

## **Propuesta de procesos de apoyo para la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de la Habana**

Proposal of support processes for the Distance Course modality at the University of Havana

Ivetsy Pérez Merceró<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0004-4750-3585>

Idania Licea Jiménez<sup>2\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1433-3792>

Magda León Santos<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7564-8050>

Riselis Martínez Prince<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8531-5527>

<sup>1</sup> Agencia Marítima Taina S.A. La Habana. Cuba

<sup>2</sup> Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba

\*Autor para la correspondencia: [idania@fcom.uh.cu](mailto:idania@fcom.uh.cu)

### **RESUMEN**

El presente estudio es de carácter descriptivo-documental en donde se proponen los procesos de apoyo para la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de La Habana. Se ofrecen los elementos teóricos sobre la Gestión por Procesos y se caracteriza la modalidad de Curso a Distancia en esta Institución de Educación Superior. Las técnicas de investigación aplicadas permitieron identificar tres procesos de apoyo que contribuyen a alcanzar los resultados deseados para esta modalidad (Gestión Logística, Gestión de los Recursos Humanos y Gestión Tecnológica). Se aplicaron herramientas como la ficha de procesos y el diagrama de flujos para la descripción,

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

actividades y flujos informacionales de dichos procesos. La propuesta de gestión de los procesos de apoyo en la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad de La Habana servirá de guía para asignar responsabilidades, delimitar actividades y elevar la calidad de los servicios académicos brindados.

**Palabras clave:** procesos de apoyo; Curso a Distancia; Universidad de La Habana; Gestión por Procesos.

## ABSTRACT

The present study is of a descriptive-documentary nature where the support processes for the Distance Course modality at the University of Havana are proposed. The theoretical elements on Process Management are offered and the Distance Course modality in this Higher Education Institution is characterized. The applied research techniques allowed us to identify three support processes that contribute to achieving the desired results for this modality (Logistics Management, Human Resources Management and Technological Management). Tools such as the process sheet and the flow diagram were applied for the description, activities and information flows of said processes. The proposal for managing support processes in the Distance Education modality at the University of Havana will serve as a guide to assign responsibilities, delimit activities and raise the quality of the academic services provided.

**Keywords:** support processes; Distance learning Course; University of Havana; Process Management.

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo con que se mueve el mundo actualmente provoca grandes impactos sobre la capacidad para cumplir metas, objetivos e indicadores de gestión. Por tal motivo, los sistemas de dirección en las organizaciones, en muchas ocasiones, se convierten en poco eficaces y operativos.

La comprensión del nuevo enfoque de la Gestión por Procesos implica primeramente el análisis del concepto “proceso”. Esta definición proviene del latín *processus*, que significa avance, progreso, ir hacia un fin determinando.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Por ende, proceso está definido como la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también a una serie de fenómenos activos y organizados en el tiempo<sup>(1)</sup>.

La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad que se encuentran definidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización - según sus siglas en inglés). La versión 2015 de esta familia define proceso como conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto<sup>(2)</sup> (ISO 9000:2015). Desde otra mirada, es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salidas. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros<sup>(3)</sup>.

De manera general, los procesos son indispensables pues garantizan organización, determinan límites y estipulan responsabilidades. Aunque en algunas instituciones “tradicionales” se enfocan en los departamentos y buen funcionamiento del área, otras tantas, han adoptado una visión enfocada a la satisfacción del cliente que conlleva a un trabajo más colaborativo y de control interno pues los procesos impulsan a la cooperación y a una cultura abierta concentrada en la obtención de resultados<sup>(4)</sup>.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente interno o externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

Se coincide en que, a partir de un proceso, se logra algo nuevo, con nuevos valores, se progresa, se perfecciona algo. En definitivas, un proceso es una sucesión lógica y ordenada de actividades interrelacionadas entre sí que, teniendo en cuenta los requisitos del cliente, van transformando y agregando valor a las entradas hasta obtener salidas. Se pueden identificar los proveedores, los clientes, el producto final y cuentan con una misión específica dentro de la organización. Es importante tener en cuenta que al ser una secuencia de pasos estos deben hacerse en un orden específico, sino no se obtendrá el resultado esperado.

La gestión por procesos se considera uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir adecuados índices de calidad, productividad y excelencia. Estos resultados han ido extendiendo su aplicación a empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Gestionar una institución mediante sus procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, aporta visión y herramientas con las que se puede perfeccionar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes, además permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos.

La gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción<sup>(5)</sup>. Es un modelo que rompe el esquema de trabajar por actividades centralizadas en funciones, para dar paso a los procesos interconectados en busca de la excelencia orientada al cliente. La gestión resulta ser un proceso eficaz para alcanzar mejores resultados en la administración. También, cumple un papel de perfeccionamiento de los órganos de la entidad y a su vez, es una herramienta básica para la eficacia de la administración pública y el mapa de procesos definido contribuye a controlar los elementos esenciales de la gestión.

Teniendo en cuenta que en ocasiones resulta difícil entender el alcance de los procesos que forman parte de una organización educacional y con el objetivo de comprender cómo gestionarlos, es preciso clasificarlos. En este sentido, existen tres tipologías atendiendo al logro de los objetivos propuestos<sup>(6)</sup>: Estratégicos (ayudan a definir las políticas, planes, objetivos y metas de la entidad), Operativos (relacionados directamente con la cadena de valor de la entidad y encargados de producir los bienes y servicios) y los de Apoyo (aseguran el funcionamiento de los procesos estratégicos proporcionándoles los recursos y la infraestructura necesaria, soportan los procesos operativos)<sup>(7,8,9)</sup>.

Es importante acotar también que, los procesos se han ido introduciendo de forma progresiva en la gestión universitaria como un elemento que, a través de estrategias de cambio y herramientas administrativas, permiten mejorar su gestión. Estas instituciones han logrado avances importantes con la implementación de la gestión por procesos de manera global, pero se requiere un equilibrio desde la regulación hacia lo que realmente le permite al estudiante (cliente) sentirse satisfecho. En el caso de las IES uno de los retos más difíciles en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran<sup>(10)</sup>.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Los procesos en las universidades están conformados por una serie de actividades de trabajo que se relacionan lógicamente, y producen un resultado final específico para un cliente interno o externo. Los esfuerzos en la gestión de las universidades deben dirigirse hacia los procesos y no hacia las estructuras orgánicas<sup>(11)</sup>.

Para las universidades, la gestión basada en procesos cobra particular importancia si se tiene en cuenta que se reconoce como uno de los ocho principios de la calidad moderna, lo cual sugiere que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades se gestionan como un proceso. Para gestionar basándose en los procesos, lo primero es identificarlos, definirlos y establecer su alcance. Utilizar representaciones gráficas, como los mapas de procesos ayuda a comprender la secuencia e interrelación entre estos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio final.

Los avances logrados en la Educación Superior, crean las bases para el análisis de un nuevo enfoque de gestión en educación: la Gestión por Procesos, que constituye una visión inusual pero necesaria en este ámbito de la sociedad. Este tiene como objetivo lograr niveles superiores de calidad en la gestión de las instituciones educacionales. La comprensión de este nuevo enfoque de gestión en este tipo de institución implica el análisis de los conceptos: gestión, proceso y gestión por procesos, en las Instituciones de Educación Superior (IES).

A través de los años, se han ido implementado varios modelos docentes con el objetivo de resolver problemas en los diferentes ámbitos educativos, entre los que podemos mencionar: la educación por correspondencia, la abierta, la permanente, la virtual y a distancia. Esta última pretende flexibilizar la acción educativa en tiempo y espacio, ya que en este modelo el profesor y el alumno no se encuentran en el mismo lugar.

En la modalidad “a distancia” se modifica el concepto tradicional del papel que deben guardar el profesor y el alumno, siendo en este último en el que recae la mayor responsabilidad del aprendizaje. El uso de que exista apoyo de medios múltiples, ayuda a la transmisión eficiente de la información científica y técnica, así como a dar atención a destinatarios que se encuentran en diversos puntos geográficos. Asimismo, hay que resaltar que este tipo de programa educativo debe ser bien planeado, especialmente en lo que se refiere a los espacios (situaciones) virtuales y los recursos didácticos (materiales), por lo que de manera común se pide el apoyo de personal técnico, el que se responsabiliza de la elaboración de materiales de apoyo adecuados y de especialistas pedagógicos, además del docente y el tutor.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Entre sus rasgos característicos podemos encontrar la no presencialidad, la comunicación no contigua, el trabajo independiente de los alumnos, el trabajo fuera del aula, el menor contacto cara a cara con el profesor, la utilización de recursos tecnológicos, entre otros, son situaciones didácticas que en los estudios convencionales se llevan a cabo cada vez con más frecuencia.

