

Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Dirección y Desarrollo

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Propuesta de mejora para la
Gestión del Programa de
Formación de Estudios
Jurídicos**

AUTOR: Abg. José de Jesús Inojosa P

TUTOR: Msc. *Katia Rivero Alonso*



Programa de Formación de Grado en Estudios jurídicos



Es el resultado del trabajo colectivo de un equipo multidisciplinario y de las reuniones que se realizaron con organizaciones sociales, representantes de las Administraciones Públicas y abogados litigantes del País. El Programa se elaborado partiendo del “Documento Rector” de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Resumen

Se analizó el proceso de gestión del (PFGEJ) de la (UVB-NE) como proceso docente educativo, encontrándose la existencia de dificultades en la gestión de este programa que impiden el adecuado desempeño del recurso humano del mismo, el cual limita el cumplimiento de las estrategias trazadas.

Situación Problemática

- 1. Desconocimiento del proceso de gestión**
- 2. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de la gestión**
- 3. Poca coordinación para la preparación del recurso humano**
- 4. Escasa implantación de programas para mejorar**

Problema Científico

¿Qué efecto tendría la aplicación del enfoque de gestión por procesos en el diseño de una propuesta de mejora para el Programa de Formación de Grado en Estudio Jurídico (PFGEJ) y su sistema de gestión y control ?

Hipótesis

La aplicación de la gestión por proceso contribuye al diseño de un plan de mejora para el Programa de formación de Grado en Estudios Jurídicos y el sistema de indicadores de gestión y control

El objetivo general

• **Diseñar una propuesta de gestión por proceso para mejorar la gestión del Programa de Formación de Grado en Estudio Jurídico en la Universidad Bolivariana de Venezuela**

