment of the experts who agreed on its relevance. The consideration in the model that the management of the main professor of the year based on the plan-execute-evaluate-improve cycle is due to the necessary adaptation to the characteristics of the improvement process in the base link that is carried out in the universities.

KEYWORDS: Process, Approach to processes, Management, Academic year.

INTRODUCCIÓN

La norma NC ISO 9000:2015 define gestión como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (NC ISO 9000, 2015, p.14), esta puede ser considerada como un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar y se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización. Díaz-Canel et al. (2020) plantean que la gestión de la educación superior presenta características propias, dado el alto peso del factor humano, lo que, unido a la creciente complejidad de sus procesos y del entorno, determina su consideración generalizada como función sustantiva; por tanto, resulta relevante la necesidad de perfeccionarla.

En el siglo XXI la gestión por procesos despierta un interés creciente y es ampliamente utilizada por muchas organizaciones. Así la importancia de los procesos se introduce de forma progresiva en la gestión universitaria como un elemento que, en los tiempos actuales, a través de estrategias de cambio y herramientas administrativas, permitan mejorar su gestión. Acosta et al., (2017) manifiesta que uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran.

En Cuba se han realizado investigaciones con el objetivo de perfeccionar la gestión de los procesos universitarios, con énfasis en los sustantivos, se destacan (Ortiz et al., 2019; Véliz, 2017; Cué Cedeño et al., 2020; Gil Álvarez et al., 2020; Baños Martínez y Michelen Fernández, 2021). Otros estudian la gestión en el eslabón de base, específicamente en el colectivo de año, se destacan en este sentido (Pérez Macías et al., 2016; Guzmán et al., 2018). El estudio realizado permite reconocer avances en esta dirección, no obstante, se evidencia que las herramientas de la gestión por procesos no han sido aplicadas de forma sistemática ni en el eslabón de base.

Analizando las consideraciones reconocidas hasta el momento, relacionadas con que las universidades demandan de un enfoque a procesos en su gestión, y que la excelencia y la satisfacción de la sociedad se logra a través de la gestión integrada de los procesos universitarios; los autores de esta investigación consideran que resulta pertinente analizar la gestión del año académico desde la perspectiva del enfoque a procesos, sobre la base de los que en él se desarrollan. Se ofrece entonces, un modelo teórico para la gestión del profesor principal del año académico (PPA) en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos, el que establece los procesos que estructuran el año académico evidenciando las relaciones entre ellos, siguiendo el ciclo de gestión: planificar, ejecutar, evaluar y mejorar, revelando las funciones que surgen desde este y que caracterizan el actuar de este gestor para lograr la mejora de los resultados de eficiencia y eficacia.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación fueron utilizados los métodos teóricos siguientes: el análisis y la síntesis en la valoración y el procesamiento de la información acerca del tema y en la elaboración de la propuesta teórica y las conclusiones, la modelación y el sistémico estructural para el diseño del modelo teórico.

Entre los métodos y técnicas empíricas: la observación científica, la encuesta, y el análisis documental, que permitieron la recogida de datos y la obtención de información relativa a estudios precedentes. Los métodos estadísticos utilizados fueron criterio de expertos, específicamente el método Delphi y el de concordancia de Kendall.

RESULTADOS

Asumir la gestión del año académico mediante el enfoque a procesos conduce necesariamente a diseñar dicho proceso. La gestión del año académico se reconoce como el supraproceso, que no más que el que agrupa varios procesos importantes o está referido a toda una actividad estratégica. En esta investigación se realiza el diseño del proceso Gestión del año académico a partir de determinar, clasificar, representar, describir, desplegar y caracterizar los procesos que lo conforman y la integración de los mismos.