La gestión por procesos en la educación a distancia mejora de la calidad educativa, garantiza la coherencia, la eficacia y la eficiencia de los procesos educativos en línea, lo que incide en la mejora de la calidad de la experiencia. Facilita la adaptación de los contenidos y actividades a las necesidades individuales de los estudiantes promoviendo el aprendizaje personalizado. Permite recopilar datos, analizar resultados y proporcionar retroalimentación constante a los estudiantes y docentes, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos educativos<sup>(12)</sup>.

De ahí que, las Instituciones de Educación Superior (IES) no están exentas de dichas realidades, por lo que se han visto obligadas a realizar modificaciones en sus métodos de gestión y control que tributen a la calidad de los servicios académicos y de investigación. En el camino hacia la búsqueda de la acreditación y la excelencia universitaria se pueden comprobar las carencias del enfoque de procesos, por lo que determinar qué procesos existen objetivamente se considera actualmente la base operativa de cualquier organización llegando a convertirse en la base estructural de estas. Se hace necesario determinar cuáles necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proporcionar un contexto que permita iniciar y mantener planes de mejoras para alcanzar los objetivos propuestos.

La Educación Superior cubana, no solo ha sufrido cambios en los enfoques de gestión, sino que también ha tenido que enfrentar modificaciones en sus procesos de enseñanza aprendizaje. A partir del impacto de las nuevas tecnologías, la aparición de las redes, la regionalización y la gestión horizontal descentralizada ha emergido un nuevo campo, la llamada Educación a Distancia. Este aún se encuentra en constante evolución y transformación, donde la interacción y el diálogo comunicativo de los participantes y docentes se hace por medio de las plataformas virtuales y medios tecnológicos, prevaleciendo el contacto virtual.

La sociedad actual ha sufrido cambios tanto económicos, sociales como tecnológicos, lo que ha llevado a las organizaciones a evolucionar en este sentido. Las universidades no están exentas de ello, por lo que necesitan accionar sobre la nueva forma de planificar, organizar, dirigir y controlar sus funciones. Por tal motivo la Universidad de la Habana ha tenido que adecuarse a dichas transformaciones adoptando nuevos métodos de gestión para garantizar una mayor eficacia, eficiencia y calidad en los servicios académicos que ofrece. Partiendo de que ya se han desarrollado otras investigaciones relativas a los procesos estratégicos y operativos de la Educación a

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Distancia en la Universidad de la Habana<sup>(13,14)</sup> la presente investigación brinda una propuesta de procesos de apoyo para esta modalidad y se elaboran las fichas y los diagramas de flujo de cada uno. Esto permite la buena toma de decisiones en cuanto a la delimitación de responsabilidades, tareas y recursos.

## MÉTODOS

Con el objetivo de indagar en el desarrollo de la modalidad de Curso a Distancia (CAD) en la UH e identificar y describir los procesos de apoyo a partir de las actividades que se consideran vitales para este tipo de curso, se aplicaron entrevistas a: la directora de Formación de Pregrado (Anexo 1) y a los Vicedecanos de las facultades de Comunicación, Contabilidad y Finanzas, Derecho, Filosofía e Historia y Turismo de esta institución (Anexo 2). Los encuestados se encuentran directamente relacionados con los procesos que se deben llevar a cabo y cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios en esta modalidad de estudio.

Se tuvo en cuenta variables que forman parte de los componentes de la Gestión por Procesos tales como: enfoque de sistema de gestión y mejora continua, responsables, participación del personal y enfoque a los procesos.

Como resultado de la información obtenida, los procesos de apoyos identificados para la modalidad de CAD fueron los siguientes: Proceso Gestión Logística, Proceso Gestión de los Recursos Humanos y Proceso Gestión Tecnológica, los cuales apoyan al resto de los procesos (estratégicos y operativos) ya definidos para este tipo de enseñanza.

La secuencia de actividades se representa gráficamente a través de diagramas de flujos<sup>(15)</sup> facilitando su entendimiento e interpretación (Anexo 3). Para su elaboración, se empleó el software Microsoft Visio. Por otra parte, sus principales características se describieron a través de una ficha de proceso<sup>(16,3)</sup>.

