

## **La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Management by processes in Distance Education modality at the University of Havana

Maydol Carpio Alvarez <sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-6696-2144>

Idania Licea Jiménez <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1433-3792>

Arianne de Cárdenas Cristiá <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9838-9426>

Riselis Martínez Prince <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8531-5527>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. Cuba.

\*Autor para la correspondencia: riselis.martinez@fcom.uh.cu

### **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo identificar los flujos de información de los procesos estratégicos de la modalidad de Educación a Distancia en La Universidad de La Habana. Se realizó bajo la perspectiva metodológica cuantitativa no experimental (transversal) de alcance descriptivo. Se determinaron tres macroprocesos estratégicos para esta modalidad: Macroproceso de Información, Comunicación e Informatización, Macroproceso de Recursos Humanos y Macroproceso de Control Estratégico. Se elaboraron las fichas y los diagramas de flujos de cada uno de los procesos que los componen para su correcta interpretación y entendimiento. La propuesta de gestión de procesos estratégicos para la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad de La Habana, servirá de guía y apoyo para elevar sistemática y sostenidamente la calidad

de sus servicios académicos. Además, permitirá la toma de decisiones en cuanto a la mención de responsabilidades, tareas y recursos en la institución.

**Palabras clave:** gestión de procesos; procesos estratégicos; Educación a Distancia

## **ABSTRACT**

The research aims to identify the information flows of the strategic processes of the Distance Education modality at the University of Havana. It was carried out under the non-experimental (cross-sectional) quantitative methodological perspective, with a descriptive scope. Three macro-processes considered strategic for this modality were determined: Information, Communication and Computerization Macro-process, Human Resources Macro-process and Strategic Control Macro-process. The files and flow charts of each of the strategic processes that compose them were prepared for their correct interpretation and understanding. The strategic process management proposal for the Distance Education modality at the University of Havana, constitutes it will serve as a guide and support to systematically and sustainably raise the quality of its academic services. In addition, it will allow decision-making regarding the mention of responsibilities, tasks and resources in the institution.

**Keywords:** process management; strategic processes; Long distance education

Recibido: 23/08/2022

Aceptado: 13/11/2022

## **Introducción**

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ocurrido en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno que les exigen ser flexibles para ajustarse a estos. Es por ello que paulatinamente ha evolucionado y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial,

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

reconociendo en la actualidad a las universidades como objeto de gestión por diversos autores (Ortiz, Pérez y Velázquez, 2019; Rodríguez y Pérez, 2018).

En Cuba, las Instituciones de Educación Superior (IES) no están aisladas de este entorno cambiante. El desarrollo de la tecnología y la inserción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en las actividades cotidianas del hombre, han potenciado transformaciones importantes en su hacer. Uno de los que mayores transformaciones ha sufrido con esta evolución ha sido el entorno educativo. Ahora, “los estudiantes desarrollan procesos de aprendizaje que tienen un carácter más social, dinámico y personal, haciendo que la educación resulte más creativa, participativa y socializadora” (Cabero y Marín, 2014, p.166).

En este contexto, la Educación a Distancia (EaD) se ha convertido en una práctica educativa de utilidad. Esta modalidad representa una transformación en la concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues utiliza procedimientos modernos de comunicación, mediante los cuales logra superar el problema de la separación en espacio y/o tiempo. De ahí que se haya convertido en la herramienta más cómoda y eficaz al servicio de la formación continua de los ciudadanos del siglo XXI.

Bajo este escenario, las IES son llamadas a potenciar la Educación a Distancia bajo los nuevos paradigmas educativos y apoyadas por modernas y avanzadas tecnologías que ofrecen oportunidades a estudiantes y educadores y brindan una mayor flexibilidad en la realización de los estudios universitarios y de posgrado.

La Universidad de la Habana (UH) es una de las instituciones educativas superior que ofrece Cursos a Distancia. Actualmente, este centro promueve proyectos de investigación que inciden directamente en este tipo de curso, para perfeccionar y extraer lecciones importantes de la experiencia acumulada. Entre ellos se encuentran algunos trabajos enfocados en la gestión de procesos para esta modalidad, pues entre los retos que se deben superar para este tipo de formación se encuentra la identificación, control y seguimiento documental de sus procesos.

La gestión por procesos Medina, Nogueira, Hernández-Nariño y Comas (2019) la conceptualizan como

la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema

interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. (s.p.)

Por tanto, su propósito radica en mejorar la eficacia y eficiencia de las entidades para lograr sus objetivos definidos y su principal preocupación es el aumento de sus resultados. Su implementación permite alcanzar mayor agilidad, competencia, flexibilidad y emprendiendo dentro la organización.

Este artículo tiene como objetivo identificar los flujos de información de los procesos estratégicos de la modalidad de EaD en la UH, por lo que se presenta una experiencia desarrollada en esta institución. La aplicación de una gestión de procesos estratégicos en dicha modalidad va a otorgar la máxima optimización de las actividades que se realizan garantizando la concreción de su misión social. Este enfoque permite el logro de los resultados de cada una de ellas y por consiguiente, el cumplimiento de las labores, la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos que se proponen. Además, permitirá la buena toma de decisiones en cuanto a la mención de responsabilidades, tareas y recursos en la entidad.

## Métodos

La investigación se realizó bajo la perspectiva metodológica cuantitativa no experimental (transversal), de alcance descriptivo. Se utilizó el *análisis documental clásico* para sustentar teóricamente el tema de investigación y conocer el estado del arte del mismo según lo que ha sido estudiado por los expertos.

