

# 48

## LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DEL AÑO ACADÉMICO: UN ENFOQUE A PROCESOS

### THE MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY COMMUNITY OF THE ACADEMIC YEAR: A PROCESS APPROACH

Ileana Irene Tapia Claro<sup>1</sup>

E-mail: [itapiac@uho.edu.cu](mailto:itapiac@uho.edu.cu)

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

Adiuska Calzadilla González<sup>1</sup>

E-mail: [acalzadillag@uho.edu.cu](mailto:acalzadillag@uho.edu.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4496-0698>

Aliuska Calzadilla González<sup>1</sup>

E-mail: [aliuskacalzadilla@gmail.com](mailto:aliuskacalzadilla@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0032-3606>

<sup>1</sup>Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Tapia Claro, I. I., Calzadilla González, A., & Calzadilla González, A. (2023). La gestión de la comunidad universitaria del año académico: un enfoque a procesos. *Revista Conrado*, 19(92), 409-423.

#### RESUMEN

Las universidades cubanas priorizan el perfeccionamiento de la gestión en el eslabón de base para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos, de este modo precisan aplicar enfoques adecuados para este fin. El enfoque a procesos como método de gestión contribuye a mejorar los resultados, de ahí la pertinencia de utilizar el mismo en la comunidad universitaria del año académico unido a las ventajas de este con respecto al enfoque funcional actual que se presenta en la Educación Superior. La investigación plantea como objetivo analizar la gestión del año académico con un enfoque a procesos. Se realiza un análisis conceptual de la gestión en el año académico para finalmente diseñar el proceso a través del mapa, el despliegue, el diagrama de flujo, los indicadores y la calendarización, constituyendo una herramienta para la gestión en el eslabón de base. Se emplearon además métodos empíricos como la observación, entrevistas y la revisión de documentos.

#### Palabras clave:

Proceso; gestión del año académico; gestión por procesos

#### ABSTRACT

Cuban universities prioritize the improvement of management in the base link in the search for the fulfillment of their objectives, for this they need to apply appropriate approaches for this purpose. The approach to processes as a management method contributes to improving the results, hence the relevance of using process management in the university community of the academic year together with the advantages of this with respect to the current functional approach that is presented in Higher Education. The objective of the research is to analyze the management of the academic year with a process approach. For this, a conceptual analysis of the management in the academic year is carried out and the process is designed through the map, the deployment, the flowchart, the indicators and the schedule. Empirical methods such as observation, interviews, surveys and document review were also used.

#### Keywords:

Process; management of the academic year; Process management

## INTRODUCCIÓN

La universidad cubana enfrenta hoy el reto de formar profesionales comprometidos con la Revolución y el desarrollo sostenible del país. Por tal motivo, para conseguirlo la estrategia debe estar vinculada al incremento continuo de la eficacia en la labor docente educativa del eslabón de base, considerado en la Educación Superior Cubana como el escenario en el cual la acción de los agentes que intervienen es determinante para lograr la formación integral de los futuros graduados y está compuesto por los departamentos involucrados, el colectivo de carrera y la comunidad universitaria del año académico.

En la última década el enfoque a procesos despierta un interés creciente y es ampliamente utilizado por muchas organizaciones, para Acosta et al. (2017) manifiesta que uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión y de cada uno de los procesos que la integran. En este sentido, se desarrollan diferentes investigaciones relativas a perfeccionar el modelo de gestión universitaria enfocado a los procesos y materializada en la gestión de estos al demostrar la factibilidad de asumirla en todos sus niveles organizativos.

El enfoque a procesos permite ver las operaciones realizadas en una organización bajo la mira de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2005, 2005). De esta forma, se eliminan las barreras entre diferentes áreas funcionales y se unifican sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

La universidad cubana actual, de acuerdo a su estructura aplica un modelo de gestión funcional donde prevalece el sistema de trabajo organizado según la estructura funcional que direcciona el sistema de actividades a todos los niveles que parte del organigrama y los niveles de subordinación que determina; a pesar de que se ha intencionado la introducción del enfoque a procesos desde la alta dirección del Ministerio de Educación Superior (MES) buscando la mejora institucional y de sus procesos. Asimismo, no se ha logrado el funcionamiento integral que se requiere ni responde a otros elementos determinantes de la eficiencia y eficacia institucional, así como las relaciones con el entorno y los clientes.

En relación con la idea anterior se coincide en que en las instituciones educativas la gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa. de esta forma articula temas como

calidad, productividad, eficiencia y eficacia; muestra cómo agregar valor al proceso educativo lo que implica pensar en cómo innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Correa et al.2008).

En otro orden de ideas se concuerda con Riveira & Mataix (2004) al valorar cómo el cambio de la gestión funcional a la gestión por procesos supone siempre una transformación importante en cualquier organización que, en ocasiones, genera situaciones de difícil coexistencia entre la estructura formalmente funcional de la organización y su gestión por procesos. En las universidades cubanas, a juicio de estos investigadores, coexisten ambos enfoques, aunque las ventajas de gestionar por procesos hacen que este vaya ganando adeptos.

La comunidad universitaria del año académico también recibe las influencias de estos modelos de gestión: del funcional las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, ante quién reportar y dónde se toman las decisiones; del enfoque a procesos las particularidades de una gestión universitaria sobre la base de procesos orientados a la formación de los estudiantes (sustantivos) y la existencia de indicadores que de alguna manera direccionan el trabajo en el año.

Visto de esta forma parecería que esta dualidad debería resolver los problemas que desde su gestión se le señalan al año académico y a su principal gestor el profesor principal del año académico (PPA), pero la realidad demuestra que persisten las insuficiencias en la determinación de objetivos, en la consecución de las metas, en los resultados de eficiencia y eficacia, incumplimientos de los flujos de información, desconocimiento de cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones profesor-colectivo de año-estudiantes, desde las funciones y tareas individuales y colectivas. El estudio realizado evidencia que las herramientas de la gestión por procesos no han sido aplicadas de forma sistemática ni en el eslabón de base.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos científicos del nivel teórico y empírico. El análisis-síntesis e inductivo-deductivo para realizar la sistematización de la información obtenida a partir de la revisión de la bibliografía que permitió conocer los principales elementos del enfoque a procesos y de la gestión en la comunidad universitaria del año académico, precisando los elementos que la caracterizan y su interrelación entre ellos.