### **La modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de La Habana**

La Universidad de la Habana (UH) ostenta la condición de Alma Mater de la educación superior cubana y trabaja permanentemente por la excelencia académica y la relevancia social, apoyada en una fuerte proyección nacional e internacional.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Se imparten estudios tanto de pregrado, posgrado como cursos de verano. Además, ejecuta variadas acciones de perfeccionamiento profesional (cursos, capacitaciones, conferencias y talleres) dirigidas a promover la educación permanente de los graduados universitarios. Con el fin de formar profesionales integrales, ofrece tres tipos cursos: Diurno (Presencial), Por Encuentros (Semi presencial) y a Distancia (No presencial).

A partir del XIV Congreso de la central de Trabajadores de Cuba (CTC), el Ministerio de Educación Superior (MES) y la UH comenzaron a trabajar en una propuesta que diera respuesta a la necesidad de satisfacer la demanda de estudios de nivel superior sin afectar las responsabilidades laborales, personales y sociales por las que transitaba la población en aquel momento<sup>(17)</sup>. En el curso 1979-1980 se crea una Red de Centros liderados por la Facultad de Educación a Distancia de la UH (FED-UH) como centro rector y con el objetivo de dar cobertura a todo el territorio nacional. Así surge una nueva modalidad de estudio, a la que denominaron inicialmente Cursos Dirigidos y posteriormente Educación a Distancia (EaD). Este centro en sus inicios contó con la colaboración de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España (UNED) y el Sistema de Universidad Abierta de la Universidad Nacional Autónoma de México (SUA-UNAM).

En sus inicios tuvo como estructura fundamental una Facultad de Educación a Distancia que coordinaba los Centros Universitarios Municipales donde se implementaba este tipo de docencia. A partir del año 2011 estos centros sufrieron una reestructuración, desapareció la Facultad de Educación a Distancia y estas carreras pasaron entonces a formar parte de la oferta académica de cada una de las facultades, hoy cuenta con una larga data de más de 4 décadas en la UH. Por ende y a lo largo de los años, se han dado pasos importantes con el objetivo de regular y flexibilizar este proceso de enseñanza aprendizaje, entre los que podemos mencionar, la delimitación de 10 años como tiempo máximo matriculado en la carrera, definir el tema de las bajas, así como determinar una cantidad específica y máxima de veces en que se puede matricular una asignatura.

En la actualidad existen 6 carreras universitarias que cuentan con esta modalidad y se cursa en 5 de las facultades de la UH (Tabla 1). De la matrícula general de la universidad en el año 2023, 3291 estudiantes corresponden al CAD, lo que representa aproximadamente el 25% del estudiantado. Este tipo de enseñanza sigue siendo una variante que permite el acceso a la enseñanza superior. Sin embargo, es de las modalidades con menor índice de éxito en la cantidad de estudiantes graduados ya que requiere una elevada formación independiente. La estadística de los últimos años confirma que ha disminuido considerablemente el número de estudiantes que se presentan a exámenes

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

finales. Por esta razón, no logra un proceso de formación tan exitoso como el de las modalidades de curso diurno o curso por encuentro.

**Tabla 1- Carreras que ofrecen la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de La Habana**

Facultades_UH	Carreras
Comunicación	Licenciatura en Ciencias de la Información
	Licenciatura en Comunicación Social
Contabilidad y Finanzas	Licenciatura en Contabilidad y Finanzas
Derecho	Licenciatura en Derecho
Filosofía e Historia	Licenciatura en Historia
Turismo	Licenciatura en Turismo

Fuente: Elaboración Propia

El CAD en la UH ofrece autonomía a cada una de las carreras y el diseño de su plan de estudios es similar a la modalidad presencial y semipresencial. La incorporación y puesta en práctica de este modelo ha implicado un enorme reto tanto para los estudiantes como para los profesores. Aunque ha sido una solución efectiva para resolver el problema de la capacitación en aquellas personas que enfrentaban responsabilidades diarias, aún al día de hoy quedan retos que deben ser superados, como:

- ✓ La utilización de sistemas informatizados que permitan determinar con claridad la cantidad de estudiantes que se encuentra en pasivo y en activo.
- ✓ No existe una adecuada gestión automatizada que permita visualizar la matrícula, el seguimiento del proceso de formación y el egreso.
- ✓ La escasa información pública acerca de la modalidad, sus características, la naturaleza de los estudios, ciclos de evaluación, etc.
- ✓ Las investigaciones realizadas hasta el momento sobre los resultados del CAD son insuficientes.
- ✓ Existe poca elaboración y control de los documentos de los procesos.
- ✓ No está establecido como se realiza el seguimiento y la medición de los patrones de calidad del CAD.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

En los últimos tiempos, esta modalidad se ha convertido en una de las herramientas de formación más importantes para la población y una de las alternativas para cursar estudios de nivel superior, por lo que debemos seguir trabajando en su organización y perfeccionamiento.