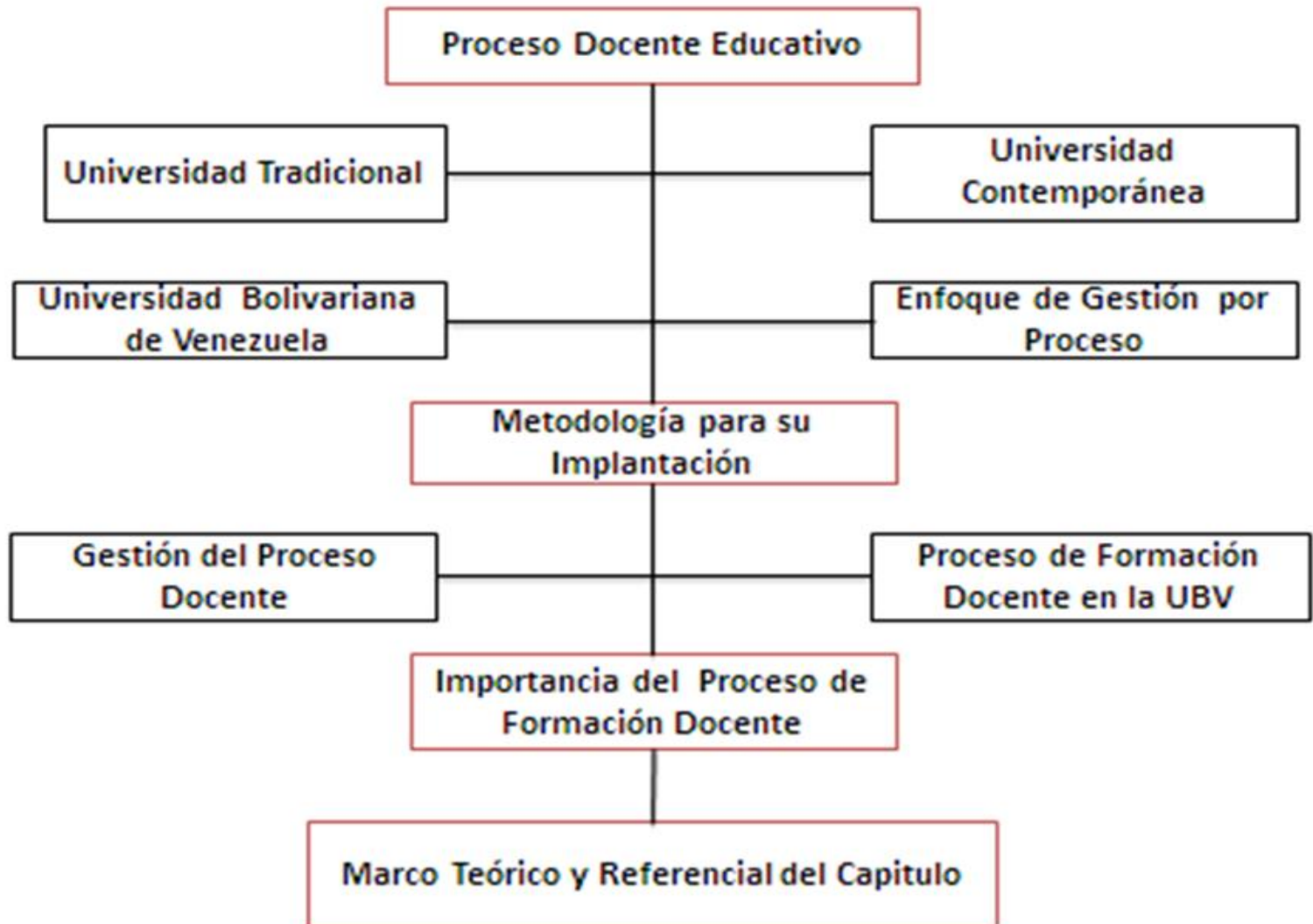
Los objetivos específicos

- 1. Elaborar el marco teórico referencial .**
- 2. Seleccionar el procedimiento.**
- 3. Aplicar procedimiento.**
- 4. Proponer indicadores.**

El trabajo se guiara por la siguiente estructura:

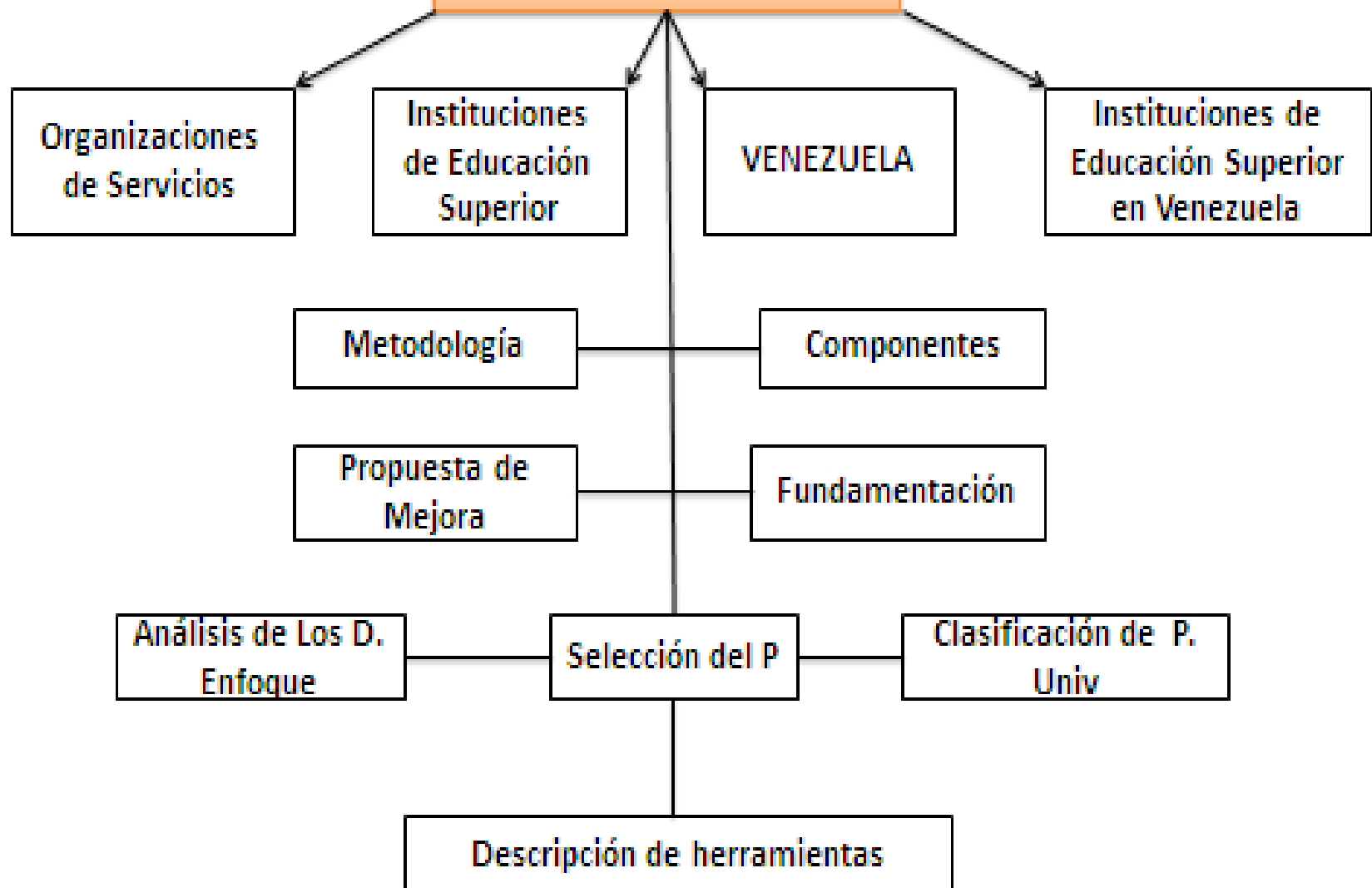
- 1. -Introducción.**
- 2. -Capítulo I: Marco teórico referencial.**
- 3. -Capítulo II: Descripción del procedimiento para aplicar en la investigación.**
- 4. -Capítulo III, Aplicación del procedimiento.**
- 5. Conclusiones.**
- 6. Recomendaciones.**
- 7. anexo.**