La *encuesta* también fue utilizada para conocer los procesos estratégicos para la modalidad de estudio de EaD, así como sus entradas, salidas informacionales, desarrollo y responsables de su función. Para su aplicación, la muestra seleccionada fue de tipo no probabilística e intencional, pues se confeccionó a partir de las características de la investigación. Estuvo constituida por 3 vicedecanos responsables de la modalidad de EaD en las facultades de Contabilidad, Derecho y Comunicación de la UH, que representan el 42 % de la población (7 personas). Se escogió basado en el interés de la investigación de contar con personal experimentado en el desarrollo de este tipo de cursos, debido a la falta de documentación que respalda el proceder del mismo. El resto de los vicedecanos no se tomaron en cuenta por ser de nueva incorporación a esta modalidad. Consta de 4

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

preguntas: la primera dirigida a saber si reconocían la definición de procesos claves en la facultad para la modalidad de EaD, la segunda a cuáles procesos consideraban estratégicos para la modalidad y la tercera y cuarta pregunta estaban subordinadas y hacían referencia a sus entradas y salidas informaciones, responsables, documentos necesarios para su ejecución, criterios para medir su eficacia/eficiencia, etc.

Además, se empleó la *Entrevista* para caracterizar la modalidad de EaD en la UH y obtener información de los miembros de los procesos. Para su elaboración se tuvieron 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, niveles de autonomía en las decisiones y enfoque a los procesos. Fue aplicada a la directora de Formación de Pregrado y a la vicerrectora de Formación de Pregrado de la UH por sus conocimientos y experiencias en el trabajo. Además, estas se encuentran directamente relacionadas con los procesos que se deben llevar a cabo para el adecuado desempeño de cada modalidad.

## **Resultados**

### **Identificación y descripción de los procesos estratégicos de la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Como resultados de las entrevistas y las encuestas, los macroprocesos (MCE), procesos (PE) y subprocesos estratégicos (SE) identificados para la modalidad de EaD fueron los que se describen a continuación y se exponen en la figura 1:

- **El Macroproceso de Información, Comunicación e Informatización**, compuesto por tres subprocesos: Apresto de recursos de información científico-técnica, Apresto de recursos de comunicación y Apresto de recursos tecnológicos. Tiene como objetivo gestionar la información científico-técnica, la comunicación social y el soporte tecnológico para respaldar los procesos del curso a distancia. Representa un factor importante, pues es el encargado de implementar y controlar el cumplimiento de las normas relacionadas con la información, comunicación e informatización de la Educación Superior. Garantiza un adecuado tratamiento y manejo de estos recursos a todos los niveles de dirección de la institución.

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

- El **Macroproceso de Recursos Humanos**, compuesto por dos subprocesos: Selección e integración de los trabajadores y Capacitación de los trabajadores. Tiene como objetivo lograr la preparación y el completamiento del claustro y de los cuadros del curso a distancia. Recluta, selecciona y contrata el capital humano para cubrir las vacantes existentes en la institución, que cumpla con las competencias requeridas en el puesto, así como toma de conciencia y formación necesaria para participar en algún proceso de la institución. Por tanto, permite llevar a cabo la prestación de los servicios al contar con un personal con la competencia, toma de conciencia y formación necesarias para cumplir los requisitos establecidos para alumnos, egresados y organizaciones vinculadas.
- El **Macroproceso de Control Estratégico**, compuesto por tres subprocesos: Monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso educativo, Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica) y Seguimiento del egresado. Tiene como objetivo supervisar el comportamiento y la efectividad del curso a distancia, recopilando e interpretando información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponiéndola para la toma de decisiones sobre los mismos. Brinda asesoría oportuna y permanente a la rectoría y hace acompañamiento a los procesos de la institución mediante actividades de seguimiento y control. Por consiguiente, es significativo, pues recolecta y analiza datos e información de los procesos, evalúa sus indicadores y propone mejoras.



**Fig. 1** – Procesos estratégicos para la modalidad de EaD.

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Esta investigación se centró específicamente en cada uno de los procesos estratégicos y subprocesos que conforman cada macroproceso, por estar directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la institución, y tener un importante impacto en el resultado exitoso del proceso clave de formación.

Las actividades de los procesos seleccionados se representaron gráficamente a través de un diagrama de procesos para facilitar su entendimiento e interpretación. Para su elaboración, se empleó el software Microsoft Visio.

Por otra parte, todas las características relevantes de los procesos fueron descritas a través de una ficha de procesos. Esta se elaboró tomando como referente las ofrecidas en los trabajos de investigación de Larrondo González (2021); Limonti Gonzáles (2018) y García Azcuaga (2012) a partir de las cuales se determinó para este caso qué información era imprescindible exponer en la ficha y su diseño.

En cuanto a la descripción de cada proceso, debido a la ausencia de documentos que reflejaran sus actividades, se realizó un análisis de contenido de Manuales de Procedimientos de Universidades que ofrecieran esta modalidad de estudio, a fin de que estuvieran lo más adecuado posible a lo requerido. Entre ellos, se seleccionaron los siguientes:

1. Manual de Procedimientos de la Universidad Abierta y a Distancia (2018) de México.
2. Manual de Procedimientos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) (2018) de España.
3. Manual de Procedimientos de la Universidad Nacional de Lanús (2019) de Argentina.
4. Manual de Procedimientos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) (2020).

Además, también se empleó el Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior (2022) y el Manual de Organización de la Universidad de La Habana (2015).

**Los procesos estratégicos en la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad de La Habana: diagramas de flujos y fichas de procesos.**

**PE 1.01- Apresto de recursos de información científico-técnica.**

### La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana

El proceso de Apresto de recursos de información científico-técnica tiene como objetivo garantizar el posicionamiento y la visibilidad de contenidos propios y de calidad para la modalidad de EaD en los distintos escenarios tecnológicos que coexisten en el proceso formativo y donde interactúan los diferentes actores. Consiste en exponer la información que se considera relevante para esta modalidad a sus grupos de interés específicos: estudiantes y futuros estudiantes, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, directores, profesores tutores, etc. En cuanto a los títulos y programas, se informa, al menos, sobre:

5. La oferta formativa
6. Los objetivos y la planificación de los títulos
7. Las políticas de acceso y orientación de los estudiantes
8. Las metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación
9. Las posibilidades de movilidad
10. Los mecanismos para realizar alegaciones, reclamaciones y sugerencias
11. Los resultados de la enseñanza, al menos, en cuanto al aprendizaje y la satisfacción de los distintos grupos de interés.
12. Currículo formativo
13. Mapa de asignaturas

Esta información se ofrece en su página web y/o en el Entorno Virtual de Enseñanza Aprendizaje (EVEA) con diferente nivel de especificidad.