## Diagramas de flujo y fichas de los procesos de apoyo para la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de La Habana

En la tabla 2 se encuentra recopilada la información aportada y relacionada con la identificación y descripción de cada proceso:

**Tabla 2- Identificación y Descripción de los procesos de apoyo para la modalidad de CAD en la UH.**

Procesos de Apoyo	Descripción
Proceso Gestión Logística	Tiene como objetivo garantizar que los estudiantes tengan acceso a los materiales y recursos educativos físicos que necesitan para tener éxito en sus estudios y dar seguimiento a los pedidos realizados. Minimiza y gestiona los costos de adquisición, almacenamiento y distribución de materiales. Mejora la eficacia y eficiencia de la cadena de suministros y proporciona un servicio de atención a los estudiantes de alta calidad. En este proceso se da seguimiento al cumplimiento de la planificación de profesores disponibles para cuidar exámenes. Se analiza y se asegura el mobiliario necesario, así como los materiales y los recursos educativos indispensables para el curso.
Proceso Gestión de los Recursos Humanos	Tiene como objetivo seleccionar los recursos humanos adecuados y necesarios. Garantiza que la modalidad cuente con el personal adecuado, con las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar sus metas. Le facilita al claustro el acceso a un sistema de capacitación que propicie la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el desempeño de las funciones y el desarrollo personal y profesional. Analiza y determina las demandas y necesidades de cada área. Vigila el cumplimiento de la documentación necesaria para los trámites de empleo. Responde por el completamiento de la plantilla aprobada para la institución, los modelos de Contratos de Trabajo, los curriculum vitae, las evaluaciones de desempeño y la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) del claustro.
Proceso Gestión Tecnológica	Tiene como objetivo lograr el empleo ordenado y seguro de las TICs, así como seleccionar e implementar las tecnologías adecuadas para el entorno de aprendizaje

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

	<p>a distancia. Garantiza el posicionamiento y la visibilidad de contenidos necesarios y de calidad para la modalidad de EaD en los distintos escenarios tecnológicos. Desarrolla y entrega materiales de aprendizaje en línea. Proporciona soporte técnico a los estudiantes y profesores y evalúa la efectividad de la tecnología en el aprendizaje de los estudiantes. Vela por la disponibilidad y brinda soporte a las Plataformas tecnológicas disponibles (EVEA) y a las redes de comunicación de la facultad (Internet, intranet, redes sociales, etc.)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las fichas de procesos y los diagramas de flujos correspondientes:

### PA: Gestión Logística. Ficha del proceso y Diagrama de flujo

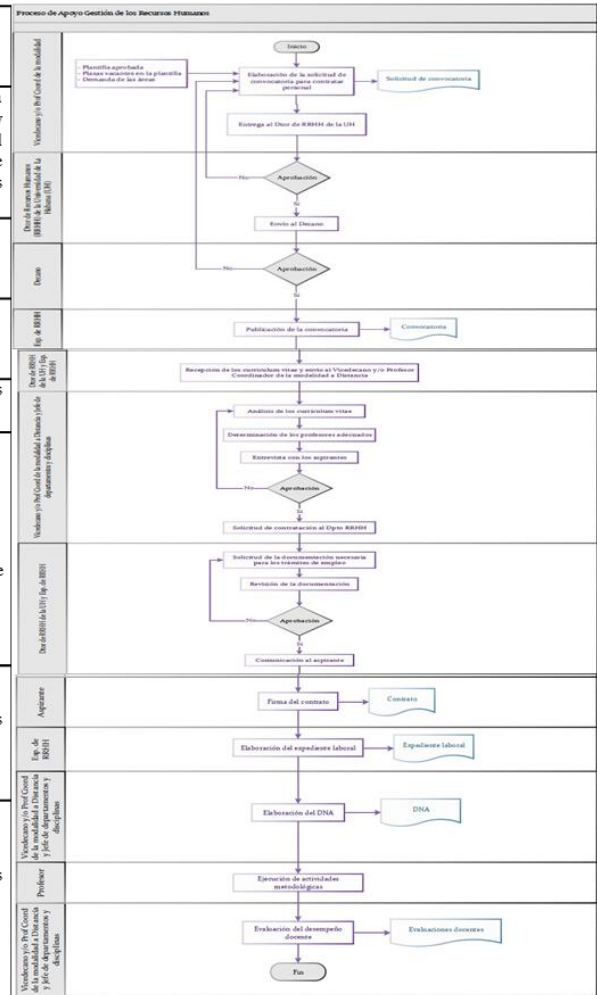
FICHA DE PROCESO		PA-01	Proceso de Apoyo Gestión Logística
Proceso: Gestión Logística			
Objetivos del proceso	Garantizar que los estudiantes tengan acceso a los materiales y recursos educativos físicos que necesitan para tener éxito en sus estudios. Gestionar la adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, así como el seguimiento de los pedidos y la resolución de problemas. Minimizar los costes de adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, mejorar la eficacia y eficiencia de la cadena de suministros y proporcionar un servicio de atención a los estudiantes de alta calidad.		
Responsable	- UPA - Decano - Vicedecano y/o Profesor Coordinador de la modalidad a Distancia		
Participantes	- Administrador - Profesores - Estudiantes		
Recursos necesarios	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y correo electrónico		
Elementos de entrada	- Solicitud de exámenes para cada convocatoria. - Necesidad de la bibliografía y materiales docentes. - Demanda de profesores para cuidar exámenes. - Demanda de aulas y mobiliario para consultas y exámenes. - Materiales docentes. - Análisis de costos.		
Elementos de salida	- Exámenes elaborados para cada convocatoria. - Compendio de la bibliografía y los materiales necesarios. - Listado de profesores planificados para cuidar exámenes. - Aulas y mobiliario necesario para consultas. - Materiales y recursos educativos de alta calidad (Libros de texto, artículos académicos, videos y audios educativos, presentaciones en PowerPoint). - Presupuesto (cantidad de dinero disponible para la gestión logística).		
Criterios para la evaluación de la eficacia / eficiencia	- Exámenes para cada convocatoria. - Bibliografía y materiales necesarios. - Cumplimiento de la planificación de los profesores para cuidar exámenes. - Aulas y mobiliario disponible para consultas y exámenes. - Cumplimiento del plan de mantenimiento		

Fuente: Elaboración propia

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación  
 RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970  
 Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

**PA: Gestión de los Recursos Humanos. Ficha del proceso y Diagrama de flujo**

	<b>FICHA DE PROCESO</b> Proceso: Gestión de los Recursos Humanos	<b>PA-02</b>
Objetivos del proceso	Seleccionar los recursos humanos adecuados y necesarios. Garantizar que la modalidad cuente con el personal adecuado, con las habilidades y conocimientos necesarios, para alcanzar sus metas. Facilitar al claustro el acceso a un sistema de capacitación que propicie la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el desempeño de las funciones y el desarrollo personal y profesional.	
Responsable	- Decano - Director de recursos humanos de la Universidad de la Habana - Vicedecano y/o Profesor Coordinador de la modalidad a Distancia	
Participantes	- Director de recursos humanos de la Universidad de la Habana - Especialista de recursos humanos - Jefe de departamentos y disciplinas	
Recursos necesarios	PC, softwares específicos, EVEA, SIGENU, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y correo electrónico	
Elementos de entrada	- Plantilla aprobada para la institución - Demandas y necesidades de cada área - Solicitudes de incorporación - Convocatoria para contratación de personal - Documentación necesaria para los trámites de empleo - Modelos de Contratos de Trabajo - Curriculum vitae del claustro (información personal y académica, áreas de especialización) - Disponibilidad (horario de trabajo) - Evaluaciones de desempeño del claustro - Determinación de las necesidades de aprendizaje del claustro (DNA)	
Elementos de salida	- Contratos de trabajo firmados - Expediente laboral y evaluaciones docentes - Actividades metodológicas aprobadas para el claustro (talleres, secciones científicas) - Evaluaciones del desempeño docente	
Criterios para la evaluación de la eficacia / eficiencia	- Desempeño de los profesores - Porcentaje de plazas vacantes ocupadas - Porcentaje de completamiento de la plantilla de cuadros - Cantidad de profesores con las competencias necesarias para impartir las asignaturas - Cantidad de Licenciados, Master y Doctores en Ciencias en el claustro - Cantidad de profesores Consultantes, Auxiliares y Titulares en el claustro - Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación del claustro - Cantidad de bajas con respecto a las altas	



Fuente: Elaboración propia

**PA: Gestión Tecnológica. Ficha del proceso y Diagrama de flujo**

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación  
RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970  
Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