Para determinar los procesos se aplicaron técnicas para la generación de ideas (tormentas de ideas) y para lograr consenso (comparaciones apareadas y hoja de balance). Se consultaron PPA de experiencia en esa labor, directivos y metodólogos del área de formación, vicedecanos docentes y profesores de diferentes colectivos de años, además se revisaron los diseños de los procesos sustantivos de la Universidad de Holguín. Los determinados se listan a continuación:

1. Proyección estratégica del año
2. Trabajo metodológico
3. Trabajo docente educativo
4. Trabajo investigativo extracurricular
5. Trabajo extensionista
6. Informatización y documentación
7. Aseguramiento bibliográfico
8. Comunicación sistemática
9. Atención al becado

Una vez determinados, se clasificaron en procesos estratégicos, clave y de apoyo a través de técnicas de búsqueda de consenso como el método de expertos de concordancia de Kendall. Como resultado se obtiene que la proyección estratégica del año, plasmada en la estrategia educativa, es el proceso estratégico, es aquí donde se conforma la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que serán coordinadas e integradas para lograr el cumplimiento de los objetivos del año con un enfoque de mejora, considerando el diseño de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Se clasifican como procesos clave: trabajo metodológico, trabajo docente educativo, trabajo investigativo extracurricular y trabajo extensionista.

El trabajo metodológico, es la labor que, apoyados en la didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio. El trabajo docente educativo 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.

El trabajo investigativo extracurricular lo constituyen diferentes tareas investigativas que realizan los estudiantes y que no forman parte del plan de estudio. El trabajo extensionista promueve la participación de los estudiantes en actividades políticas, sociales, culturales, deportivas, de reafirmación profesional, como: proyectos comunitarios, cátedras honoríficas, movimiento de artistas aficionados, participación en programas nacionales de salud, juegos deportivos.

La informatización y documentación, el aseguramiento bibliográfico, la atención al becado y la comunicación sistemática con los estudiantes son los procesos de apoyo porque aportan un soporte para el cumplimiento de los procesos clave en la gestión del año académico. La informatización y documentación inicia con la matrícula de los estudiantes hasta la actualización y control del expediente y los documentos que esto genera en la secretaría docente. Informatizar, a partir de la utilización de software sencillos y sistemas profesionales como el Sistema de gestión de la nueva universidad (SIGENU), la información que se genera en los procesos para su procesamiento y comunicación a las partes interesadas.

El aseguramiento bibliográfico garantiza la disponibilidad bibliográfica de los textos impresos que existen en el almacén y la entrega de los mismos a los estudiantes. La atención al becado abarca desde la infraestructura que permite la permanencia del estudiante becado y su atención, hasta la labor educativa que se desarrolla en las residencias estudiantiles. La comunicación sistemática con los estudiantes comprende las actividades y canales de comunicación que permiten conocer las inquietudes de estos relacionadas con su proceso de formación y otras derivadas de la comunicación institucional y a su vez darle respuesta oportuna y pertinente.

Una vez concluido se procede a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el año académico en un mapa (figura 1).

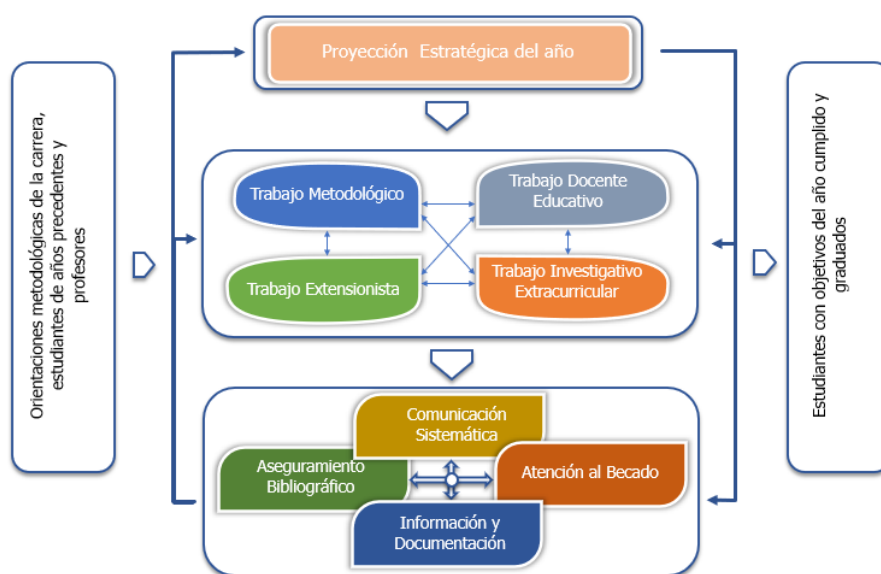


FIGURA 1
Mapa de procesos del año académico

Con la información recopilada y organizada según las exigencias que, para documentar un proceso se requiere, se elabora el manual del proceso Gestión del año académico que constituye el escenario necesario para modelar teóricamente la gestión del profesor principal del año, responsable de este proceso.