El proceso inicia con las actuaciones de la Comisión de Metodología y Docencia de la facultad. Esta comisión con periodicidad anual o inferior ante situaciones de cambio, ha de proponer qué información publicar, a qué grupos de interés va dirigida y el modo de hacerla pública. Estas propuestas se remiten al Consejo de Dirección para su aprobación y una vez aprobadas, el vicedecano o responsable de Información, Comunicación y Tecnologías ha de obtener la información indicada. Posteriormente, la Comisión de Metodología y Docencia revisa esta información, comprobando que sea fiable y suficiente, y la pone a disposición del responsable del sitio web y/o del EVEA en la facultad. Estos asumen la responsabilidad de comprobar la actualización de la información publicada, haciendo llegar cualquier observación al respecto al Comité de Expertos de la Dirección de Información para que sea atendida. La siguiente tabla ilustra el proceso:



**Tabla 1** - Ficha de proceso estratégico 1.01: Apresto de recursos de información científico-técnica

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Apresto de recursos de información científico-técnica.</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano o Responsable de la Información, Comunicación y Tecnologías, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano de Formación
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comisión de Metodología y Docencia</li> <li>○ Consejo de Dirección</li> <li>○ Vicedecano o Responsable de Información, Comunicación y Tecnologías</li> <li>○ Responsable de sitio web y/o del EVEA en la Facultad</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Garantizar el posicionamiento y la visibilidad de contenidos propios y de calidad para la modalidad de EaD en los distintos escenarios tecnológicos que coexisten en el proceso formativo y donde interactúan los diferentes actores.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, EVEA, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los estudiantes, conexión a internet, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta formativa</li> <li>• Objetivos y la planificación de los títulos</li> <li>• Políticas de acceso y orientación de los estudiantes</li> <li>• Metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación</li> <li>• Posibilidades de movilidad</li> <li>• Mecanismos para realizar alegaciones, reclamaciones y sugerencias</li> <li>• Resultados de la enseñanza, al menos, en cuanto al aprendizaje y la satisfacción de los distintos grupos de interés.</li> <li>• Servicios que se ofrecen y uso de recursos materiales</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de reunión Comité de Expertos</li> <li>○ Acta de reunión Consejo de Dirección</li> <li>• Procedimientos de Análisis de Resultado</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> <li>• El modelo cubano de Educación a Distancia</li> <li>• Plan de Estudio</li> <li>• Resoluciones, normas y/o estatutos de la facultad referente a la información a publicar</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresto de recursos de comunicación</li> <li>• Apresto de recursos tecnológicos</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de necesidades</li> <li>• Correspondencia entre los títulos seleccionados y las necesidades de la comunidad usuaria de curso a distancia</li> <li>• Actualidad y vigencia de los títulos adquiridos</li> <li>• Consulta de los títulos adquiridos.</li> <li>• Satisfacción de necesidades de información</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**SE- 1.01.1-Perfeccionamiento del diseño curricular de los cursos a distancia.**

El proceso de Perfeccionamiento del diseño curricular de los cursos a distancia tiene como objetivo elaborar la metodología de sus diseños curriculares. Consiste en garantizar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia institucional para la modalidad de EaD.

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Comienza con el análisis por el vicedecano docente-metodológico y el vicedecano o profesor principal del curso a distancia de la Estrategia Institucional de Educación a Distancia, así como las orientaciones del gobierno e indicaciones metodológicas del Ministerio de Educación Superior (MES) y la UH para la elaboración de la proyección estratégica y de los Objetivos de Trabajo anuales y su evaluación. A partir de ello, elaboran la propuesta de metodología del diseño curricular para los cursos a distancia y la somete a aprobación de la Comisión de Metodología y Docencia de la facultad. Esta tras su análisis procede a su aprobación o sugiere las modificaciones que considere oportunas, según el caso. Una vez aprobado, se presenta en el Consejo de Dirección. Este analiza y ratifica la propuesta, que, tras ser aceptada en acta del Consejo, se firma por el Rector de la entidad y se le da difusión pública de acuerdo con el procedimiento especificado para ello. La siguiente tabla ilustra lo anterior:

**Tabla 2** - Ficha de subproceso estratégico 2.01.1: Perfeccionamiento del diseño curricular de los cursos a distancia.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Perfeccionamiento del diseño curricular de los cursos a distancia.</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano Docente-Metodológico, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vicedecano Docente-Metodológico</li> <li>○ Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia</li> <li>○ Comisión de Metodología y Docencia</li> <li>○ Consejo de Dirección</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Elaborar la metodología del diseño curricular de los cursos a distancia.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo, conexión a internet, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estrategia Institucional de Educación a Distancia</li> <li>○ Orientaciones del gobierno e indicaciones metodológicas del MES y la UH para la elaboración de la proyección estratégica y de los Objetivos de Trabajo anuales y su evaluación</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de reunión Comisión de Metodología y Docencia</li> <li>• Sugerencias a la propuesta de Metodología del diseño curricular de los cursos a distancia</li> <li>• Metodología del diseño curricular de los cursos a distancia</li> <li>○ Acta de reunión Consejo de Dirección</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> <li>• El modelo cubano de Educación a Distancia</li> <li>• Plan de Estudio</li> <li>• Resoluciones, normas y/o estatutos del MES y la facultad referente a perfeccionamiento de Planes y Programas de estudios</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresto de recursos de comunicación</li> <li>• Apresto de recursos tecnológicos</li> </ul>

<p><b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de la Estrategia Institucional de Educación a Distancia</li> <li>• Porcentaje de carreras con estrategias metodológicas para la implementación y gestión del currículo</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo metodológico en correspondencia con las necesidades del claustro</li> <li>2. Porcentaje de profesores capacitados para la implementación de un currículum por competencia</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### **PE 1.02-Apresto de recursos de comunicación**

El proceso de Apresto de recursos de comunicación tiene como objetivo garantizar la comunicación social en todos los niveles organizativos y de dirección, asegurando una adecuada interacción con la comunidad universitaria del curso a distancia y propiciando su participación. Consiste en dar a conocer las ofertas académicas de la facultad, mantener informada a dicha comunidad de los hechos más relevantes del convivir nacional, a nivel interno y externo, así como difundir los trabajos de carácter científicos realizados por los docentes y estudiantes de la institución.