FICHA DE PROCESO		PA-03	Proceso de Apoyo Gestión Tecnológica
Proceso: Gestión Tecnológica			
Objetivos del proceso	Lograr el empleo ordenado y seguro de las TICs, así como seleccionar e implementar las tecnologías adecuadas para el entorno de aprendizaje a distancia. Garantizar el posicionamiento y la visibilidad de contenidos necesarios y de calidad para la modalidad de CAD en los distintos escenarios tecnológicos. Desarrollar y entregar materiales de aprendizaje en línea. Proporcionar soporte técnico a los estudiantes y profesores y evaluar la efectividad de la tecnología en el aprendizaje de los estudiantes.		
Responsable	- Decano - Vicedecano o Especialista Principal de la Información, Comunicación y Tecnologías - Vicedecano y/o Profesor Coordinador de la modalidad a Distancia	Vicedecano o Esp. Princ. de la Informac. Comunicac. y Tecnol. Respons. de las TICs y Especial. tecnología	
Participantes	- Vicedecano o Responsable de Información, Comunicación y Tecnologías - Responsable de sitio web y/o del EVEA en la Facultad - Responsable de las TICs de la institución - Especialista en tecnología - Estudiantes	Vicedecano y/o Profesor Coordinador de la modalidad	
Recursos necesarios	PC, softwares específicos, EVEA, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los estudiantes, conexión a internet, correo electrónico	Profesor	
Elementos de entrada	- Necesidades del equipamiento y accesorios tecnológicos - Plataformas tecnológicas disponibles (EVEA) - Metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación - Redes de comunicación (Internet, intranet, redes sociales, etc.)	Vicedecano y/o Profesor Coordinador de la modalidad	
Elementos de salida	- Plan de mantenimiento al equipamiento tecnológico - Material digital publicado (contenidos docentes, foros de discusión) - Páginas y sitios web - Cursos online - Sistemas informáticos - Informes del proceso docente, manuales e indicaciones - Infraestructura tecnológica de alta calidad	Responsable de las TICs y Especialista en tecnología	
Criterios para la evaluación de la eficacia / eficiencia	- Cumplimiento del Plan de mantenimiento al equipamiento tecnológico - Disponibilidad del EVEA - Cantidad de puntos de acceso de red por estudiante - Número de estudiantes y profesores con dispositivos tecnológicos - Disponibilidad de computadoras conectadas a internet		

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que, la implementación de la gestión por procesos es de gran importancia para las organizaciones que aspiren a satisfacer las expectativas de sus clientes. Este tipo de gestión, en las Instituciones de Educación Superior, conduce a una mayor eficiencia en el uso de los recursos, reduce tiempos de respuesta y mejora la calidad de los servicios educativos. Por ello, su aplicación en la modalidad de CAD contribuye a una gestión más efectiva y a la entrega de servicios educativos con calidad, ayuda a organizar y planificar de manera eficiente las actividades necesarias para su desarrollo, además, proporciona una estructura para el seguimiento y evaluación de los procesos educativos y permite mantener un control de las operaciones así como de los flujos informacionales.

Para este análisis, con la utilización de herramientas como las fichas de procesos y los diagramas de flujo para la UH, se representa de manera visual y estructurada cómo se llevan a cabo las actividades en cada uno de los procesos delimitados lo cual propicia la identificación de deficiencias y la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Yirda, A. (2021). Definición de proceso. Recuperado el 15/5/23, de <https://conceptodefinicion.de/proceso/>

NC-ISO 9000:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios [Archivo PDF]. Recuperado el 15/5/23, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Ponjuán, G., Villardefrancos, M. y León, M. (2005). Principios y métodos para el Mejoramiento Organizacional. Editorial Félix Varela.

Matadamas, L., Morgan, J. y Diaz, E. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. RIICO. Recuperado el 15/5/23, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/45/163>

Medina, A. (2020). Educación universitaria mediada por las TIC en el contexto de la pandemia COVID-19. Revista de Educación a Distancia, 25(2), 1-4.

González M. (2006). Material Docente de la asignatura Gestión de Procesos [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana].

Jimenez, D (2022). Procesos de Apoyo: Claves para su identificación. Pymes y Calidad 2.0. Recuperado el 15/5/23, de: <https://www.pymesycalidad20.com/procesos-de-apoyo-claves-para-su-identificacion.html>

Flores, S. y Núñez, L., (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Alpha Centauri. 2(3). ISSN: 2709-4502

Abreu, A., Lizarazo, C., López, D., Vásquez, P. y Otálora, S. (2022). Modelo de gestión por procesos para PYMES enfocadas en el servicio al cliente, competitividad, comunicación y tecnología en Bogotá [trabajo de investigación no publicado].

