

Gestión de los procesos sustantivos en la universidad cubana actual. Experiencia en el proceso de postgrado en la Universidad Agraria de La Habana.

Ing. Darian Samá Muñoz

sama@unah.edu.cu

Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Agraria de La Habana

Ing. Rosmery López González

rosmerylg@unah.edu.cu

Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Agraria de La Habana

Yaniuvis Cruz Álvarez

Estudiantes de 5to año

Carrera de Ingeniería Industrial
Universidad Agraria de La Habana

Resumen

El presente trabajo constituye el resultado de una investigación que se lleva a cabo en la Universidad Agraria de La Habana, la cual tiene como problemática la necesidad de perfeccionar el proceso de postgrado en dicha entidad. Dicho estudio es pertinente puesto que a pesar de que en la universidad se haya trabajado este proceso, no se han implementado los resultados en su totalidad y el mismo sigue presentando problemas. Para el estudio se utilizan métodos del nivel teórico, empíricos, matemáticos – estadísticos y técnicas para la obtención de información. Mediante el diagnóstico realizado se detectó como principales debilidades: no están establecidos indicadores para la medición y seguimiento del proceso, incumplimientos en los requisitos de la documentación, no se abordan los riesgos y oportunidades; y como fortalezas: alto prestigio de la institución debido a la intensa labor formativa e

investigativa y la calidad del claustro que imparte los programas, a partir de las deficiencias se proponen acciones que contribuyan al perfeccionamiento de dicho proceso.

Palabras claves: calidad, procesos sustantivos, postgrado.

Introducción

Hoy en día la gestión de la calidad se ha convertido en una vía para mejorar continuamente el desempeño de una organización, lo que implica trabajar para satisfacer no solo al cliente final, sino a todas las partes interesadas.

En la Educación Superior no se puede iniciar un proceso de cambios, transformaciones y mejora sin considerar la calidad, ya que la misma juega un papel importante en la formación de profesionales altamente calificados capaces de enfrentar los nuevos retos y transformaciones de la sociedad.

Las funciones sustantivas universitarias constituyen claves en el análisis de los procesos de calidad de la universidad, la cual dependerá del éxito de la gestión que exista en la misma y debe responder, tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad de su gestión.

Según Torres. (2010) los procesos sustantivos universitarios poseen características que los diferencian de otros procesos de servicios, debido a que son complejos y de quehacer polivalente, ofrecen un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios y deben dar respuesta a las expectativas de las partes interesadas en la gestión universitaria, coexisten estructuras y esquemas de gestión diferenciados, responden a la gestión del conocimiento, entendido desde tres perspectivas: manejo efectivo de la información para incrementar el conocimiento, la gestión de las tecnologías y el incremento del conocimiento de los profesionales que los realizan.

En la universidad se reconocen como sustantivos los procesos de formación, investigación y extensión cuya integración permite dar respuesta plena a su misión: la docencia como proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos; producidos a través de la investigación científica representada en las diferentes ciencias y constituye el contenido de las disciplinas. La extensión universitaria interrelaciona la docencia y la investigación a través de

la promoción de estas acciones alrededor social para satisfacer las necesidades del desarrollo cultural y la solución de problemas de la práctica social (González, 2010).

La Universidad Agraria de la Habana (UNAH) cuenta con un departamento de gestión de la calidad donde se han venido realizando algunos estudios relacionados con la gestión de los procesos sustantivos, en sus esfuerzos por el perfeccionamiento de los mismos y a partir de la necesidad de solventar la carencia de un sistema de gestión de la calidad, sin embargo los mismos nunca se han implementado en su totalidad, de ahí a que el proceso de postgrado constituye uno de los procesos sustantivos identificados en la misma y a pesar de haberse estudiado con anterioridad no se han implementado las propuestas de dichas investigaciones y al existir insuficiencias en su desempeño se considera como **objetivo** del trabajo: proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del proceso postgrado en la UNAH.

Materiales y Métodos

Para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo se empleó métodos de nivel teórico (unidad de lo histórico y lo lógico, analítico – sintético, inductivo – deductivo y enfoque de sistema), del nivel empírico (análisis documental, encuesta, entrevista), como técnicas (Causa-efecto, AMFE), y matemáticos – estadísticos (estadística – descriptiva, el cálculo porcentual).