La observación, entrevista y la revisión de documentos para constatar la información que se genera en este nivel

organizativo y su incidencia en la forma de gestión utilizada. Para lograr consenso al definir los procesos, describir las tareas y actividades se aplicó el método de expertos de concordancia de Kendall. Este se utiliza para ordenar, según prioridad, un grupo de criterios, permitiendo además calcular su importancia una vez ordenados.

**Análisis-síntesis:** para la sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan la gestión en la comunidad universitaria del año académico con enfoque a procesos, Para realizar el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la bibliografía y documentación técnica y conocer los principales elementos del enfoque a procesos, que permite construir el marco teórico práctico referencial.

**Inductivo-deductivo:** permitió arribar a conclusiones determinadas de la problemática mediante la búsqueda y revisión de documentos.

Entre los métodos empíricos que se emplearon en la investigación se encuentran: la observación, la revisión de documento y la entrevista.

#### Resultados y discusión

Según Díaz-Canel et al. (2020) plantean que, la gestión de la educación superior presenta características propias por el alto peso del factor humano, lo que, unido a la creciente complejidad de sus procesos y del entorno, determina su consideración generalizada como función sustantiva. En esta dirección, resulta relevante la necesidad de perfeccionarla, de ahí la pertinencia de analizar la gestión del eslabón de base, especialmente en la comunidad universitaria del año académico. La misma está contemplada en la Resolución 2/2018 Reglamento del trabajo docente y metodológico de la Educación Superior y se define representada por el colectivo de año y por los estudiantes agrupados en brigadas, regularmente se denomina año académico. Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2018)

El año académico es el resultado de la integración horizontal de los contenidos de las disciplinas y ofrece una visión del momento del proceso de formación en que se encuentran los estudiantes Horruitiner (2006). De este modo, actúa como sistema para lograr determinados objetivos precisados en una visión integradora, ahora bien, esto solo es posible cuando los actores de cada año (profesores y estudiantes) participan de manera mancomunada en su consecución y requiere una concertación previa de las acciones pedagógicas a desarrollar en él, lo que implica un resultado a lo interno que no siempre es loable.

El diseño del año académico en términos de objetivos precisa su rumbo esencial, estos deben ser, según

Horruitiner (2006), pocos y a la vez integradores, resultado del vínculo de las asignaturas que se imparten; por lo que deben ser revisados y adecuados a las particularidades de los estudiantes cada nuevo curso académico. De ahí que se precise analizar la interdisciplinariedad necesaria y si las metas se encaminan a lograr la transformación de los estudiantes para los cuales fueron ajustados los objetivos con una concepción formativa.

Sucede pues, que en la revisión de documentos, específicamente de las estrategias educativas para constatar la calidad en la formulación de los objetivos en cada año, se pudo evidenciar las debilidades que persisten en su diseño curso tras curso sin que prime la objetividad y racionalidad en el número, estos se siguen clasificando en instructivos y educativos dificultando la integralidad y ponen en riesgo la adecuada correspondencia entre las metas, acciones y criterios de medidas para lograr su consecución.

Por otra parte, la gestión en el año académico se materializa en el trabajo metodológico que de forma colectiva realizan los profesores del colectivo encaminado a perfeccionar, optimizar y lograr los objetivos propuestos en el año bajo la conducción de un coordinador. De esta forma la práctica confirma la necesidad de ir más allá de dar instrucciones a los sujetos o crear roles de trabajo al concebir una gestión encaminada hacia la obtención de resultados pertinentes dirigidos al mejoramiento de su calidad y la satisfacción de la sociedad con los mismos.

Para la comunidad universitaria del año académico se presenta el colectivo de año que como nivel organizativo se identifica por algunas características, entre ellas:

Es el encargado de realizar el trabajo metodológico en este nivel; agrupa a los profesores que desarrollan las asignaturas del año, a los profesores guías de cada grupo, a los tutores y a los representantes de las organizaciones estudiantiles; tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos del año para propiciar la integración de los aspectos educativos e instructivos con un enfoque interdisciplinario (Pérez et al., 2016, p.62).

Cabe considerar entonces que el año académico constituye el nivel estructural del trabajo metodológico donde se logra la más íntima y cotidiana relación entre los elementos activos del proceso docente educativo: los estudiantes y los profesores. En esta dirección el colectivo de año es el nivel organizativo que desde el trabajo metodológico incluye y propicia la relación de los procesos sustantivos que se dan en la universidad. En el año académico se encuentran las acciones de ese colectivo para instrumentar el proceso docente educativo a ese nivel.

Dentro de este orden de ideas quedo claro que los departamentos, el colectivo de carrera y la comunidad universitaria del año académico como componentes del eslabón de base, precisan de lograr mayor integración de sus procesos para la consecución de los objetivos. El estudio realizado permitió precisar la comunidad universitaria del año académico como el espacio donde se manifiesta la necesidad de la integración de los procesos sustantivos para el cumplimiento de los objetivos y la mejora de los resultados de eficiencia y eficacia y es su colectivo conducido por el PPA, el que logra la relación de esos procesos, por lo que resulta importante investigar su gestión.

En Cuba algunos investigadores estudian la gestión en el eslabón de base desde diferentes enfoques con mayor énfasis en el sistémico. Se distingue en este sentido Pérez et al. (2016) con la gestión del colectivo de año para la formación integral del profesional de cultura física, cuyos autores proponen valorar la labor educativa como parte de la gestión del colectivo centrado en la formación integral de los estudiantes de primer año de la carrera Licenciatura en Cultura Física, basado en el diseño adecuado de la estrategia educativa del año. Aunque no hacen referencia a un enfoque determinado para la gestión si dejan claro que esta debe ser estratégica y para ello se han de proponer estrategias bien formuladas que permitan cumplir con los propósitos de excelencia y calidad que exige la universidad cubana actual.