Capítulo No. I. Hilo conductor



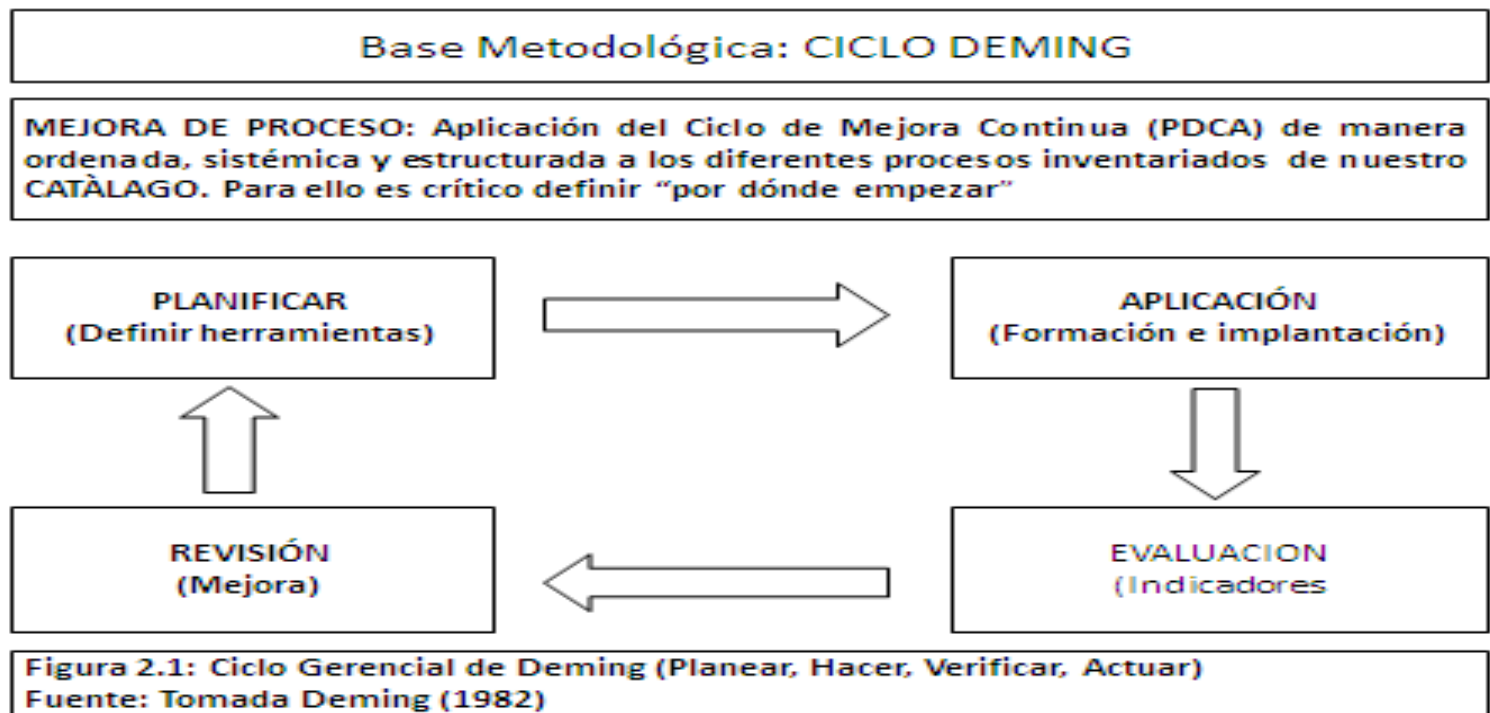
Capítulo No 2.- Descripción del procedimiento