La investigación estuvo respaldada por un estudio y análisis bibliográfico sobre la temática de referencia, donde se tuvieron en cuenta libros, revistas especializadas, así como artículos publicados en varias páginas Web.

Resultados y discusión

Para diagnosticar el proceso de postgrado en la universidad, se utilizaron diferentes técnicas y métodos los cuales arrojaron los siguientes resultados

Análisis de la documentación

Se realizó la revisión y análisis de la documentación del proceso del postgrado lo cual reveló que:

- No se incluyen todos los documentos reguladores del proceso como los procedimientos e instrucciones.

- No se contempla los riesgos y oportunidades del proceso según los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- No están establecidos indicadores para la medición y seguimiento del proceso en la UNAH.
- No se refleja realmente la eficiencia ni eficacia del proceso.
- Incumplimiento en los requisitos de la documentación.
- Además, no está elaborado el flujograma que contenga el desarrollo de las actividades del postgrado en el centro.

De manera general existe el cumplimiento de los procedimientos y registros establecidos, aunque la documentación necesita ser revisada para modificarla de acuerdo a las nuevas disposiciones de postgrado dadas por el ministerio. No se encuentra elaborado el flujograma del proceso, la ficha de proceso esta desactualizada y no refleja toda la información necesaria, por lo que debe tomarse en cuenta las regulaciones más actuales y nuevas orientaciones dadas por el MES, la Comisión Asesora para el desarrollo del Posgrado (COPEP) y la CNGC para el desarrollo de la superación profesional y la formación académica respectivamente.

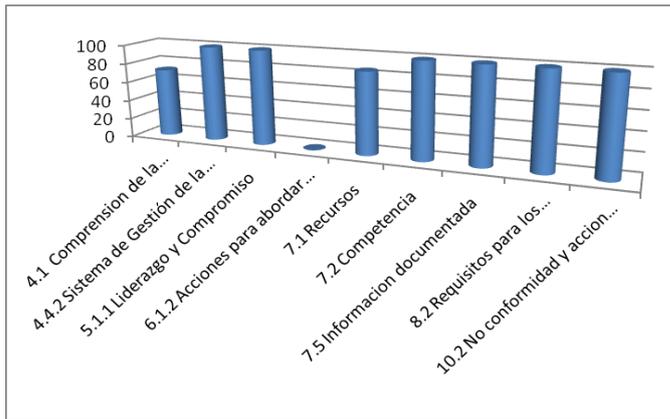
Resultados de la lista de chequeo

En correspondencia con lo planteado en la Norma cubana ISO 9001: 2015, y los requisitos establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), documentos que establecen la calidad del proceso de posgrado, se identificaron los factores y requisitos que inciden en este proceso.

A partir de los mismos se elaboró y aplicó una lista de chequeo a una muestra intencional, no probabilística, la misma incluye un total de 45 requisitos y la revisión de la documentación del SGC relacionada con el proceso, con vistas a comprobar su cumplimiento en el centro.

Los resultados obtenidos arrojaron el cumplimiento de los requisitos establecidos en la lista de chequeo en un 84,21%.

Se comprobó también que de los 9 requisitos relacionados en la norma ISO 9001: 2015 abordados en la lista de chequeo seis se cumplen al 100% y tres tienen un cumplimiento igual o inferior al 85%, entre ellos uno no se cumple. Con respecto a los requisitos abordados en la lista que se relacionan con la JAN se observó el cumplimiento total de los mismos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1: Cumplimiento de los requisitos relacionados con la Norma ISO 9001:2015 en el proceso de Postgrado

En resumen, teniendo en cuenta los resultados de la lista de chequeo se detectaron las siguientes No Conformidades. A partir de lo anterior se concluye que existe un cumplimiento parcial de los requisitos establecidos para el proceso.