Por su parte Méndez & Lorez (2017) fundamentan la propuesta de herramientas para uso de criterios de calidad en la gestión del colectivo de carrera, abogando por aplicar la gestión por procesos en la carrera universitaria. Se destaca la inclusión de la matriz de monitoreo y evaluación, así como el mapa de la estrategia de gestión de la carrera, unido a la medición de los resultados a través de indicadores, sin llegar a extender este enfoque al año académico lo que constituye una de las principales barreras para introducir los cambios necesarios para elevar la efectividad de la gestión docente en la carrera, unido a la limitada asimilación de la gestión por procesos en este nivel.

Al colectivo de año el MES le declara como propósito "... lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos de formación del año académico, así como otros que se haya concertado para responder a las características propias del grupo y del momento, mediante la implementación de la estrategia educativa del año académico" (Ministerio de Educación Superior [MES], 2018, p.663). Además, le define las siguientes funciones:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos formativos del año académico y a su perfeccionamiento

continuo, de modo que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes.

2. Desarrollar el proceso de diagnóstico integral y de evaluación periódica de los estudiantes matriculados en el año académico.
3. Elaborar la estrategia educativa del año académico, a partir de la concebida para la carrera y del diagnóstico de los estudiantes, propiciando la integración de las actividades curriculares y extracurriculares, en correspondencia con los objetivos formativos del año. Realizar las acciones necesarias para su implementación, así como el análisis periódico de sus resultados, tanto individuales como colectivos.
4. Diseñar acciones específicas para la sistemática comunicación con los estudiantes, como parte de la estrategia educativa del año académico y garantizar su cumplimiento, de modo que permitan conocer las inquietudes de los estudiantes, para actuar consecuentemente y responder o canalizar las respuestas con la mayor premura posible.
5. Propiciar la combinación de las actividades académicas, laborales e investigativas con las diferentes tareas de impacto social, deportivas y culturales, entre otras, que realizan los estudiantes, en correspondencia con los objetivos formativos del año académico.
6. Lograr un enfoque metodológico adecuado para el desarrollo del proceso docente educativo del año académico, velando por su rigor y efectividad y tomando en cuenta su contribución a los objetivos generales de la carrera.
7. Jerarquizar el uso de las estrategias curriculares, así como el adecuado desarrollo de la asignatura perteneciente a la disciplina principal integradora.
8. Proponer al decano de la facultad-carrera o al jefe del departamento-carrera según corresponda, las posibles vías que pueden utilizarse para la evaluación de los objetivos formativos del año académico.
9. Analizar sistemáticamente la marcha del proceso docente educativo en el año académico, promoviendo acciones e investigaciones dirigidas a eliminar los problemas y las deficiencias detectadas, y proponiendo las medidas que permitan el mejoramiento continuo de la calidad de dicho proceso.
10. Realizar análisis periódicos sobre el cumplimiento del plan de estudio en este nivel y hacer propuestas para su perfeccionamiento
11. Promover la participación generalizada y activa de los estudiantes en tareas económicas y sociales de importancia para la universidad y la sociedad.

El análisis de las funciones anteriores permite enfatizar la responsabilidad del colectivo de año en la realización



de las actividades pertinentes para atender las necesidades de la formación integral de los estudiantes; pero su contribución al cumplimiento de los requerimientos que hoy exige el proceso de perfeccionamiento de la gestión en el eslabón de base en las IES es limitada, al formar profesionales integrales y comprometidos sin considerar la mejora de los resultados de eficiencia y eficacia que necesita alcanzar las universidades y que se logran precisamente en el año académico a partir de la gestión que su colectivo realice.

Una nueva mirada al colectivo de año se refleja en la Resolución 2/2018 al considerar que este constituye un nivel de dirección atípico en la estructura de las universidades Cuba. Ministerio de Educación Superior (2018), o sea, por primera vez es considerado como un nivel de dirección por lo que resulta pertinente su gestión, en este sentido son escasas las definiciones conceptuales en la literatura consultada.

Las definiciones encontradas, sobre todo en documentos normativos del Ministerio de Educación Superior, se enfocan desde tres aristas, según refieren Hernández & Massip (2017), que revelan la evolución de su concepto: entidad metodológica con personalidad propia; subsistema o nivel organizativo principal del trabajo metodológico y nivel de dirección atípico en la estructura de las universidades, sin alterar su misión fundamental: lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos instructivos y educativos del año.

Estos investigadores, además, consideran que la gestión de los colectivos de año se caracteriza por un estilo tradicionalista y rutinario, pleno de formalismo, con funciones limitadas a aspectos de índole administrativos y organizativos, apegados y dependientes de las indicaciones de la universidad y la facultad, sin claridad del nivel de subordinación. Al mismo tiempo distinguen la gestión del colectivo de año como un conjunto de actividades, acciones, operaciones, métodos, técnicas e iniciativas que deben instrumentarse desde y por la vía científica de manera dinámica, democrática y contextualizada, ejecutadas por los docentes, dirigido a la mejora de la práctica educativa y de los sujetos que en ella intervienen.

Por consiguiente, a criterio de los autores, el no reconocer la gestión en este nivel como un proceso y no considerar funciones de dirección ni la calidad de los resultados constituyen las principales limitaciones de esta concepción. Se coincide al mismo tiempo en entender la mejora como una necesidad, pero no solo de la transformación de los sujetos que en ella actúan sino enfocada en los resultados y la satisfacción de todas las partes interesadas,

entiéndase profesores de los colectivos que le suceden y empleadores.

Sin llegar a definir la gestión en el colectivo de año, resaltan Guzmán (2017), que su función está basada en la atención integral al año a partir de los objetivos trazados a este nivel y es donde se planifica, organiza, controla y evalúa el trabajo formativo, esto se materializa a través de los profesores principales de asignaturas, la extensión universitaria y en general de la participación colegiada de las diferentes partes que intervienen en este proceso, de manera tal que permita la planificación de sus objetivos y acciones para garantizar un enfoque integral. Aquí se corrobora que la gestión del año académico parte de planificar objetivos y acciones para alcanzarlos, la asume como un proceso y con un enfoque integral, pero solo considera la formación del estudiante como su resultado.