El proceso inicia con el responsable de la Comunicación Social del centro, quien recopila la información de los hechos suscitados dentro de la comunidad del curso a distancia de interés general y los temas de investigaciones afines a las carreras que se ofrecen. Este contrasta, verifica y redacta la información a publicarse. Posteriormente, la remite a las autoridades competentes, quienes la revisan y aprueban o hacen las correcciones que consideren pertinentes. El responsable de la Comunicación Social, de existir algún señalamiento, corrige las publicaciones de acuerdo a lo solicitado por las autoridades competentes. De lo contrario, coordina con el responsable de sitio web y/o del EVEA en la facultad para su respectiva publicación. Estos asumen la responsabilidad de comprobar la actualización de la información publicada, haciendo llegar cualquier observación al responsable de la Comunicación Social para que sea atendida, como se observa en la tabla y la figura siguientes:

**Tabla 3** - Ficha de proceso estratégico 3.02.: Apresto de recursos de comunicación.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Apresto de recursos de comunicación</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano o Responsable de Información, Comunicación y Tecnologías, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano de Formación
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable de la Comunicación Social</li> <li>○ Autoridades competentes</li> <li>○ Responsable de sitio web y/o del EVEA en la Facultad</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Garantizar la comunicación social en todos los niveles organizativos y de dirección, asegurando una adecuada interacción con la comunidad universitaria del curso a distancia y propiciando su participación.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, EVEA, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los estudiantes, conexión a internet, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria de Proyectos</li> <li>• Festival Deportivo Inter- facultades</li> <li>• Copas de cultura</li> <li>• Eventos</li> <li>• Congresos</li> <li>• Noticias</li> <li>• Tesis</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Fórum Científico-Estudiantil</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones</li> <li>○ Acta de reunión Autoridades Competentes</li> <li>○ Procedimientos de Análisis de Resultado</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> <li>• El modelo cubano de Educación a Distancia</li> <li>• Resoluciones, normas y/o estatutos de la facultad referente a la comunicación social</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresto de recursos de información científico-técnica</li> <li>• Apresto de recursos tecnológicos</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia entre los productos de comunicación y los objetivos de comunicación</li> <li>• Satisfacción de necesidades de comunicación</li> <li>• Porcentaje de estudiantes, docentes y trabajadores administrativos satisfechos con el sistema de comunicación de la facultad</li> <li>• Porcentaje de usuarios satisfechos con de los medios oficiales de la institución (página web, redes sociales, etc.)</li> <li>• Cantidad de usuarios o visitantes de página web y redes sociales</li> <li>• Mecanismos establecidos para mejorar la comunicación con la comunidad universitaria del curso a distancia</li> <li>• Cantidad de acciones establecidas para mejorar la comunicación con la comunidad universitaria del curso a distancia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **PE 1.03-Apresto de recursos tecnológicos**

El proceso de Apresto de recursos tecnológicos tiene como objetivo lograr la transformación de los procesos claves de la modalidad de EaD mediante el empleo ordenado y seguro de las TICs, así como el desarrollo e implementación de aplicaciones

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

para la mejora de su gestión organizacional. Consiste en cumplir con el desarrollo de los sistemas informáticos institucionales y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Como se observa en la tabla, inicia con el responsable de las TICs, el cual recibe un requerimiento o solicitud para la automatización de determinado proceso de la institución. Seguidamente, este le comunica al analista programador sobre el requerimiento. El analista levanta información, realiza el diseño, la programación y lleva a cabo la instalación del producto (software, plataforma, aplicación, etc.) para efectuar pruebas. Si las pruebas son satisfactorias, elabora un informe y lo remite al responsable de las TICs. Posteriormente, este último recibe el informe y comunica a través de un oficio al usuario solicitante. De lo contrario, si las pruebas no son satisfactorias se realizan las correcciones y se vuelve a probar.

**Tabla 4** - Ficha de proceso estratégico 4.03.: Apresto de recursos tecnológicos.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Apresto de recursos tecnológicos</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano o Responsable de Información, Comunicación y Tecnologías, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano de Formación
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable de las TICs de la institución</li> <li>○ Analista programador</li> <li>○ Usuario</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Lograr la transformación de los procesos claves de la modalidad de EaD mediante el empleo ordenado y seguro de las TICs, así como el desarrollo e implementación de aplicaciones para la mejora de su gestión organizacional.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, EVEA, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los estudiantes, conexión a internet, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de productos comunicativos (incluye páginas y sitios web)</li> <li>• Contenidos</li> <li>• Demanda de productos educativos (incluye cursos online y multimedia)</li> <li>• Demandas de sistemas informáticos</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos comunicativos</li> <li>• Productos educativos</li> <li>• Sistema informático</li> <li>• Documentación de sistemas</li> <li>• Manuales de productos</li> <li>• Oficio</li> <li>• Informe</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> <li>• El modelo cubano de Educación a Distancia</li> <li>• Resoluciones, normas y/o estatutos de la facultad referente a las aplicación y uso de las tecnologías</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresto de recursos de información científico-técnica</li> <li>• Apresto de recursos de comunicación</li> </ul>

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de cursos masivos, abiertos y en línea (MOOC) disponibles en Entornos Virtuales de Enseñanza Aprendizaje (EVEA)</li><li>• Porcentaje de disponibilidad del sitio web institucional</li><li>• Cantidad de servicios digitales en línea disponibles en el sitio web institucional.</li><li>• Porcentaje de Repositorios Digitales Institucionales registrados en OpenDOAR y/o el Ranking Web of Repositories</li><li>• Porcentaje de aplicaciones informáticas adoptadas para la informatización que utilizan registros primarios de información (usuarios, persona y estructura)</li><li>• Cantidad de observatorios tecnológicos especializados en temáticas asociadas al desarrollo local.</li></ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

**PE 2.01-Selección e integración de los trabajadores**

El proceso de Selección e integración de los trabajadores tiene como objetivo seleccionar los recursos humanos entendidos como estratégicos y adecuados a las necesidades de la modalidad de EaD. Consiste en elegir los trabajadores que requiera la entidad, cumpliendo con los requisitos establecidos en la normativa vigente.