Gestión por Proceso

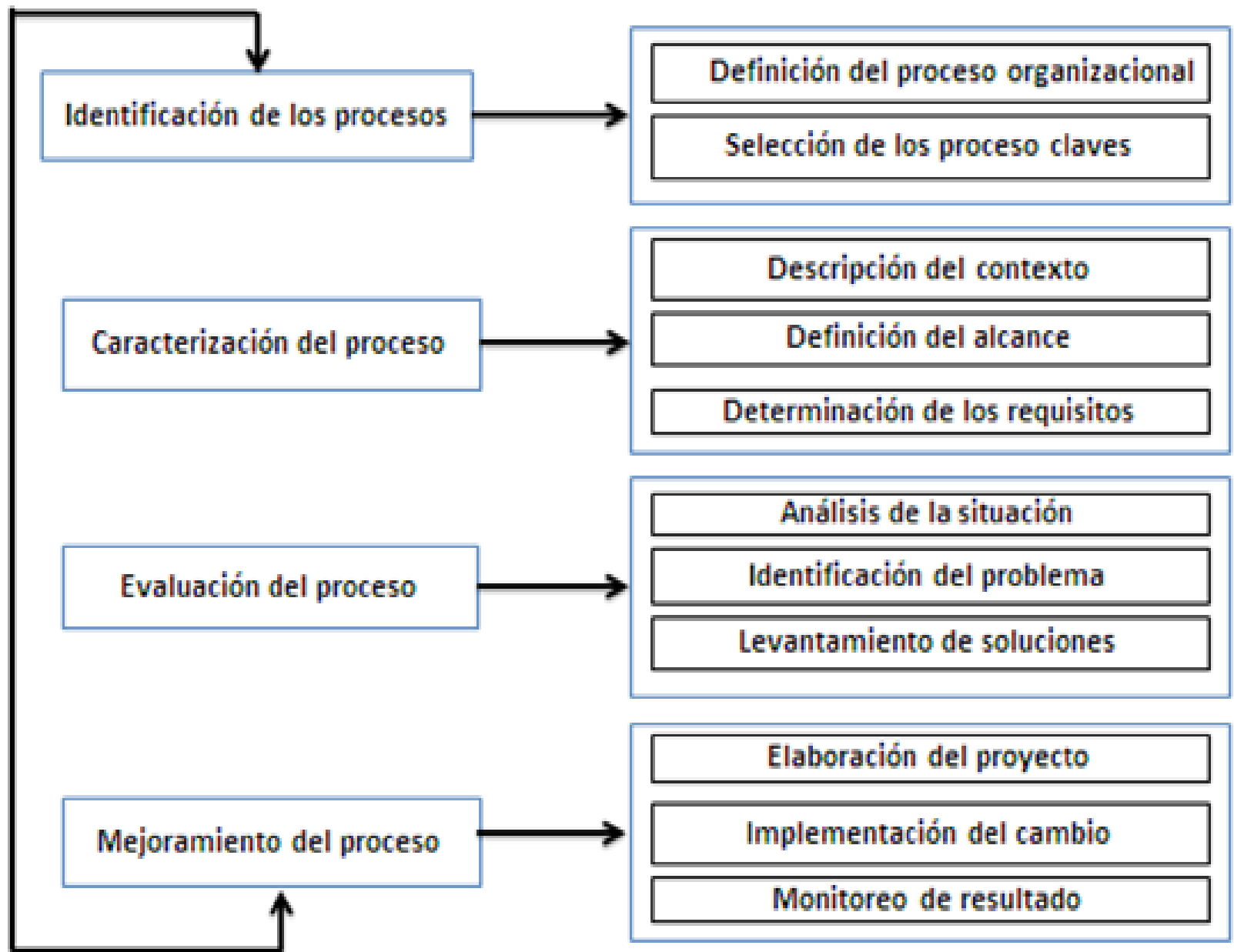


Capítulo No. 3. Aplicación del procedimiento

De los procedimientos estudiados en el marco teórico que sustenta la investigación se seleccionó el procedimiento para la gestión por procesos propuesto por Pons, R & Villa, E, (2003), el cual está basado en el ciclo gerencial básico de Deming



El procedimiento se organiza en cuatro (4) etapas básicas: identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso cada una de ellas con su sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución



Fue necesaria la elaboración de esta herramienta para el autor poder definir y demostrar los proceso existente en la **UBV y que sirva como guía para diseñar e implementar el proceso de mejora.**