Acerca de la expresión del MES (2018) sobre el colectivo de año donde puntualiza que constituye un nivel de dirección atípico en la estructura de las universidades conducido por el PPA, los estudios realizados sobre el colectivo de año en Cuba muestran que es en este donde se planifica, ejecuta y controla el trabajo de todos los actores involucrados en la formación, es por tanto, a consideración de la autora, un nivel de dirección conducido por un coordinador que no es un directivo (el PPA es un funcionario), a los que en las condiciones actuales se les exige una mirada diferente para liderar procesos en este nivel organizativo donde se necesita una gestión intencionada, con una integración de los procesos y comprometida con la mejora de sus resultados.

Los distintos aspectos teóricos abordados permiten resumir, desde una perspectiva general, que existen elementos de síntesis presentes en la gestión del colectivo de año entre los que se destacan: ser un proceso, tiene carácter integrador, incluye funciones, acciones, actividades, objetivos; en él se planifican, organizan, controlan las acciones que se desarrollan en el año académico; intervienen los profesores de las asignaturas, los profesores guías de cada grupo y los representantes de las organizaciones estudiantiles conducidos por el profesor principal del año; el propósito es cumplir los objetivos formativos del año y otras metas.

Queda claro que el resultado de la gestión en el año académico está estrechamente ligado al perfeccionamiento de la gestión de su colectivo a partir de transformar el estilo de su funcionamiento con nuevos enfoques y con el papel del PPA, figura que está en el centro de la Educación Superior Cubana jugando un rol fundamental en la conducción del colectivo de año que demanda de quienes lideran procesos formativos, según refiere Guzmán (2017)

una gestión intencionada, integrada, coherente y colegiada entre los miembros de esa comunidad universitaria.

Al analizar las consideraciones reconocidas hasta el momento relacionadas con que las universidades demandan de un enfoque a procesos en su gestión, los autores de esta investigación consideran que resulta pertinente analizar la gestión del año académico, desde la perspectiva del enfoque a procesos sobre la base de los que en él se desarrollan.

Se adoptan entonces los enunciados del enfoque a procesos partiendo de que la gestión por procesos puede ser conceptualizada como “la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente” (Negrín, 2003, p. 6). Se coincide, además, con el punto de vista normalizado de la calidad al expresar que con el enfoque a procesos se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Se asume la clasificación de los procesos de acuerdo con su finalidad, dada por Zaratiegui (1999):

- los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas, estrategias y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto
- los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes
- los procesos de apoyo o de soporte son los que desarrollan las actividades y garantizan los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos claves.

El análisis del diseño y descripción de los procesos universitarios se desglosan por niveles y siguen la estructura lógica que va desde los macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades hasta los procedimientos. La manera más representativa de reflejar los procesos determinados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para describir las actividades de un proceso resulta conveniente realizar su despliegue que no es más que una descripción detallada de las actividades, tareas y

acciones que componen el proceso y luego ilustrar a través del diagrama de flujo, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende alcanzar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Como parte de esta ficha, los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia; por lo que resulta importante conocer cómo se comportan estos.

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos ya que muestra todo el flujo informativo que en él se genera. Se asumen los modelos de Ortiz (2014), validados en su utilización en la Universidad de Holguín por considerarlos adecuados al enfoque de gestión asumido en esta investigación.

Desde este enfoque la universidad puede describirse como un conjunto de procesos (estratégicos, sustantivos y de apoyo) con relaciones más o menos fuertes que se entrelazan desde los procesos sustantivos que caracterizan la gestión universitaria contemporánea (Rubio et al., 2019) y se asume entonces que la gestión por procesos en el año académico es la organización de su sistema de trabajo basada en la gestión de sus procesos.

Para introducir este enfoque en un modelo de gestión que opera sobre el conjunto de funciones, atribuciones y obligaciones derivadas de una estructura organizativa por áreas, sin provocar una ruptura con este modelo actuante se tomará como referente la metodología propuesta por Blanco (2013) que señala entre los elementos necesarios los siguientes:

- Una estructura coherente y documentada de procesos que representa el funcionamiento del año
- Un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno como externo

- Responsables de procesos que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso asignado.

De suma importancia resulta atender la necesidad de desarrollar la medición y seguimiento de los procesos, lo cual es posible a través de la evaluación del desempeño de sus actividades y procedimientos, por lo que es imprescindible determinar quiénes y cómo los ejecutan para establecer los indicadores de gestión que permitirán obtener dichas mediciones así como las funciones de las unidades organizativas que intervienen en la ejecución de los procesos universitarios y del personal que las componen.

Asumir la gestión del año académico mediante el enfoque a procesos conduce a una reingeniería del sistema de gestión del área de formación. De esta forma, permite controlar de manera sistemática el estado de cumplimiento del objetivo de formación del profesional y sus criterios de medida en los años. Por tanto, posibilita tener mayor precisión en los planes de mejoras y en la corrección de las acciones directivas en todos los niveles durante el curso y en el futuro a mediano plazo. De ahí la necesidad de diseñar dicho proceso.

La gestión del año académico se reconoce como el supraproceso, considerando un supraproceso aquel que "agrupa varios procesos importantes o está referido a toda una actividad estratégica" (González, 2006, p.7).

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

1. Proyección estratégica del año (PE)
2. Trabajo metodológico (TM)
3. Trabajo docente educativo (TDE)
4. Trabajo investigativo extracurricular (TIE)
5. Trabajo extensionista (TE)
6. Informatización y documentación (IyD)
7. Aseguramiento bibliográfico (AB)
8. Comunicación sistemática (CS)
9. Atención al becado (AtB)

Una vez determinados, se clasificaron en procesos estratégicos, clave y de apoyo a través de técnicas de búsqueda de consenso como el método de expertos de concordancia de Kendall. Para alcanzar conformidad entre los expertos acerca de la clasificación. Para ello se realizaron las siguientes preguntas:

Para determinar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el perfeccionamiento del trabajo del año en el tiempo y el logro de sus objetivos, plantea los principios, guías y lineamientos para llevar a cabo los claves?