La Resolución No 2/2018 define que el PPA es “...un profesor que posea una buena preparación pedagógica y científica, así como cualidades y actitudes que le permiten desempeñarse en esa responsabilidad. Es la principal autoridad académica del año...Su trabajo es esencial para el cumplimiento de los objetivos de formación del año. Su labor de dirección metodológica está basada en la coordinación, la asesoría y el control de los profesores guías, los tutores y el colectivo de profesores del año” (MES, 2018, p.664).

La necesidad de visualizar el trabajo del PPA como gestor del año académico lleva a los autores de esta investigación a abordarlo desde el ciclo de gestión: planificar, ejecutar, evaluar y mejorar para lograr concretar las actividades que de manera coordinada conducen al logro de los resultados de eficiencia y eficacia y al incremento de la satisfacción de la sociedad con el profesional formado. De ahí que, se conceptualice la gestión del PPA en la comunidad universitaria del año académico, como el proceso de planear, ejecutar, evaluar y mejorar, de manera coordinada con los profesores guías, el colectivo de profesores del año y los estudiantes, las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos formativos del año académico y de los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos en los procesos que en él se desarrollan.

El modelo teórico de la gestión del PPA en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos se fundamenta en la aproximación conceptual que al respecto se adopta en el párrafo anterior y tiene como propósito explicar el contenido de esa gestión, a partir de establecer los procesos que estructuran el año académico evidenciando las relaciones entre ellos, siguiendo el ciclo: planificar, ejecutar, evaluar y mejorar, revelando las funciones que surgen desde este y que caracterizan el actuar de este gestor para lograr el cumplimiento de los objetivos del año evidenciado en su eficiencia y eficacia (figura 2).

Se concibe el año académico como el escenario en el cual la acción de los agentes que intervienen es determinante para lograr la formación integral de los futuros graduados, que constituye el espacio donde se pone de manifiesto la necesidad de la integración de los procesos para la consecución de los objetivos. Para esta comunidad universitaria del año académico se presenta el colectivo de año, que tiene como intención que los objetivos formativos se cumplan con calidad, propiciando la integración de los procesos, reflejados en la estrategia educativa, es decir, para su concepción se toma en cuenta la adecuada integración entre lo académico, lo investigativo, lo laboral y las actividades extensionistas que contribuyen a la formación de los estudiantes.

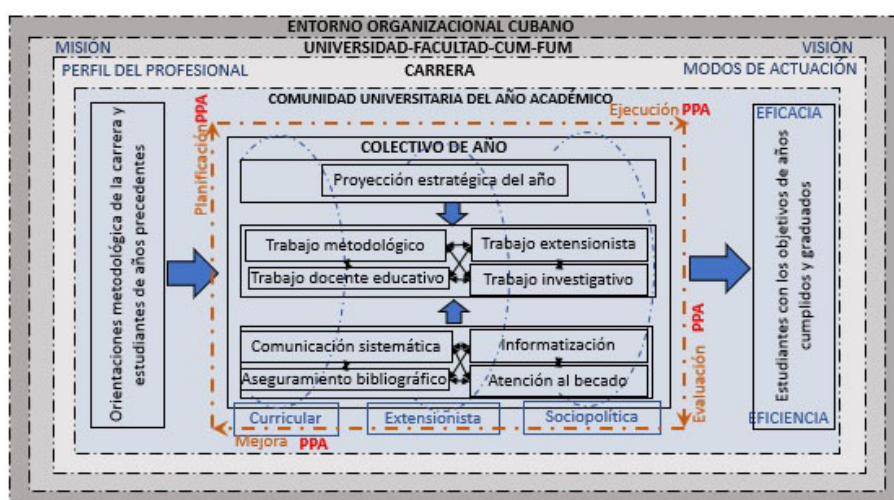


FIGURA 2

Modelo teórico de la gestión del PPA en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos

La estrategia educativa es el documento rector del trabajo en el año y contiene la proyección estratégica del mismo (proceso estratégico), incluye el plan de trabajo metodológico y las acciones e indicadores a alcanzar en el mediano y largo plazo, que garanticen el cumplimiento de los objetivos formativos declarados en este nivel organizativo y las dimensiones educativas en el proceso de formación de los estudiantes. De ahí que la dimensión curricular, la de extensión universitaria y las actividades sociopolíticas están presentes en todos los procesos del año.