No Conformidades

- Algunos clientes no poseen las habilidades básicas necesarias (informática e idioma).
- Existen problemas con la infraestructura necesaria para la operación del proceso, no se logra el total aseguramiento de los recursos necesarios: áreas o locales para impartir los programas, falta de equipos de cómputo, dificultades en el acceso a internet.
- Dificultades en la asignación de las responsabilidades y autoridades para el proceso.
- Dificultades con los recursos humanos necesarios para la operación y control de sus procesos, falta de metodólogos y especialistas.
- No están abordados los riesgos y oportunidades del proceso.
- No se realiza el seguimiento y la medición del proceso, no se conoce la satisfacción del cliente.
- No se encuentran identificados o declarados los indicadores para medir la eficiencia y eficacia del proceso, aunque se cumplen en gran medida los requisitos establecidos por la norma ISO 9001: 2015 y la JAN.

Las no conformidades detectadas evidencian que en el desarrollo del proceso de postgrado en la UNAH existen elementos que no se controlan adecuadamente, afectando la calidad del servicio. Además, al no tener identificado los riesgos del proceso no se prevén acciones que pudieran minimizar o eliminar los mismos para que no se afecte la calidad del proceso. Por tanto, es necesario mejorar la gestión de este proceso para aumentar su eficiencia y eficacia.

Resultados de la Evaluación del MES

En noviembre de 2016 tuvo lugar una visita de control efectuada por el MES; en la revisión realizada al proceso de postgrado se evidencio como:

Fortalezas

1. Los programas de postgrado responden a las líneas de investigación y a problemas del territorio y en las áreas de veterinaria, agropecuaria e ingeniería en maquinaria agrícola tributan a las prioridades del país.
2. Existen líderes científicos que potencian la investigación y la formación de postgrado en la universidad en las áreas en las que la universidad es autorizada para la Formación doctoral.
3. Se identifica un sistema de formación académica de postgrado fundamentalmente en las áreas de ingeniería agrícola, veterinaria y agronomía con liderazgo territorial y nacional.
4. La universidad cuenta con una infraestructura (aulas, laboratorios y hospedaje) para la formación de postgrado.

Debilidades

1. La formación doctoral aun no es suficiente para garantizar los indicadores de excelencia al que aspira la universidad. Las facultades de Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Económicas y Empresariales y Cultura Física tienen baja la cantidad de doctores en su claustro.
2. No se logra la inserción de aspirantes a los centros de investigación del ICA e INCA, fundamentalmente de las facultades de veterinaria y agronomía, para garantizar el necesario relevo generacional del claustro.
3. Las relaciones con el MINAG no favorecen el respaldo material (insumos de laboratorios y reactivos) de los programas de postgrado.

Por otra parte, como resultado del trabajo en equipo con expertos entre ellos directivos y coordinadores del proceso de postgrado se identificaron además de las ya mencionadas otras debilidades y fortalezas:

Debilidades: No se explotan adecuadamente los espacios virtuales de la intranet de la universidad para mantener actualizada la información relacionada a la gestión del proceso.

Fortalezas: Alto prestigio de la UNAH.

Existencia de maestrantes y doctorantes con altas potencialidades.