Para determinar los procesos clave: ¿Cuáles son los procesos que agregan valor y permiten el cumplimiento de las acciones de la estrategia educativa en el año académico?

Para determinar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos claves para su ejecución?

Como resultado se obtiene que la proyección estratégica del año, plasmada en la estrategia educativa, es el proceso estratégico, es aquí donde se conforma la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que serán coordinadas e integradas para lograr el cumplimiento de los objetivos del año con un enfoque de mejora, considerando el diseño de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Se coincide con Horruitiner (2006) en la necesidad de que esta estrategia se integre al sistema de gestión del proceso de formación de la facultad de un modo coherente. Para ello, los diferentes proyectos educativos de una carrera deben constituir un todo armónico, de modo que cada cual garantice el segmento o tramo del proceso de formación propio de ese periodo académico. Por lo que resulta necesario elaborar estrategias educativas en cada carrera y garantizar la evolución de cada cohorte en correspondencia con los objetivos generales previstos en el modelo del profesional y con las características particulares de cada colectivo. Estas estrategias educativas se derivan directamente de los propósitos educativos de la facultad, plasmados en el sistema de objetivos de trabajo del curso. Así, la labor educativa se estructura como parte esencial de dicho sistema y el proyecto educativo constituye entonces, la forma específica de concretar los objetivos de trabajo de la facultad en cada año académico.

Se clasifican como procesos clave: trabajo metodológico, trabajo docente educativo, trabajo investigativo extracurricular y trabajo extensionista. A continuación, se procede a explicar los mismos.

El trabajo metodológico es la labor que, apoyados en la didáctica realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio. En la Resolución 2/2018 se plantea que los resultados de este trabajo se concretan fundamentalmente en el desarrollo con calidad del proceso de formación, logrando una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral, las tareas de alto impacto social y las de carácter extracurricular que cumplen los estudiantes Cuba. Ministerio de Educación Superior (2018)

El trabajo docente educativo es la ejecución del proceso docente-educativo dirigido a lograr el cumplimiento de los objetivos generales que se establecen en los planes de estudio de las carreras. Incluye desarrollar el trabajo docente a través de las diferentes formas organizativas, realizando actividades que contribuyan a la formación integral de los estudiantes, evaluar el aprendizaje y trabajar con el movimiento de alumnos ayudantes.

El trabajo investigativo extracurricular lo constituyen diferentes tareas investigativas que realizan los estudiantes y que no forman parte del plan de estudio. Estas dependerán de los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas por cada estudiante según el año que cursa. Incluye la incorporación a grupos científicos estudiantiles, que a la vez forman parte o no de proyectos de investigación y la presentación de los trabajos en diferentes eventos científicos que se realicen en la institución de educación superior y a nivel provincial y nacional, participación en concursos de habilidades, así como la publicación de los resultados en revistas de impacto.

El trabajo extensionista promueve la participación de los estudiantes en actividades políticas, sociales, culturales, deportivas, de reafirmación profesional, como: proyectos comunitarios, cátedras honoríficas, movimiento de artistas aficionados, participación en programas nacionales de salud, juegos deportivos, para garantizar así de conjunto, la calidad de la formación de los futuros profesionales que satisfagan las exigencias sociales.

La informatización y documentación, el aseguramiento bibliográfico, la atención al becado y la comunicación sistemática con los estudiantes son los procesos de apoyo porque aportan un soporte para el cumplimiento de los procesos clave en la gestión del año académico.

La informatización y documentación inicia con la matrícula de los estudiantes hasta la actualización y control del expediente y los documentos que esto genera en la secretaría docente. Informatizar a partir de la utilización de software sencillos y sistemas profesionales como el Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (SIGENU), la información que se genera en los procesos para su procesamiento y comunicación a las partes interesadas.

En la situación del proceso de formación que se desarrolla siguiendo reglas de la educación presencial, semipresencial y a distancia, se hace imprescindible la virtualización de los contenidos de las asignaturas en plataformas virtuales lo que hace que este proceso se interrelacione estrechamente con los claves para lograr la consecución de los objetivos formativos atendiendo a la nueva normalidad que vive el país. Por otra parte, el aseguramiento bibliográfico garantiza la disponibilidad de los textos impresos que existen en el almacén y la entrega de los mismos a los estudiantes. Incluye además la posibilidad de solicitar la impresión de materiales necesarios que pueden suplir la ausencia de textos básicos y la búsqueda de alternativas con bibliografía complementaria.

La atención al becado abarca desde la infraestructura que permite la permanencia del estudiante y su atención hasta la labor educativa que se desarrolla en las residencias estudiantiles. La comunicación sistemática con estos comprende las actividades y canales de comunicación que permiten conocer las inquietudes de estos relacionadas con su proceso de formación y otras derivadas de la comunicación institucional y a su vez darle respuesta oportuna y pertinente.

Una vez concluido se procede a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el año académico en un mapa (Figura 1). Para la confección del mismo se identificaron las entradas y salidas. Como entradas se encuentran las orientaciones metodológicas de la carrera, los estudiantes de años precedentes y profesores; como salidas los estudiantes con los objetivos del año cumplidos y graduados de la carrera.