Acosta, L., Becerra, F. y Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). Formación Universitaria, 10 (2).

Villasmil, M. y Crissien, B. (2015). Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la reingeniería. Económicas CUC, 36(1), 245-274.

García, A., Pérez, B. y López, C. (2019). Gestión por procesos en la educación a distancia. Revista de Educación, 45(2), 123-137.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Carpio, M., Licea, J., De Cárdenas, A. y Martínez, R. (2023). La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana. *Revista Alcance*, 12(31), 284-308.

Licea, J., Fernández, R., Martínez, R. y Martínez, A. (2023). Gestión por Procesos Claves de la Educación a Distancia en la Universidad de La Habana [trabajo presentado en el evento provincial Universidad 2024, Universidad de La Habana, Cuba].

Aguilar, D. L. y Espinoza, M. Y. (2021). *Diseño Organizacional y Gestión por Procesos*. Editorial Grupo Compás.

Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O. y Ludeña, S. (2017). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP. SURACADEMI, (7), 1-10. ISSN: 1390-9045.

Yee, M. y Miranda, A. (2006). CUBA: LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 9(1-2), 185-213.

## Anexos

**Anexo 1.** Guía para la entrevista a la Directora de Formación de pregrado de la Universidad de La Habana.

Nombre y Apellidos:

Cargo:

1. ¿Cómo y cuándo surge la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de La Habana?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la modalidad de Curso a Distancia?
3. ¿Cuánto se ha avanzado en la modalidad de Curso a Distancia en esta institución?
4. En la actualidad, ¿cuántas carreras presentan la modalidad de Curso a Distancia?
5. Actualmente, ¿cuál es la matrícula de estudiantes en la modalidad de Curso a Distancia en sentido general y por carreras?
6. ¿Cuáles serían los procesos y/o actividades que sirven de apoyo y proveen recursos e insumos al Curso a Distancia?

**Anexo 2.** Guía para la entrevista a los Vicedecanos de las facultades de Comunicación, Contabilidad y Finanzas, Derecho, Filosofía e Historia y Turismo y a la Directora de Formación de pregrado de la Universidad de La Habana.

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Nombre y Apellidos:

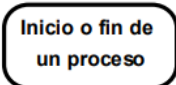
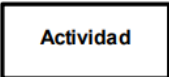
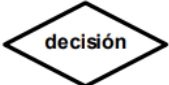

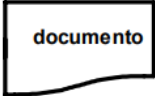

Cargo:

1. ¿Considera usted que los procesos de apoyo, en la modalidad de Curso a Distancia en la Universidad de la Habana, presentados en la propuesta son los adecuados?
2. ¿Considera algún otro proceso de apoyo que sea necesario incluir en la propuesta?
3. De los procesos de apoyo mencionados pudiera argumentarnos la siguiente información.

Denominación del Proceso:

- Principales actividades
- Información que se necesita para estas actividades (Entradas)
- Qué información sale de las actividades (Salidas)
- A quién llega la información
- Responsable del proceso
- Personas que participa

### Anexo 3. Símbolos más comunes para el desarrollo del diagrama de flujos

	<b>Inicio o fin de un proceso</b>	Se suele utilizar para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para representar el inicio o fin de un conjunto de actividades
	<b>Actividad</b>	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad, o un conjunto de actividades.
	<b>decisión</b>	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos opciones o alternativas (sí o no)
		Representa el flujo de productos, información, y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	<b>documento</b>	Representa un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante
	<b>base de datos</b>	Representan a una base de datos y se suele utilizar para indicar la introducción o registro de datos en una base de datos

ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación

RNPS: 2246 • ISSN: 2411-9970

Vol. 13 • Núm. 36 • Sept-Dec. 2024 • pp. 1-17

Fuente: Tomado de Ponjuán, Villardefrancos y León (2005)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribuciones de los autores**

Conceptualización: Idania Licea Jiménez y Magda León Santos

Metodología: Idania Licea Jiménez y Magda León Santos

Investigación: Ivetsy Pérez Mercero

Redacción y borrador original: Ivetsy Pérez Mercero y Riselis Martínez Pince

Redacción y revisión final: Idania Licea Jiménez, Magda León Santos y Riselis Martínez Prince