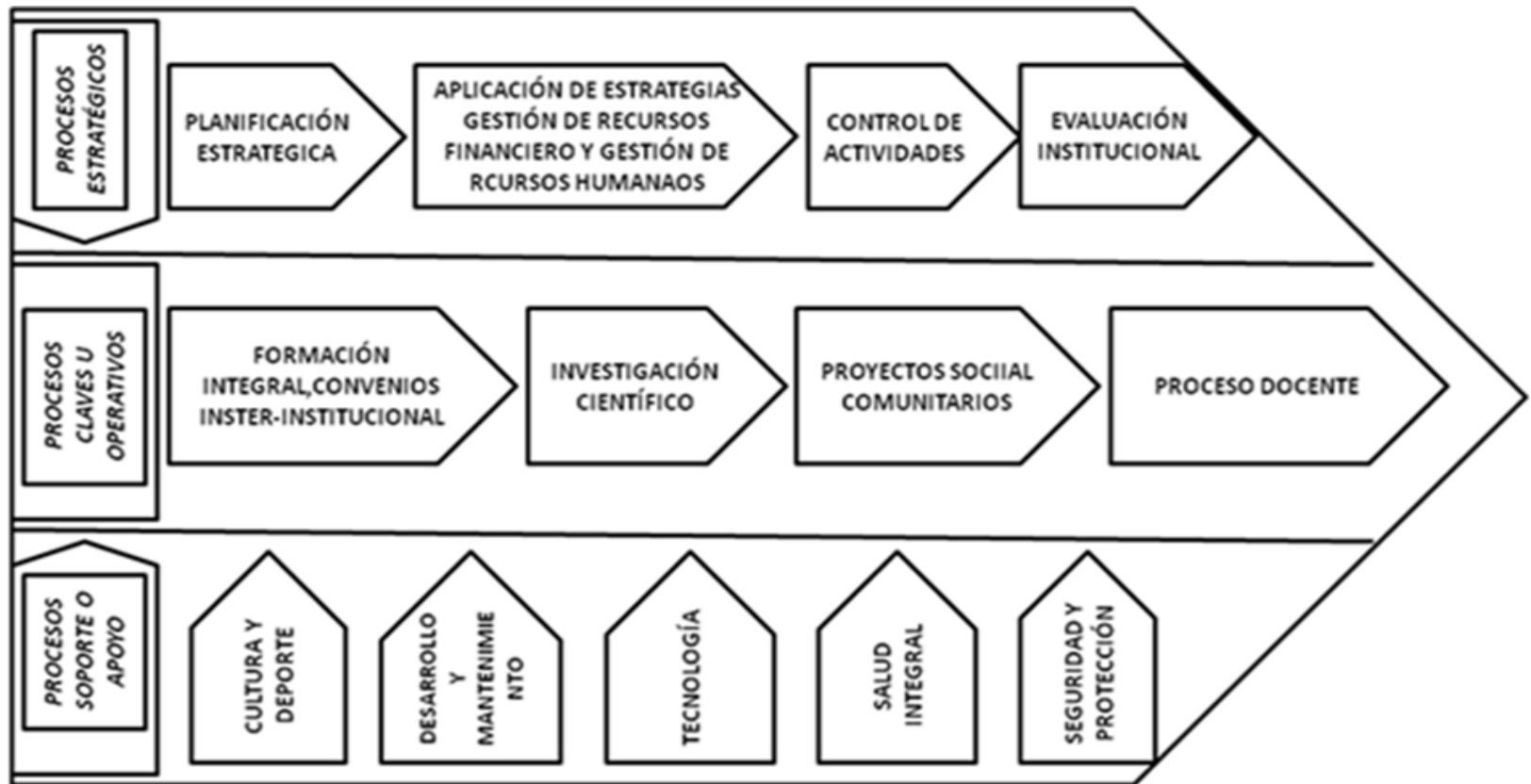


Figura 3.2. Mapa General de Proceso de la UBV



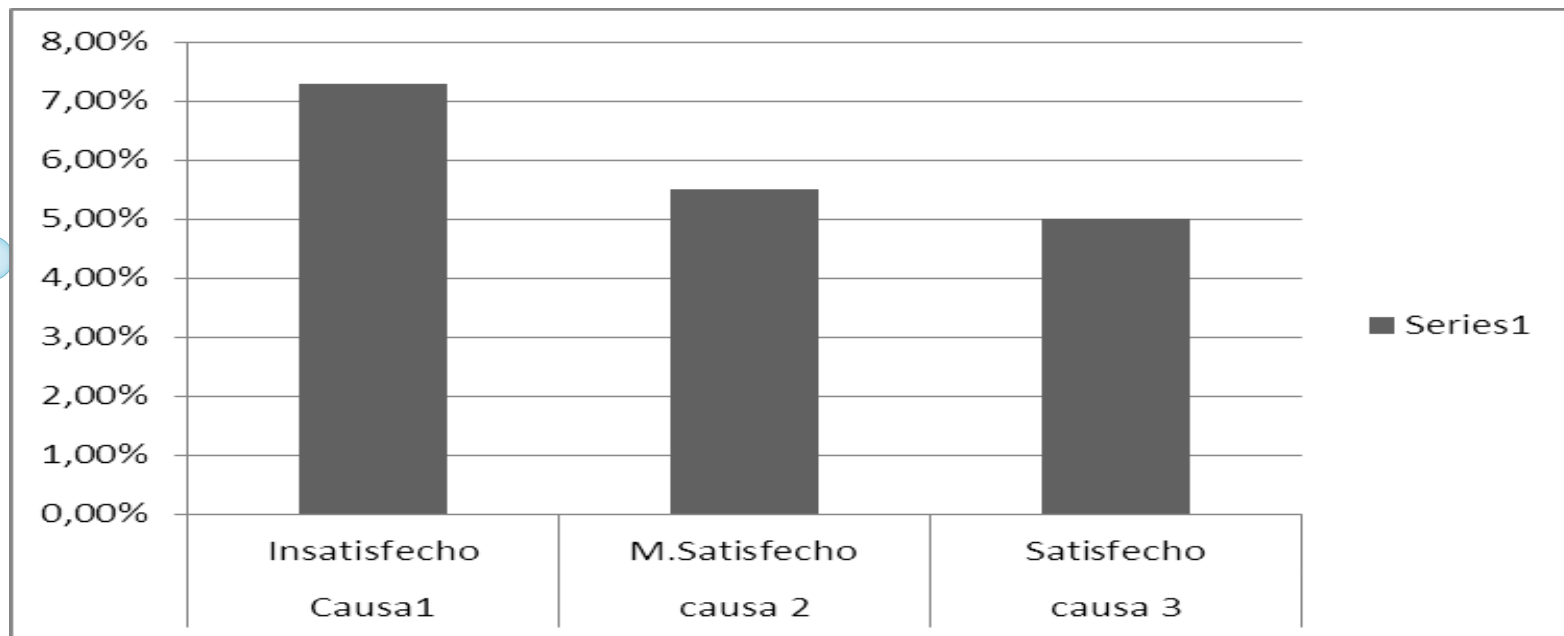
Implementación de la Gestión por Procesos.