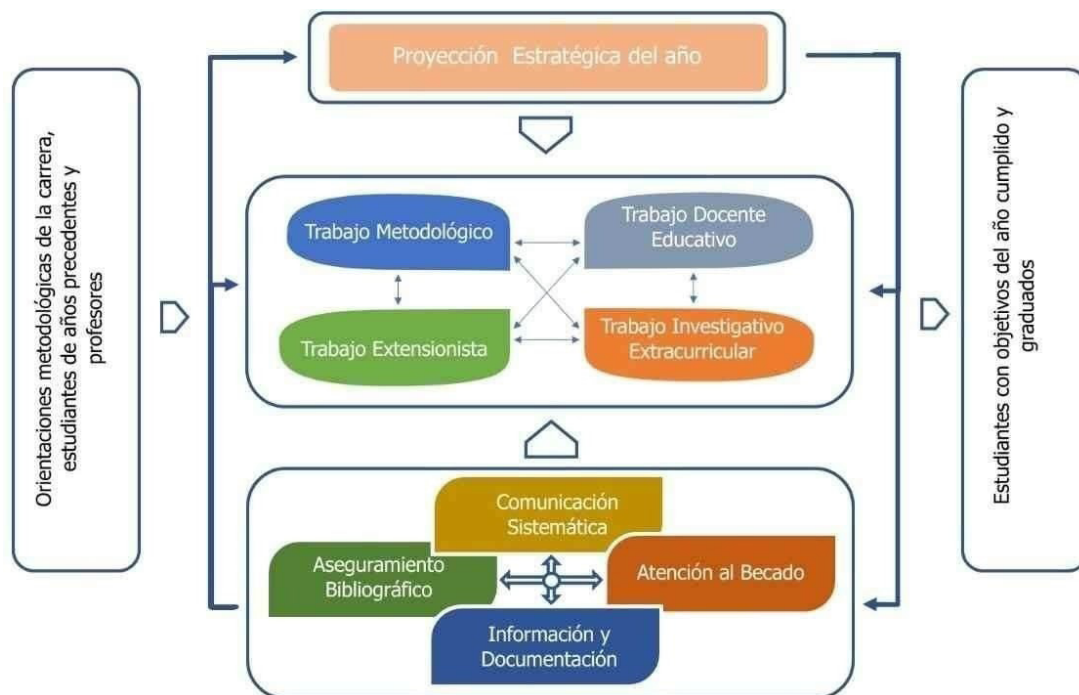


Figura 1. Mapa de procesos del año académico

Fuente: Elaboración propia

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Como complemento indispensable se realiza el despliegue de cada proceso, se detallan sus actividades, tareas y acciones. Se asume como actividad el conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico. Las tareas son pasos no ordenados que componen las actividades y las acciones detallan la tarea para facilitar su realización. En el anexo 1 se muestra un ejemplo del despliegue del trabajo metodológico, el trabajo docente educativo y el investigativo extracurricular.

Para describir los procesos se confeccionaron los flujogramas correspondientes a cada uno de ellos, el flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realiza los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma a través del empleo de los símbolos establecidos.

### Caracterización del proceso

Se caracteriza el proceso a través de la elaboración de las fichas y de la definición de sus indicadores. En el anexo 2 se muestra la ficha de la gestión del año académico.

### Indicadores del proceso

Se determinan los indicadores de gestión para medir los resultados del año académico a través de la eficiencia y la eficacia de los procesos que en él se desarrollan. Para su realización se identificaron indicadores que exige la Junta de Acreditación Nacional (JAN) en el reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) específicamente en el Subsistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias de la República de Cuba (SEA-CU) relacionados con la eficiencia académica, vertical y por ciclos, los propios del MES para medir los

resultados del proceso de formación de pregrado y se diseñaron otros para los procesos extracurriculares que ocurren dentro del año académico.

En el año la eficacia representa el cumplimiento los objetivos del año y su calidad avalada por el colectivo del año que le precede, además de la satisfacción de la sociedad con la calidad de los estudiantes en formación y con los graduados, que se corrobora con los empleadores. Además, se consideran otros resultados relacionados con la transformación del estudiante en lo curricular, lo extensionista y lo sociopolítico.

Se considera la eficiencia académica como el indicador cuantitativo objetivamente verificable que proporciona la relación del número de alumnos graduados en un curso académico con respecto a la cantidad de alumnos que ingresaron “n” años antes (n número de años que dura la carrera) y que no necesariamente conforman una generación (cohorte). Al respecto, en documentos normativos del MES se indica calcular la eficiencia académica como el producto de los porcentos de promociones alcanzadas en los distintos cursos por los que ha transitado el grupo de estudiantes en cuestión.

Por tanto, se puede inferir que la eficiencia académica en el año puede calcularse como el producto de los porcentos de promociones alcanzadas en los distintos semestres por los que ha transitado el grupo de estudiantes, siendo propuesta como indicador junto a la promoción total, limpia y la retención.

Una muestra del diseño de los indicadores por cada proceso (48 en total) se refleja en el anexo 3 con el nombre, el objetivo, la clasificación, la forma de cálculo, periodicidad, la fuente de información y el nivel de referencia (en correspondencia con el marco regulatorio del MES y la JAN). Del total de indicadores cuatro se clasifican de eficiencia y 44 de eficacia.

## CALENDARIZACIÓN

Como una herramienta necesaria para la gestión del año se confecciona el calendario con el objetivo de conocer cuándo se entrega la documentación requerida. El resultado de la calendarización se muestra en el anexo 4. Los pasos para su diseño son los siguientes:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.
2. Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

Con la información recopilada y organizada según las exigencias que para documentar un proceso se requiere

se elaboró el manual del proceso Gestión del año académico. Este diseño constituye una herramienta para la gestión en el eslabón de base utilizando un enfoque novedoso que facilita la obtención de resultados adecuados, el cumplimiento de los objetivos y la superación de quienes tienen la responsabilidad de gestionar el proceso de formación en el año académico a partir de asumir este desde los procesos que lo conforman.

## CONCLUSIONES

La importancia de los procesos se introduce de forma progresiva en la gestión universitaria como un elemento que, en los tiempos actuales, a través de estrategias de cambio y herramientas administrativas permiten mejorar su gestión si se aplica en el eslabón de base.

Asumir la gestión del año académico mediante el enfoque a procesos conduce necesariamente a diseñar el proceso Gestión del año académico. El empleo de este enfoque permitió definir y desplegar los procesos que en el año se desarrollan y apreciar las relaciones que se establecen entre ellos en el año académico.