Inicia con la solicitud del Coordinador (a) de carrera, según su plan de estudio, al Jefe o Director (a) del Departamento (Dpto.) de Recursos Humanos (RR. HH) para que se realice la convocatoria a fin de contratar el personal académico que se necesita. Este hace un resumen y lo pone en conocimiento del Consejo de Dirección, el cual aprueba y remite la solicitud al Rector (a). Este último es el encargado de aprobar la solicitud siempre que se cuente con la disponibilidad presupuestaria. Con posterioridad, el Especialista de RR. HH designado por el Director (a) de RR.HH publica la convocatoria, solicitando que los interesados envíen su hoja de vida. El Coordinador (a) de carrera analiza la hoja de vida del postulante considerando las asignaturas disponibles para cátedra y selecciona a las personas adecuadas. Seguidamente, el Especialista de RR. HH designado por el Director (a) de RR.HH contacta a los aspirantes cuyos perfiles se ajustan a lo solicitado y coordina con ellos la fecha de la entrevista. Luego, el Coordinador (a) de carrera entrevista al aspirante y de considerarlo apto solicita al Director de RR. HH su contratación. Este último notifica al Consejo de Dirección, el cual analiza y aprueba la propuesta de no existir inconvenientes. El Especialista de Recursos Humanos (RR. HH) designado (a) por el Director (a) de RR. HH comunica al personal seleccionado y este presenta la documentación de respaldo que acredite el cumplimiento de los requisitos de la normativa vigente y los méritos. Finalmente, el Especialista de Recursos Humanos (RR. HH) designado (a) por el Director (a) de RR. HH elabora el contrato, se procede a su firma y se integra el nuevo empleado en el área de trabajo donde se le garantiza la entrega de

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

documentos normativos que rigen el quehacer laboral e institucional, como se observa en la tabla:

**Tabla 5** - Ficha de proceso estratégico 2.01.: Selección e integración de los trabajadores.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Selección e integración de los trabajadores</b>	
<b>Responsables</b>	Director(a) de RR. HH, el Coordinador de Carrera, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano de Formación
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director(a) de RR. HH.</li> <li>● Especialista de RR. HH. designado (a) por el Director (a) de RR. HH.</li> <li>● Coordinador de Carrera</li> <li>● Consejo de Dirección</li> <li>● Rector(a)</li> <li>● Aspirante</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Seleccionar los recursos humanos entendidos como estratégicos y adecuados a las necesidades de la modalidad de EaD.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los trabajadores, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plantilla aprobada para la institución.</li> <li>● Plazas vacantes en la plantilla aprobada de la institución.</li> <li>● Demandas y necesidades de áreas organizativas.</li> <li>● Solicitudes Escritas de las Unidades Organizativas.</li> <li>● Expedientes laborales del personal seleccionado. (Si estuvo vinculado laboralmente el trabajador con anterioridad).</li> <li>● Solicitudes de las Unidades Organizativas de Contratación de Trabajo (Indeterminados y Determinados)</li> <li>● Modelos para Contratos de Trabajo.</li> <li>● Modelos de Certificación de Renovación del contrato según procedimientos de la DRH.</li> <li>● Modelos de Solicitud de Contrato adicional según procedimientos de la DRH.</li> <li>● Carta de Conformidad del Área principal (para contratos de Pluriempleo).</li> <li>● Plan de Trabajo de los profesores que optan por el pluriempleo.</li> <li>● Documentos requeridos para formalizar la contratación según corresponda. (Título universitario o del nivel que corresponda, Certificación de Categorías Docentes y Científicas, Certificado de Doctor o Master, relación de Notas, Chequeo Médico (Pre-empleo), documento de actualización para la defensa, fotos, evaluaciones del profesor, fotocopia de la resolución concesoria, chequera o certificado emitido por el INASS).</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Convocatoria para contratación de personal</li> <li>● Resúmenes de presentación de propuesta al Consejo de Dirección</li> <li>● Actas de reunión del Consejo de Dirección</li> <li>● Contratos de trabajo formalizados.</li> <li>● Resoluciones y Nombramientos.</li> <li>● Parte a nómina.</li> <li>● Expediente laboral actualizado para el personal en activo.</li> <li>● Documentos normativos que rigen el quehacer laboral e institucional.</li> </ul>

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación vigente (Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, Circulares, Instrucciones) de los Órganos y Organismos correspondientes, en particular del MES y la UH.</li> <li>• Manual de Normas y Procedimientos para la Gestión de los RR. HH. en la entidad.</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los trabajadores</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de plazas vacantes llenadas</li> <li>• Porcentaje de doctores en el claustro a tiempo completo (con categorías docentes principales de Profesor Titular, Auxiliar y Asistente)</li> <li>• Porcentaje de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes y científicas de Titulares y Auxiliares</li> <li>• Porcentaje de completamiento de la plantilla de cuadros</li> <li>• Porcentaje de cuadros con categorías docentes o científicas en cargos con el requisito de ser Profesores Titulares o Auxiliares e Investigadores Titulares o Auxiliares</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**PE 2.02-Capacitación de los trabajadores**

El proceso de Capacitación de los trabajadores tiene como objetivo facilitar el acceso de los trabajadores 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. Consiste en planear, realizar y evaluar las acciones de capacitación y desarrollo orientadas a la actualización y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores institucionales del personal de la institución para cubrir los requerimientos que le permita el desempeño efectivo de sus labores.