El procedimiento seleccionado en la bibliografía contiene etapas elementales de cualquier proceso de control necesarias para implantar el proceso de mejora como son los siguientes: identificar indicadores a medir, definir los procedimientos de comparación de los resultados y finalmente analizar las causas de las desviaciones detectadas para realizar la propuesta de acciones correctoras

Identificación de Problemas

La identificación de problemas fue posible teniendo en cuenta el análisis anterior y la integración de herramientas del procedimiento para la Gestión por Procesos tales como la Matriz Causa & Efecto con herramientas de la gestión de la Calidad, técnicas de interrogación y el criterio de expertos.

Rango de importancia para el docente	10	10	10	10	10	10		% Grado de Satisfacción
Proceso de salida	1	2	3	4	5	6		
								Rango
Proceso de Entrada							Total	10%
Identificación de necesidades	10	9	9	9	3	4	44/6=	7.3%
Efectividad de los instrumentos para identificar a los docentes	7	6	6	7	4	3	33/6=	5.5%
Actualizaciones de currículos	9	8	7	7	3		30/6=	5%

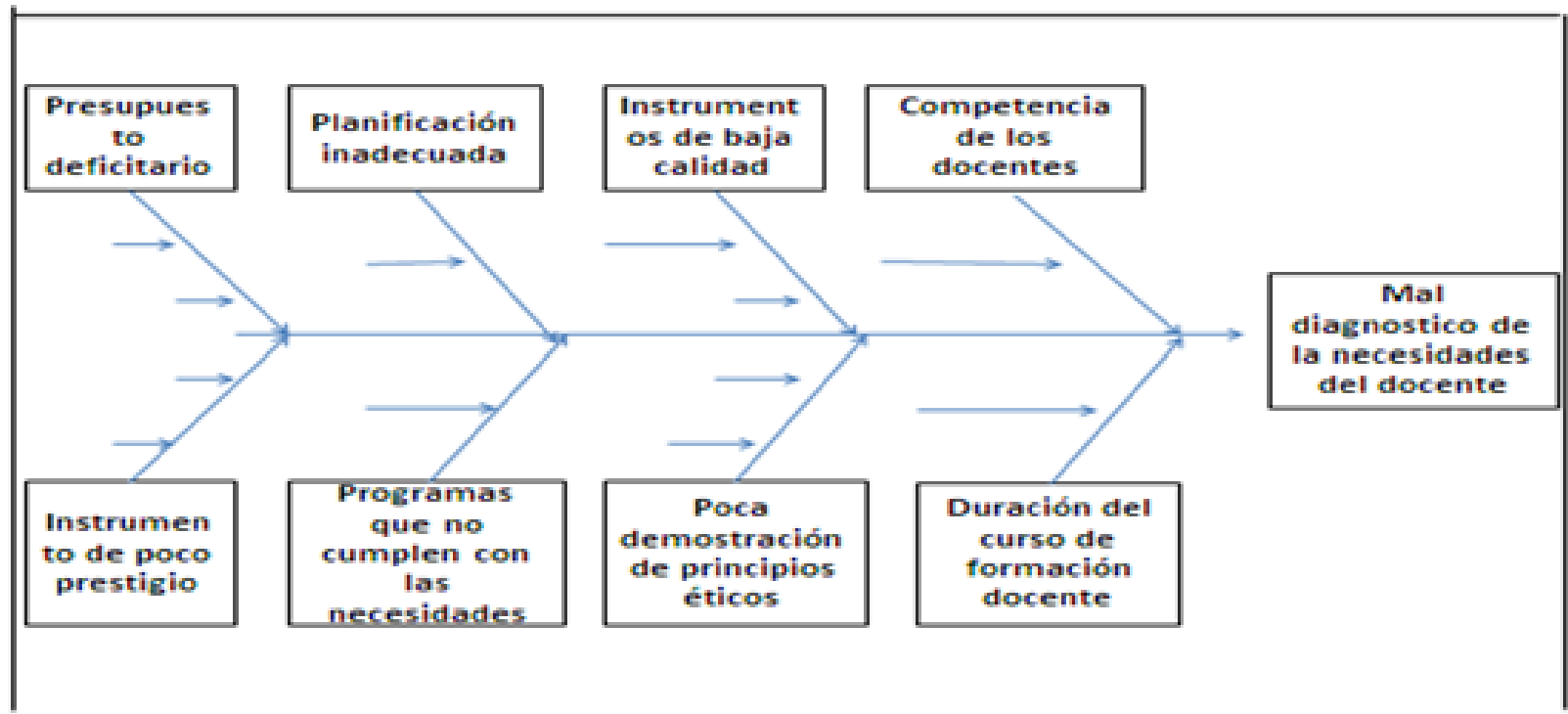


se demuestra que los interesados se encuentran insatisfechos en un 7.3 %, medianamente satisfecho un 5.5%, y satisfecho un 5.0%, con el desempeño actual de este proceso en la Institución, estando los principales problemas asociados a:

- 1. Un mal diagnóstico de las necesidades del docente.**
- 2. Competencia de los docentes.**
- 3. Instrumentos de baja calidad.**
- 4. Una planificación inadecuada.**
- 5. Presupuesto deficitario**

Levantamiento de soluciones

La formulación de las teorías sobre las causas posibles que provocan cada uno de los Problemas Priorizados, que inciden directamente en la satisfacción de los docentes se realizó mediante el empleo del Diagrama Causa & Efecto (Ishikawa) que se muestran en la Figura 3.6. Y la ponderación en el anexo 12