Determinar indicadores posibilitó recoger la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de los procesos y determinar la eficacia y la eficiencia. La calendarización contribuyó a la organización del trabajo de los directivos a partir de reflejar el flujo informativo que en el proceso se genera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo. *Formación Universitaria*, 10(2), 103-112.
- Blanco Rosales, H. (2013). *Economía cubana: ensayos para una reestructuración necesaria*. Molinos.
- Correa, V. S., Álvarez, A. A., & Correa de U A. (2008). *La función directiva y el gestor educativo*. Fundación Universitaria Luis Amigó Transversal. Medellín, Colombia. [www.funlam.edu.co](http://www.funlam.edu.co)
- Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2018). *Resolución No. 2/2018 Reglamento del trabajo docente y metodológico*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-2-de-2018-de-ministerio-de-educacion-superior>
- Díaz-Canel, M., Alarcón Ortiz, R., y Saborido Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), e1.


- González, L. (2006). *Gestión de Procesos. Material Docente*. Centro de estudios de gestión Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana.
- Guzmán, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión del profesor principal del año académico en las instituciones de educación superior cubanas*. (Tesis Doctoral). Universidad de la Habana.
- Hernández, Y. C. & Massip, A. (2017). El colectivo de año en la construcción de poder para la formación de sujetos. *Universidad y Sociedad*, 9(2)177-183.
- Horrutinier Silva, P. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. Félix Varela.
- ISO-9000. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario*. International Organization Standardization. Ginebra
- Méndez Leyva, A. & Márquez Lorez, M. (2013). La gestión de la carrera universitaria centrada en los procesos y en los resultados. *Cuadernos de Educación y Desarrollo, Servicios Académicos Intercontinentales SI*, 31, 1-15.
- Negrin Sosa, E. (2003). *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis Doctoral). Universidad de Holguín.
- Pérez Macías, Y., Hernández Morales, L., & Mainegra Rodríguez, O. (2016). La gestión del colectivo de año para la formación integral del profesor de Cultura Física. *Revista Conrado*, 12(56), 60-65.
- Riveira, V. & Mataix, C. (2004). Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. *VIII Congreso de Ingeniería de Organización en Leganés, España*.
- Rubio Vargas, I, Abreu Payrol, J. & Martínez Quijano, M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Boletín Redipe*, 8(3), 125-134.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI, 81-88.

Anexos

Anexo 1- DESPLIEGUE DEL PROCESO GESTIÓN DEL AÑO ACADÉMICO.

| DESPLIEGUE DEL PROCESO GESTIÓN DEL AÑO ACADÉMICO    |   |  |   |
|---|---|--|---|
| PROCESO   | ACTIVIDADES   | TAREAS   | ACCIONES  |
| Trabajo metodológico (TM)                           | TM individual   |  |   |
|   | Auto preparación del profesor y los profesores principales de año (PPA)   |  |   |
|   | Desarrollar el trabajo científico metodológico (TCM) del profesor         | Perfeccionar el proceso docente educativo  | Desarrollar investigaciones o utilizar los resultados de investigaciones realizadas, que tributen a la formación integral de los futuros profesionales                            |
|   |   |  | Innovar y perfeccionar la práctica educativa, con el fin de integrar la teoría y la práctica logrando el aprendizaje de los estudiantes y la mejora del proceso docente educativo |
|   | TM colectivo  |  |   |
|   | Desarrollar el trabajo científico metodológico (TCM) del colectivo de año | Perfeccionar el proceso docente educativo  | Desarrollar de forma cooperada el trabajo científico metodológico con el propósito de introducir cambios en la práctica educativa   |
|   |   |  | Determinar los problemas durante el proceso docente educativo que son punto de partida para establecer los objetivos a alcanzar   |
|   |   |  | Inscribir en el registro correspondiente del departamento docente las investigaciones realizadas para su seguimiento y control  |
|   | Planificación y organización del trabajo docente metodológico (TDM)       | Analizar la composición del colectivo de profesores que integran el año académico                            | Caracterizar el Colectivo de año atendiendo a la categoría docente, científica y experiencia en la docencia universitaria del claustro de profesores del año                      |
|   |   |  | Analizar el Plan de estudio vigente   |
|   |   | Determinar la salida de las estrategias curriculares en las asignaturas del año                              |   |
|   |   | Analizar el sistema de evaluación de las asignaturas, la concepción de la Práctica laboral                   |   |
| Revisar los programas analíticos de las asignaturas |   | Determinar la contribución de la asignatura que forma parte de la Disciplina Principal Integradora en el año |   |
|   |   | Determinar las relaciones interdisciplinarias que se establecen entre las asignaturas del año                |   |

ANEXO 2- FICHA DE PROCESO GESTIÓN DEL AÑO ACADÉMICO

|  |   |
|--|---|
|   | <b>Ficha de proceso<br/>Gestión del año académico</b> |
| <b>Responsable:</b> Profesor Principal del Año (PPA)   |   |
| <b>Objetivo:</b> lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos del año académico, así como otras metas que se hayan concertado para responder a las características propias del grupo y del contexto, mediante la implementación de la estrategia educativa del año académico. Mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia del año.   |   |
| <b>Procesos:</b> Trabajo metodológico, Trabajo docente educativo, Trabajo científico extracurricular, Trabajo extensionista, Aseguramiento bibliográfico, Informatización y documentación, Atención al becado, Comunicación sistemática  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos legales, normativos y técnicos:</li> <li>• Resolución N° 2/2018 Reglamento del trabajo docente y metodológico de la educación superior. MES</li> <li>• Resolución N° 111/2017 Reglamento de organización docente de la Educación Superior</li> <li>• Resolución No 240/07 Reglamento disciplinario</li> <li>• Estrategia educativa de la carrera, planes de estudios vigentes, programas de asignaturas</li> </ul> |   |