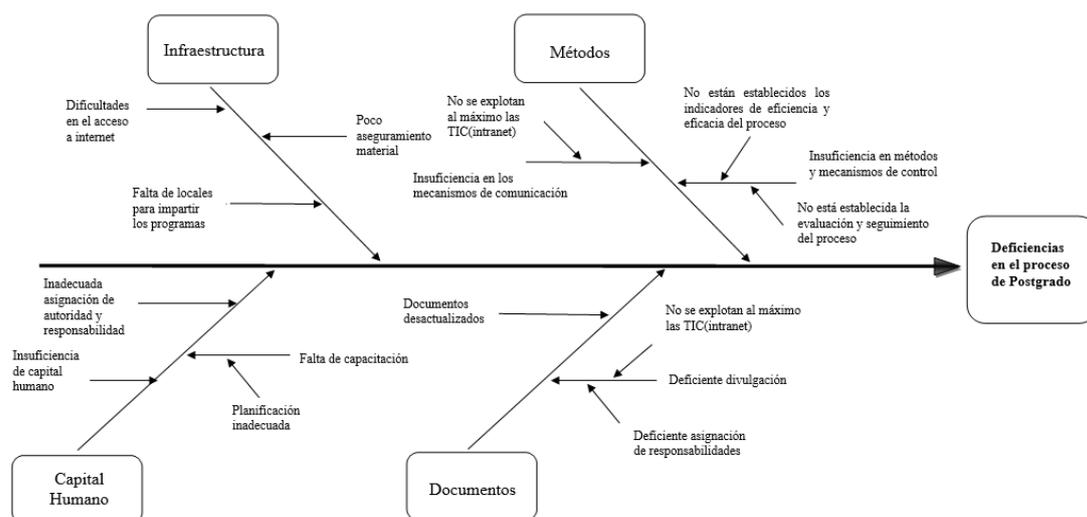


Figura 1: Diagrama Ishikawa

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de acciones para el mejoramiento del proceso de postgrado en la UNAH

Teniendo en cuenta las principales debilidades identificadas se propuso un conjunto de acciones para contribuir a contrarrestar las mismas, las cuales tienen como **Objetivo:**

Mejorar el proceso de postgrado en la Universidad Agraria de la Habana.

Un elemento importante en la mejora es identificar y evaluar los factores de riesgo en función de la experiencia y conocimientos del funcionamiento del proceso y dando respuesta a los expresa en la ISO 9001:15, donde una técnica idónea para ello es el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE).

El AMFE como herramienta de evaluación y de ayuda a la decisión, trata de detectar los puntos débiles del proceso basándose en la experiencia y problemas pasados.

Los resultados obtenidos del cálculo se muestran en la tabla del AMFE, como se puede observar en el mismo las causas que obtuvieron un valor mayor a 100 son: Falta de capacitación, Deficiencias en la planificación, Falta de recursos humanos y materiales y Desconocimiento de los requisitos del proceso.

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS										Proceso:
Diseño:										
Producto			Proceso: Postgrado				Realizado por:			
Revisado por:										
Conjunto de operaciones	Descripción de la función.	Evaluación								
		Modo Potencial de Fallo	Efecto Potencial de Fallo	S	Causa Potencial de Fallo	O	Controles Actuales	D	NPR	
		Falta de habilidades básicas en los clientes.	Alteración e interrupción del programa.	9	Falta de capacitación. Deficiencias en la planificación.	8	Ninguno	5	360	
Todas las actividades que se llevan a cabo para la gestión del proceso de Postgrado en la UNAH	Insuficiente infraestructura y poco respaldo material.	Insatisfacción del cliente.	3	Falta de recursos materiales.	9	Evaluaciones del proceso	3	1	81	
		Interrupción del programa.	9							
		Incumplimiento de los plazos.	9							
	Insuficiencia de recursos humanos.	Insatisfacción del cliente.	3	Falta de recursos humanos	9	Evaluaciones del proceso	3	1	81	
		Interrupción del programa.	9							
		Incumplimiento de los plazos.	9							
	Deficiente operación y control del proceso.	Interrupción del programa.	9	Falta de recursos humanos y falta de capacitación.	9	Ninguno	8	8	648	
		Incumplimiento de los plazos.	9							

		Falta de información y desactualización de la documentación.	Insatisfacción del cliente.	3	Desconocimiento de los requisitos del proceso.	8	Ninguno	5	120
		Poco uso y desactualización de la intranet	Desinformación del cliente sobre las actividades y procedimientos del programa.	8	Deficiente comunicación.	8	Ninguno	1	64

Las acciones a emprender para minimizar los riesgos, están destinadas a reducir el índice de ocurrencia para disminuir la probabilidad; reducir la clasificación de severidad para disminuir la gravedad del efecto sobre el cliente o eliminarlo por completo; o reducir el índice de detección mejorando los controles para aumentar la probabilidad de detección del fallo.

Las acciones a emprender para minimizar los riesgos permitirán la capacitación del personal (clientes y trabajadores) para una mejor planificación y gestión del proceso con lo cual se logre disminuir el número de no conformidades.