Comienza con la solicitud de inicio al proceso de elaboración del plan anual de capacitación por el jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo de personal. Este la presenta a la Máxima autoridad que revisa y autoriza su difusión. El jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo de personal comunica a todos los departamentos y unidades académicas que, en virtud de las evaluaciones del periodo anterior, deberán remitir las necesidades de capacitación del personal a su cargo. Estos proceden a enviar sus necesidades de capacitación.

El jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo del personal compila la información y elabora el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la institución y la determinación de necesidades de capacitación de cada departamento. Dicho plan tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.



**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Luego, este es enviado para su aprobación y ejecución. La Máxima Autoridad revisa el documento y autoriza continuar con el trámite correspondiente.

Después, el jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo del personal gestiona la ejecución de las capacitaciones programadas en el plan. Seguidamente, solicita la autorización para enviar el personal al curso programado, así como la disposición del pago respectivo. La Dirección Financiera gestiona el pago correspondiente y el jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo del personal coordina la inscripción y emisión de la factura de las capacitaciones. Finalmente, elabora un informe de resultados. El proceso se visualiza en la tabla 6.

**Tabla 6** - Ficha de proceso estratégico 2.02.: Capacitación de los trabajadores.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Capacitación de los trabajadores</b>	
<b>Responsables</b>	Especialista de RR.HH designado (a) por el Director(a) de RR.HH, el Coordinador de Carrera, Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano de Formación
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe o responsable del departamento de evaluación y desarrollo de personal</li> <li>• Máxima autoridad</li> <li>• Dirección Financiera</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Facilitar el acceso de los trabajadores 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.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, EVEA, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los estudiantes, conexión a internet, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.</li> <li>• Evaluaciones de los Trabajadores.</li> <li>• Indicaciones de capacitación del nivel superior.</li> <li>• Solicitud de acciones de capacitación.</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de inicio del proceso de elaboración del plan anual de capacitación</li> <li>• Actas de reunión</li> <li>• Listado de necesidades de capacitación</li> <li>• Plan Anual de Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Notificación de autorizo de envío del personal al curso programado</li> <li>• Notificación de disposición de pago para cursos de capacitaciones</li> <li>• Facturas de pago de cursos</li> <li>• Informe de resultados</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación vigente (Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, Circulares, Instrucciones) de los Órganos y Organismos correspondientes, en particular del MES y la UH.</li> <li>• Manual de Normas y/o Procedimientos para la Gestión de los RR. HH. en la entidad</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección e integración de los trabajadores</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia entre las necesidades (Diagnóstico) y lo programado en el Plan de capacitación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>● Porcentaje de profesores y directivos capacitados en el uso de las redes sociales y científicas de internet (Facebook, Twitter, YouTube, Researchgate, Academia, Google Académico, entre otras)</li><li>● Porcentaje de personal docente y administrativo capacitado y actualizados en el campo de su especialidad y funciones</li><li>● Cantidad de capacitaciones impartidas para el desarrollo de competencias de los trabajadores</li><li>● Porcentaje de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes y científicas de Titulares y Auxiliares.</li></ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### **PE 3.01- Monitoreo, seguimiento y evaluación de proceso educativo**

El proceso de Monitoreo, seguimiento y evaluación de proceso educativo tiene como objetivo evidenciar el comportamiento de las principales variables que intervienen en el proceso de aprendizaje de la modalidad de EaD, con la finalidad de asegurar la calidad de los cursos. Consiste en detectar incidencias, desarrollar e implementar estrategias, con el propósito de garantizar el éxito de los estudiantes y la mejora continua de los cursos para su ejecución futura con el menor índice de dificultades posibles. Propicia el alcance de los objetivos trazados, ya que genera un espacio de aprendizaje en constante progreso y adecuado a las necesidades educativas de los participantes. Además, permite detectar necesidades de capacitación docente y dar respuesta, a través de la creación de programas de formación como mediadores de cursos en modalidad virtual.

Comienza con la solicitud del Coordinador de año del monitoreo que se aplica mensualmente a los estudiantes activos en el desarrollo de un curso, con el fin de obtener datos relacionados a la conectividad, progreso de desarrollo de las actividades propuestas en el curso y el tiempo que el estudiante dedica semanalmente. Estos datos son obtenidos por el Responsable de las TICs en la facultad a través de las herramientas que ofrece el LMS Moodle. Con ellos, el Coordinador de año genera un informe que da pautas para clasificar el tipo de seguimiento a dar de acuerdo al caso. Si un estudiante se encuentra inactivo, se recurre a todos los medios disponibles (correo electrónico, llamada, etc.) para recopilar las dificultades presentadas y se genera informes que permitan iniciar el desarrollo de posibles estrategias para solventar las incidencias detectadas. Para su evaluación al concluir los cursos, este aplica una encuesta que contempla las variables en estudio (estudiante, LMS, recursos, actividades, curso, etc.). Finalmente, a partir de los resultados de la encuesta y los informes desarrollados durante los procesos de monitoreo y seguimiento, el Vicedecano Docente-Methodológico elabora estrategias que subsanen

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

las deficiencias encontradas, esto en caso de que los datos muestren que se deben implementar mejoras. Dado el caso que se requiera, se desarrolla, ejecuta y verifica la implementación del plan de acción. Este debe contemplar todos los elementos detectados que requieren atención.