|  |
|--|
| <p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos humanos: estudiantes de los años precedentes y profesores</li> <li>Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo</li> <li>Información: estrategia educativa de la carrera, indicaciones del colectivo de carrera y del departamento docente</li> </ul>  |
| <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Educación, universidades, facultades, carreras</li> </ul>  |
| <p><b>Salida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes que vencen los objetivos del año y graduados de la carrera</li> </ul>   |
| <p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Años académicos posteriores, organizaciones de la administración pública y empresarial</li> </ul>   |
| <p><b>Descripción del proceso:</b> Despliegue del proceso gestión del colectivo de año académico</p>   |
| <p><b>Registros generados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de planificación: P-1 definitivos de las asignaturas, P-4 aprobado</li> <li>Estrategia educativa del año</li> <li>Proyecto educativo de las brigadas del año</li> <li>Proyecto de vida de los estudiantes de cada brigada</li> <li>Resultados del diagnóstico psicosocial de los estudiantes</li> <li>Evidencias de las actividades metodológicas de los colectivos de año</li> <li>Actas de las reuniones de los colectivos de año</li> <li>Informes del cumplimiento de la estrategia educativa</li> <li>Acciones de trabajo metodológico y evidencias de su cumplimiento</li> <li>Plan de trabajo y evaluación de los alumnos ayudantes</li> <li>Resultados del corte evaluativo de los estudiantes</li> <li>Informe del proceso de transformación de los estudiantes</li> <li>Resultados de la encuesta de satisfacción de los estudiantes</li> <li>Resultados del proceso de formación en el año</li> </ul> |

**ANEXO 3 indicadores PARA EL proceso gestión del año académico**

| INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DEL AÑO ACADÉMICO                       |   |          |  |               |
|---|---|----------|--|---------------|
| Indicador: Satisfacción de los profesores con las actividades metodológicas |   |          |  |               |
| Objetivo  | Medir la satisfacción de los profesores con las acciones del plan de trabajo metodológico del año |          |  |               |
| Clasificación   |   | Proceso  | Trabajo metodológico                     |               |
|   | Impacto   |          | Eficacia                                 |               |
| Forma de cálculo  | $\frac{\text{Cantidad de profesores satisfechos}}{\text{Total de profesores}} * 100$              |          |  |               |
| Periodicidad  | Por actividad metodológica  |          |  |               |
| Fuente de información   | Encuesta de satisfacción elaborada por el PPA   |          |  |               |
| Nivel de referencia   | Sobrecumplido   | Cumplido | Cumplido con señalamientos               | Incumplido    |
|   |   | 90-100%  | 80-89%                                   | Menor del 80% |
| Indicador: Satisfacción de los estudiantes con el proceso docente educativo |   |          |  |               |
| Objetivo  | Medir la satisfacción de los estudiantes con el proceso docente educativo                         |          |  |               |
| Clasificación   |   | Proceso  | Trabajo metodológico y docente educativo |               |
|   | Impacto   |          | Eficacia                                 |               |

|  |  |   |                            |            |
|--|--|---|----------------------------|------------|
| Forma de cálculo   | $\frac{\text{Cantidad de estudiantes satisfechos}}{\text{Total de estudiantes}} * 100$                         |   |                            |            |
| Periodicidad   | Semestre   |   |                            |            |
| Fuente de información  | Encuestas que aplica la universidad  |   |                            |            |
| Nivel de referencia  | Sobrecumplido  | Cumplido  | Cumplido con señalamientos | Incumplido |
|  | 90-100%  | 80-89%  | Menor del 80%              |            |
| Indicador: Cantidad de premios de estudiantes en eventos científicos |  |   |                            |            |
| Objetivo   | Medir la cantidad de premios obtenidos por los estudiantes que participan en eventos                           |   |                            |            |
| Clasificación  | Proceso  | Trabajo docente educativo e investigativo extracurricular |                            |            |
|  | Impacto  | Eficacia  |                            |            |
| Forma de cálculo   | $\frac{\text{Cantidad de estudiantes premiados en eventos}}{\text{Total de estudiantes que participan}} * 100$ |   |                            |            |
| Periodicidad   | Curso  |   |                            |            |
| Fuente de información  | Estrategia educativa   |   |                            |            |
| Nivel de referencia  | No tiene nivel de referencia   |   |                            |            |

#### ANEXO 4- PLAN DE CALENDARIZACIÓN

| PLAN CALENDARIO DE LA GESTIÓN DEL AÑO ACADÉMICO |   |                                      |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |                   |                        |
|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|-------------------|------------------------|
| No  | Información a entregar  | Mes en que se entrega la información |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   | Nivel que informa | Nivel que recibe       |
|   |   | E                                    | F | M | A | M | J | J | A | S  | O | N | D |                   |                        |
| 1   | Estrategia educativa  |                                      |   | X |   |   |   |   |   | X* |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 2   | Proceso de transformación del estudiante                      |                                      |   | X |   |   |   |   |   | X* |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 3   | Resultados del proceso de formación                           |                                      |   | X |   |   |   |   |   | X  |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 4   | Grado de satisfacción del estudiante con el proceso formativo |                                      | X |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 5   | Cumplimiento de la estrategia educativa                       |                                      | X |   |   |   |   |   |   | X  |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 6   | Cumplimiento del proceso de transformación                    |                                      | X |   |   |   |   |   |   | X  |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 7   | Evaluación anual de alumnos ayudantes                         |                                      | X |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   | Tutor             | Jefe de departamento   |
| 8   | Actas de colectivos de año                                    | X                                    | X | X | X | X | X | X | X | X  | X | X | X | PPA               | Coordinador de carrera |
| 9   | Evidencias de actividades metodológicas                       | Según plan de trabajo metodológico   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |
| 10  | P1  | X                                    |   |   |   |   | X |   |   |    |   |   |   | PPA               | Coordinador de carrera |

|    |   |                          |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |    |            |          |  |  |                    |               |
|----|---|--------------------------|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|----|------------|----------|--|--|--------------------|---------------|
| 11 | Proyecto educativo de las brigadas del año                |                          |  |   | X |  |  |  |  |  |  |  | X* |            |          |  |  | Profesor guía (PG) | PPA           |
| 12 | Proyecto de vida de cada estudiante                       |                          |  | X |   |  |  |  |  |  |  |  | X* |            |          |  |  | Estudiante         | Profesor guía |
| 13 | Resultados del corte evaluativo                           | Según calendario docente |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |    | Profesores | PPA y PG |  |  |                    |               |
| 14 | Resultados del diagnóstico psicosocial de los estudiantes |                          |  | X |   |  |  |  |  |  |  |  |    |            |          |  |  | Profesor guía      | PPA           |