El nivel de los procesos clave lo ocupan aquellos que, como un sistema de procesos interrelacionados, hacen posible que la universidad cumpla con su cometido de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada

a la sociedad. Se reflejan los procesos de apoyo que sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos clave y proveen información necesaria y otros recursos para tomar decisiones efectivas en el año.

Las orientaciones metodológicas que se recibe del colectivo de carrera, estudiantes de enseñanzas y años precedentes y profesores constituyen la entrada del modelo. Las transformaciones que acontecen durante el proceso de formación a partir del perfil del profesional y encaminadas al cumplimiento de la misión de las universidades conllevan a la consecución de los modos de actuación y de la visión de las carreras y de las instituciones de educación superior, alcanzando indicadores de eficiencia y eficacia que validan la calidad de su proceso de formación y la satisfacción de las partes interesadas que están en su entorno y que van desde el año académico posterior, la carrera, la facultad y la universidad hasta las organizaciones, garantizando la pertinencia y el impacto del proceso en la sociedad en general. La salida del modelo teórico son los estudiantes con los objetivos del año cumplidos y los graduados de la carrera que se incorporan a los diferentes entornos.

Es precisamente el PPA quien tiene la responsabilidad máxima de gestionar la totalidad de los procesos a nivel de ese año, no como un ente independiente sino como coordinador de las acciones que, a partir de su planificación, ejecución, evaluación y mejora logre la coherencia y la integración del colectivo para garantizar un estadio superior de los resultados.

Su gestión basada en el ciclo planificar-ejecutar-evaluar-mejorar se apoya en el liderazgo que este logre alcanzar ante el colectivo de año como gestor, conjugado con la capacidad para actuar con una correcta labor política ideológica, empatía, responsabilidad, conocimiento teóricos y experticia, habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones, unido además a su capacidad de cohesionar al colectivo logrando un trabajo en equipo.

En cada una de las etapas del ciclo de gestión se definen las acciones que debe realizar el PPA y estas evidencian la relación existente entre las funciones del colectivo de año, las atribuciones y las obligaciones del PPA, surgiendo nuevas funciones que faciliten el cumplimiento de su responsabilidad como gestor y el resultado exitoso de su gestión.

A continuación, se explicita por cada etapa las funciones inherentes:

Planificación

Planificar presupone establecer las metas y las directrices adecuadas para el logro de las mismas. Partiendo de los objetivos del año definidos en el plan de estudio y de los compromisos asumidos por el grupo en el proyecto educativo, que a su vez se nutre de los proyectos de vida de cada estudiante, se planifican las acciones que conllevarán a la consecución de las metas. Se determinarán además los indicadores de eficiencia y eficacia que caracterizarán el desempeño del colectivo de año. El PPA se centra entonces en las siguientes funciones:

- Elaborar y concertar la estrategia educativa del año a partir de la concebida para la carrera, del diagnóstico de los estudiantes y el proyecto educativo de la brigada
- Elaborar el plan de actividades metodológicas con un enfoque metodológico adecuado para el desarrollo del proceso docente educativo del año académico, velando por su rigor y efectividad y tomando en cuenta su contribución a los objetivos generales de la carrera
- Diseñar los indicadores de eficiencia y eficacia a alcanzar en el año
- Diseñar las acciones para la consecución de las metas
- Diseñar acciones específicas para la sistemática comunicación con los estudiantes
- Elaborar con el colectivo de año la estrategia de comunicación

Ejecución

Ejecutar implica la necesidad de trabajar en interacción con el colectivo para alcanzar los objetivos propuestos, coordinar e integrar saberes y demostrar habilidades en la gestión del tiempo, en la comunicación efectiva, clara y precisa, en la escucha, en la búsqueda de información y en el logro del consenso y el compromiso en la toma de decisiones. Propiciar la participación activa y protagónica de los profesores y

estudiantes en la consecución de las metas, así como desarrollar la iniciativa y la creatividad en el colectivo. Las funciones propuestas son:

- Organizar la ejecución del diagnóstico de los estudiantes del año, de su proyecto de vida y del proyecto educativo de la brigada
- Coordinar la realización de las acciones necesarias para la implementación de la estrategia educativa del año
- Jerarquizar el uso de las estrategias curriculares, así como el adecuado desarrollo de la asignatura perteneciente a la disciplina principal integradora.
- Implementar la estrategia de comunicación
- Conocer las inquietudes de los estudiantes, actuar consecuentemente y responder o canalizar las respuestas con la mayor premura posible.
- Desarrollar las reuniones del colectivo de año
- Conducir la realización de las actividades del plan de trabajo metodológico
- Participar en la elaboración del horario docente y la distribución de las evaluaciones
- Propiciar la integración de las actividades curriculares y extracurriculares, así como la combinación de las actividades académicas, laborales e investigativas con las diferentes tareas de impacto social, deportivas y culturales, entre otras, que realizan los estudiantes, en correspondencia con los objetivos formativos del año académico
- Promover la participación generalizada y activa de los estudiantes en tareas económicas y sociales de importancia para la universidad y la sociedad

Evaluación

Evaluar el cumplimiento de las acciones a partir de lo planificado, comparar las actividades ejecutadas con lo planeado, propiciando la autoevaluación del trabajo realizado, estableciendo además el grado de cumplimiento alcanzado de los indicadores de eficiencia y eficacia. Le corresponden las funciones:

- Evaluar el desempeño de los procesos del año académico
- Evaluar periódicamente los resultados de la estrategia educativa del año
- Evaluar el cumplimiento de la estrategia de comunicación
- Evaluar sistemáticamente la marcha del proceso docente educativo en el año académico
- Evaluar la transformación de los estudiantes y la participación en las actividades extracurriculares y de impacto
- Evaluar el cumplimiento de las actividades del plan de trabajo metodológico
- Evaluar el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia diseñados para el año
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de estudio en este nivel
- Evaluar con los jefes de departamento y el coordinador de la carrera los ajustes del contenido y del calendario del proceso docente educativo
- Dar criterios al jefe del departamento-carrera o al decano de la facultad-carrera según corresponda sobre la labor de los tutores, profesores guías y cada uno de los docentes que laboran en el año

Mejora

La mejora parte de valorar los resultados obtenidos en la evaluación y luego proyectar e implementar nuevas acciones que conduzcan a eliminar las desviaciones y a obtener los resultados previstos. La planificación se retroalimenta a través del seguimiento de las acciones de mejora, iniciándose nuevamente con el objetivo de ajustarla a las exigencias de su cumplimiento.

Se conciertan las siguientes funciones:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos formativos del año académico y a su perfeccionamiento continuo, de modo que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes.
- Actualizar las actividades que se deben desarrollar relacionadas con la estrategia educativa del año aprovechando las oportunidades para la mejora
- Proponer al decano de la facultad-carrera o al jefe del departamento-carrera según corresponda, las posibles vías que pueden utilizarse para la evaluación de los objetivos formativos del año académico considerando el contexto y en aras de fomentar la mejora de los resultados del proceso de formación
- Proponer mejoras al plan de estudio
- Promover acciones e investigaciones dirigidas a eliminar los problemas y las deficiencias detectadas en el proceso de formación
- Proponer medidas que permitan el mejoramiento continuo de la calidad del proceso de formación.
- Participar activa y sistemáticamente en las reuniones del colectivo de la carrera contribuyendo con su actuar a la mejora de los resultados de la misma.

Para realizar la valoración científica de la pertinencia del modelo se selecciona el criterio de experto, específicamente el método Delphi. De acuerdo con la naturaleza de la investigación, se asume como pertinencia del modelo su adecuación para explicar, de forma acertada y precisa, la gestión del PPA en la comunidad universitaria del año académico con un enfoque a procesos en función de lograr su conducción, a partir del reconocimiento de los procesos que acontecen en el año, sus interrelaciones, transformaciones y la suficiencia de sus resultados. Para ello se tuvieron en cuenta los criterios siguientes:

- El modo en que el modelo explica la gestión en el año académico con enfoque a procesos
- Si los procesos que se concretan en el año académico representan todo lo que acontece en el mismo
- La razonabilidad de la clasificación de los procesos en el año académico y sus interrelaciones
- La pertinencia de considerar la gestión del PPA basada en el ciclo planificar-ejecutar-evaluar-mejorar y las funciones en cada una de estas etapas
- Suficiencia de los resultados de eficiencia y eficacia considerados como salidas en el proceso

La valoración se realizó siguiendo los siguientes pasos:

- Selección de los expertos.
- Elaboración del cuestionario para valorar con las propuestas del modelo.
- Aplicación del cuestionario para la consulta (tres rondas).
- Procesamiento de los datos estadísticos y obtención de la información.
- Ejecución de las modificaciones a las propuestas, derivadas de la consulta.