**Tabla 7** - Ficha de proceso estratégico 3.01.: Monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso educativo.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso educativo</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano (a) Docente-Metodológico
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de año</li> <li>• Responsable de las TICs en la facultad</li> <li>• Vicedecano (a) Docente-Metodológico</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Evidenciar el comportamiento de las principales variables que intervienen en el proceso de aprendizaje de la modalidad de EaD, con la finalidad de asegurar la calidad de los cursos.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo, correo electrónico, conexión a internet
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación docente</li> <li>• Demanda de monitoreo a estudiantes activos</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de monitoreo</li> <li>• Informe de seguimiento</li> <li>• Encuesta de satisfacción del curso</li> <li>• Estrategias para subsanar deficiencias en el proceso educativo</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Institucional de EaD</li> <li>• Modelo de Educación a Distancia</li> <li>• Objetivos Estratégicos de la Facultad</li> <li>• Objetivos del año</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica)</li> <li>• Seguimiento del egresado</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento del plan estratégico (objetivos) en Excelente, Bien, Regular o Mal (%)</li> <li>• Calidad de la oferta de cursos facilitados bajo la modalidad virtual.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de formación a distancia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**PE-3.02-Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica)**

El proceso de Acompañamiento pedagógico a distancia tiene como objetivo brindar soporte y asesoría pedagógica que oriente y permita que los estudiantes incorporen los nuevos conocimientos en su desempeño profesional y culminen exitosamente los cursos. Consiste en dar atención académica por los profesores a sus alumnos, para orientarlos en

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

cualquier duda acerca de los temas del programa de estudio que estén relacionados con la asignatura que imparte o bien con el área.

Inicia con una solicitud previa al inicio del período escolar por el Coordinador o Jefe del Departamento de la carrera a los profesores de los horarios disponibles para impartir asesorías académicas. Estos al inicio del período escolar elaboran el cronograma de asesorías académicas, considerando el Plan de asignatura, el número de estudiantes matriculados y los escenarios de trabajos existentes (con conectividad y sin conectividad) y se lo entregan al Coordinador o Jefe de la disciplina o carrera para su revisión y resguardo. Una vez aprobado los profesores utilizando los medios de comunicación disponibles (WhatsApp, Telegram, EVEA, correo electrónico, etc.), comunica a sus alumnos la fecha y horario de la asesoría para el semestre lectivo. Los estudiantes acuden a la asesoría académica:

**1. Previo a las evaluaciones parciales**

2. Cuando existan dudas en las temáticas de las clases
3. Cuando se desee reforzar o ampliar el conocimiento
4. Cuando se acuda a tutoría personalizada

**5. Previo a las evaluaciones de recuperación**

- Cuando el alumno desee aclarar las dudas que provocaron la reprobación del parcial.
- Cuando el tutor lo canalice por considerar pertinente apoyar su aprendizaje.

Los profesores reciben a los estudiantes y recaban la información relativa a las capacidades y/o competencias por desarrollar. Además, realizan un análisis estadístico sobre la asistencia a asesorías académicas y lo entrega al Coordinador o Jefe de la disciplina o carrera. Este último recibe de todos los profesores dichos análisis, los registra y archiva, concentra la información de todos y entrega reporte al Vicedecano (a) Docente- Metodológica para la elaboración del informe correspondiente al curso.

**Tabla 8** - Ficha de proceso estratégico 3.02.: Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica).

<p><b>Ficha de Proceso</b></p> <p><b>Proceso: Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica)</b></p>
--

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

<b>Responsables</b>	Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano (a) Docente-Metodológico
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Disciplina o de carrera</li> <li>• Profesores</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Vicedecano (a) Docente-Metodológico</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Brindar soporte y asesoría pedagógica que oriente y permita que los estudiantes incorporen los nuevos conocimientos en su desempeño profesional y culminen exitosamente los cursos.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los trabajadores, correo electrónico
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calendario Docente.</li> <li>○ Plan de Estudio</li> <li>○ Listado de matrícula</li> <li>• Estrategia educativa de la carrera.</li> <li>• Estrategia universitaria de formación político ideológica.</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de asesorías académicas</li> <li>• Informe de asistencia a asesoría académica</li> <li>• Reporte de análisis estadístico de asistencia</li> <li>• Informe del curso</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Legislación vigente (Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, Circulares, Instrucciones) de los Órganos y Organismos correspondientes, en particular del MES y la UH.</li> <li>○ El Modelo Cubano de Educación a Distancia</li> <li>○ Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo, seguimiento y evaluación de proceso educativo</li> <li>• Seguimiento del egresado</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos del año</li> <li>• Nivel de satisfacción de los estudiantes con la preparación y desarrollo de las asesorías.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **PE-3.03-Seguimiento del egresado**

El proceso de Seguimiento del egresado tiene como objetivo gestionar las acciones que permitan identificar los niveles de pertinencia e impacto de las competencias de los graduados en el curso a distancia. Consiste en la actualización de la base de datos de los egresados y su ubicación laboral, así como la elaboración de instrumentos para la evaluación de sus competencias y pertinencia del proyecto estudiantil.

Inicia con la solicitud de información a Secretaría Docente de los de datos personales de egresados que lleven uno, tres y cinco años de haber terminado la carrera. Los Jefes de disciplinas o de carrera reciben la información solicitada, contactan a los egresados para la aplicación de la encuesta, con la finalidad de medir la satisfacción de estos. Una vez realizada la encuesta, se tabula la información y se realiza su análisis. Con posterioridad,

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

se genera el informe cualitativo de cada carrera y el plan de medidas para aminorar las insatisfacciones, el cual se socializa con la Rectoría y el Vicedecanato, como se observa en la tabla 9.