Acciones a emprender para minimizar los problemas detectados:

En la tabla 2 se registran los principales problemas detectados en el proceso, así como las acciones que contribuyan a la mejora del mismo, obtenidas a partir del trabajo en grupo entre los expertos del proceso y los estudiantes que analizan el mismo, también se establecen los responsables y el período para su cumplimiento. De forma general se debe realizar auditorías internas en el proceso para detectar las no conformidades, resolverlas y capacitar al personal en función de las no conformidades halladas. Esta es una acción correctiva que permite la mejora de los controles y aumenta la posibilidad de detección de fallo.

Tabla 2: Acciones de mejora para el proceso de postgrado.

No.	Problemas detectados	Acciones de Mejora	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	<p>Documentos desactualizados</p> <p>-No están abordados los riesgos y oportunidades del proceso</p> <p>-No se incluyen indicadores de eficiencia y eficacia del proceso</p> <p>-Desconocimiento de los requisitos del proceso</p>	<p>-Definir responsables, encargados de realizar revisiones a la documentación</p> <p>-Actualizar la documentación de acuerdo a la norma ISO9001:2015</p>	Dirección del proceso	Primer semestre del 2017
2.	<p>Problemas de infraestructura (locales, conexión a internet, intranet, materiales de laboratorio)</p>	<p>Gestionar los recursos que aseguren la calidad del programa.</p>	Dirección del proceso	Primer-segundo semestre del 2017
3.	<p>Dificultades en la asignación de responsabilidades y autoridad</p>	<p>-Identificar y establecer los límites del proceso así se identificarán los responsables y se evaluarán en función de su desempeño</p>	Dirección del proceso	Primer semestre del 2017
4.	<p>Insuficiencia de recursos humanos</p>	<p>Desarrollar acciones para adquirir el personal necesario</p>	Dirección del proceso y Dirección de recursos humanos	Primer semestre del 2017
5.	<p>Falta de capacitación</p>	<p>-Capacitar al personal involucrado en el proceso</p>	Dirección del proceso	Primer semestre del 2017
6.	<p>Deficiencias en la planificación</p>	<p>-Desarrollar la planificación estratégica del proceso para satisfacer las necesidades de formación a mediano y largo plazo</p>	Dirección del proceso	Primer-segundo semestre del 2017

Conclusiones

- El diagnóstico del estado actual del proceso de postgrado en la UNAH ha permitido identificar fortalezas y debilidades. Las debilidades que

- limitan este proceso se centran en que no están establecidos indicadores para la medición y seguimiento del proceso, incumplimientos en los requisitos de la documentación, no se abordan los riesgos y oportunidades.
- La propuesta de acciones encaminadas al perfeccionamiento del proceso de postgrado en la UNAH tiene en cuenta la capacitación al personal involucrado en el proceso, actualizar la documentación de acuerdo a la norma ISO9001:2015 y desarrollar la planificación estratégica del proceso para satisfacer las necesidades de formación a mediano y largo plazo.

Bibliografía

1. Alvarez Zayas, C. (1988). Fundamentos teóricos de de la dirección del proceso de formación de profesionales del perfil amplio. Ciudad de La Habana.
2. Álvarez Zayas, C. (1989). Fundamentos Teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana. En C. Á. Zayas, *Fundamentos Teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Superior Cubana* (pág. 155). Ciudad de la Habana. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/ced/27/mtpm.htm>
3. Anderson, C. (15 de July de 2009). Obtenido de What is Quality in Education?: <http://www.bizmanualz.com/information/2009/07/15/what-is-quality-in-education.html>
4. González, R. R. (2010). Propuesta de una guía de autoevaluación para programas de posgrado. *Revista Cubana de Cirugía*, 49.
5. Jiménez, S. (2004.). *Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del posgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales*. Colombia.
6. MES. (2010). *Reglamento de organización docente de la Educación Superior: Gaceta Oficial de la República*.
7. Pérez, M. A. (2005). *Guía para una Gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

8. Torres, C. E. (2010). *Retos del postgrado en las universidades públicas de México*. 2(22).
9. Sistema de Evaluación y Acreditación del Programa de Doctorado. (s.f.). *Resolución No 23/14*. La Habana, Cuba: Junta de Acreditación Nacional.
10. Sistema de Evaluación y Acreditación del Programa de Maestrías. (2014). *Resolución No 25/14*. La Habana, Cuba: Junta Nacional de Acreditación.
11. NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad.-Requisitos.