Selección de los expertos

Los expertos seleccionados cuentan con experiencia y prestigio en el dominio teórico y práctico sobre el tema, 19 de ellos que representan el 52%, poseen el grado científico de Doctor en Ciencias y el resto son máster en ciencias. Además 27, para un 75 %, tienen la categoría superior de profesor Titular y Auxiliar. Por otro lado, 16 de ellos, para un 44 %, han ejercido la responsabilidad de PPA y 16, para un 33%, han ocupado algún cargo de dirección relacionado con la formación.

Elaboración del cuestionario para valorar la propuesta del modelo

Para obtener las valoraciones sobre la pertinencia de la propuesta se elaboró un cuestionario que incluye los criterios definidos anteriormente como los aspectos necesarios a someter a la valoración de los expertos y un resumen del modelo propuesto. Se enfatiza en que deben marcar en una escala de cinco categorías la evaluación que consideran tiene cada aspecto. Las categorías evaluativas empleadas fueron (en orden descendente): muy relevante (MR), bastante relevante (BR), relevante (R), poco relevante (PR) no relevante (NR). Fue necesario aplicar tres rondas para la consulta.

Procesamiento de los datos estadísticos y obtención de la información

Para efectuar el análisis de las respuestas ofrecidas por los expertos en cada ronda, las investigadoras se auxilian para el procesamiento estadístico de los datos del programa Delphosoft elaborado en el tabulador electrónico EXCEL. Los cinco criterios se evaluaron en la categoría de muy adecuado demostrando la pertinencia de la propuesta.

CONCLUSIONES

Gestionar el año académico con enfoque a procesos resulta importante, novedoso por lo que se diseña un modelo para su materialización.

La proyección estratégica, materializada en la estrategia educativa, es el proceso estratégico en el año académico, esta traza pautas para el desarrollo del trabajo metodológico, docente educativo, extensionista e investigativo extracurricular (procesos clave), que a su vez son apoyados para su gestión por la informatización y documentación, el aseguramiento bibliográfico, la comunicación sistemática y la atención al becado, estrechamente interrelacionados para el cumplimiento de las metas.

Considerar la gestión del PPA basada en el ciclo: planificar-ejecutar-evaluar-mejorar obedece a la adecuación necesaria a las características del proceso de perfeccionamiento en el eslabón de base que se lleva a cabo en las universidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. A., Becerra, F. A. y Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación Universitaria*, 10(2).
- Baños Martínez, M. y Michelena Fernández, E. (2021). El proceso de acreditación de carreras. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1).
- Cué Cedeño, D., Jock Hung, G. y Vázquez Mojena, L. (2020). Sistema de gestión universitaria y mejora continua en la Universidad de Granma. *Revista Educación y Sociedad*, 18(2).
- Díaz-Canel, M., Alarcón Ortiz, R., y Saborido Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
- Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M. y Nieto Almeida, L. E. (2020). La gestión universitaria en tiempos de covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3).
- Guzmán, Y., García, M. y Domínguez, A. (2018). Gestión del Profesor Principal del Año Académico de las Instituciones de Educación Superior de Cuba. *Atenas*, 4(44).
- ISO-9000. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario. In Ginebra: International Organization Standardization.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., y Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*. 1(3).
- Pérez Macías, Y., Hernández Morales, L. y Mainegra Rodríguez, O. (2016). La gestión del colectivo de año para la formación integral del profesor de Cultura Física. *Revista Conrado*, 12(56), 60-65.
- Ministerio de Educación Superior. (2018). Resolución 2. Reglamento del trabajo docente y metodológico. Gaceta Oficial No 25 Ordinaria de 2018.
- 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"]. Repositorio de tesis de doctorado. Ingeniería Industrial.