**Tabla 9** - Ficha de proceso estratégico 3.03.: Seguimiento del egresado.

<b>Ficha de Proceso</b>	
<b>Proceso: Seguimiento del egresado</b>	
<b>Responsables</b>	Vicedecano o Profesor Principal del Curso a Distancia y Vicedecano (a) Docente-Metodológico
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de disciplinas o de carrera</li> <li>• Secretaría Docente</li> </ul>
<b>Objetivos del Proceso</b>	Gestionar las acciones que permitan identificar los niveles de pertinencia e impacto de las competencias de los graduados en el curso a distancia.
<b>Recursos Necesarios</b>	PC, softwares específicos, impresora, papel, materiales simples de oficina, local de trabajo y atención a los trabajadores, correo electrónico, conexión a internet.
<b>Elementos de Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de estudios (incluye los documentos rectores).</li> <li>• Perfil por Competencias de cada carrera.</li> <li>• Datos actualizados de los egresados y su ubicación laboral.</li> <li>• Instrumento diseñado para la evaluación.</li> <li>• Cronograma para la realización del proceso según Plan de Actividades.</li> </ul>
<b>Elementos de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas aplicadas.</li> <li>• Informe cualitativo de cada carrera.</li> <li>• Plan de Medidas para aminorar las insatisfacciones</li> </ul>
<b>Documentos necesarios para la gestión del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación vigente (Leyes, Decretos, Resoluciones, Acuerdos, Circulares, Instrucciones) de los Órganos y Organismos correspondientes, en particular del MES y la UH.</li> <li>• Reglamento de Organización Docente y Metodológica, Resolución 47/2022</li> <li>• El modelo cubano de Educación a Distancia</li> </ul>
<b>Sub-proceso relacionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo, seguimiento y evaluación de proceso educativo</li> <li>• Acompañamiento pedagógico a distancia (Asesoría Académica)</li> </ul>
<b>Criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de los graduados que reconocen la pertinencia de los estudios.</li> <li>• Porcentaje de los graduados que reconocen que los contenidos recibidos en la carrera son de utilidad en el desempeño de su actividad profesional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La gestión de procesos estratégicos en los CaD va a otorgar la máxima optimización de las actividades que se realizan garantizando la concreción de su misión social. Este enfoque se dirige al logro de los resultados de cada una de ellas y permite el cumplimiento de las labores, la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

La implementación de la Gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior permite lograr mejores resultados, reducir errores, optimizar tiempos y recursos, con el fin de garantizar la calidad de sus servicios y con ello una mayor satisfacción de la comunidad a la que se dirige. Por ello, se ha considerado que su aplicación en la modalidad de EaD de la Universidad de La Habana pudiera contribuir a la materialización de su misión social.

La EaD dentro de la planificación estratégica de la formación de pregrado de la Universidad de La Habana ha ido ganando un espacio sistemático. Se aplica a partir de un modelo de formación abierto y con autonomía para las carreras en el diseño del trabajo con la modalidad. Su sistema de evaluación es fundamentalmente presencial y asume el plan de estudios similar a la modalidad presencial y semipresencial.

Las técnicas de investigación aplicadas permitieron identificar tres macroprocesos considerados como estratégicos para alcanzar los resultados deseados para esta modalidad (Macroproceso de Información, Comunicación e Informatización, Recursos Humanos y Control Estratégico), así como los procesos y subprocesos que los componen, sus actividades y flujos informacionales.

Los diagramas de flujos posibilitaron la representación gráfica de los procesos estratégicos y facilitaron su entendimiento e interpretación. Estos se elaboraron a través del software Microsoft Visio.

Las fichas elaboradas para los procesos describen todas las características relevantes que estos poseen como: responsables, participantes, objetivo, recursos necesarios, elementos de entradas y salidas, documentos necesarios para su gestión, sub-procesos relacionados y los criterios para la evaluación de la eficacia/eficiencia.

La propuesta de gestión de procesos estratégicos para la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad de La Habana, servirá de guía y apoyo para elevar sistemática y sostenidamente la calidad de sus servicios académicos. Además, permitirá la toma de decisiones en cuanto a la mención de responsabilidades, tareas y recursos en la institución.

## REFERENCIAS

**La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana**

Cabero, J. y Marín, V. (2014). Posibilidades educativas de las redes sociales y el trabajo en grupo. Percepciones de los alumnos universitarios. *Comunicar*, XXI (42), 165-172.

García, A. (2012). *La gestión por procesos en la editorial Félix Valera*. [Tesis de pregrado, Universidad de La Habana].

Larrondo, M. K. (2021). *Gestión de procesos para el Observatorio de Gobierno Digital de Cuba* [Tesis de pregrado, Universidad de La Habana].

Limonti, B. (2018). *Propuesta de acciones para la Gestión por procesos en la Dirección de Organización, Planificación e Información del Ministerio del Turismo de la República de Cuba* [Tesis de pregrado, Universidad de La Habana].

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.

Ministerio de Educación Superior (MES). (2022). *Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior* [Archivo PDF]. <https://www.mes.gob.cu/>

Ortiz, A., Pérez, M. y Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 3, 1-12.

Rivero, K., Castillo, G. B. y Galarza, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 56- 62.

Rodríguez, R. y Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22(2), 192-207.

Universidad Abierta y a Distancia de México. (1/09/2022). *Manual de procedimientos*. <https://www.unadmexico.mx>

Universidad de La Habana. (2015). *Manual de Organización* [Archivo PDF]. <https://www.uh.cu>

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) (30/08/2022). *Manual de procedimientos*. <https://www.unan.edu.ni/index.php/dgci/gestion-por-procesos.odp>



## Itinerarios de investigación

### La gestión por procesos en Educación a Distancia en la Universidad de La Habana

Universidad Nacional de Educación a Distancia de España (UNED). (9/09/2022). Manual de procedimientos. <https://www.uned.es>

Universidad Nacional de Lanús de Argentina. (28 /8/2022). Manual de procedimientos. <http://www.unla.edu.ar>.

### **Conflicto de intereses**

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses

### **Contribuciones de los autores**

*Conceptualización:* Maydol Carpio Álvarez

*Investigación:* Maydol Carpio Álvarez

*Metodología:* Idania Josefina Licea, Arianne de Cárdenas Cristiá y Riselis Martínez Prince

*Redacción - borrador original:* Maydol Carpio Álvarez, Idania Josefina Licea, Arianne de Cárdenas Cristiá y Riselis Martínez Prince

*Redacción – revisión y edición:* Maydol Carpio Álvarez, Idania Josefina Licea, Arianne de Cárdenas Cristiá y Riselis Martínez Prince

.