Nº	Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
1	Un mal diagnóstico de necesidades del docente	10	10	10	100	1
2	Competencia de los docentes	10	10	10	100	2
3	Instrumento de baja calidad	10	10	9	900	3
4	Una planificación inadecuada	9	10	9	810	4
5	Presupuesto deficitario	8	10	8	640	5
6	Instrumento de poco prestigio	8	10	8	640	6
7	Programa que no cumplen con la necesidades	7	10	7	490	7
8	Poco demostración de principios éticos, morales y pedagógicos	10	1	10	100	8
9	Duración del curso de formación docente para mejora de la gestión.	9	1	9	81	9

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso, se identificaron como causas raíces de los problemas detectados escogiéndose las 5 siguientes para elaborar la propuesta de mejora:

Procedimiento de acción para la mejora de gestión del PFGEJ-UBV-NE.

Oportunidad de mejora 1: Diagnosticar la necesidades del docente

Metas: Mejorar la gestión docente del PFGEJ-UBV-NE.

Responsable del Plan general: Universidad Bolivariana de Venezuela

Qué	Mejorar la calidad de la gestión del PFGEJ y la del docente, Diagnosticar y desarrollar las habilidades básicas, Actualizar los conocimientos. Elevar la efectividad al máximo de los programas de mejora.
Quién	Docentes colaboradores y coordinadores de la UBV-Misión Sucre y otras Instituciones.
Cómo	Mediante la Investigación y el análisis del programa. Cursos y entrenamientos de las nuevas metodologías y herramientas de la investigación docente,
Por qué	Es importante para cubrir las necesidades de los docentes y del programa y obtener Mayor conocimiento del trabajo educativo, actualización e intercambio de los problemas referentes al servicio.
Dónde	En las aldeas universitarias de la UBV, Instituciones y departamentos seleccionados para la ejecución de proyectos.
Cuándo	El mayor tiempo posible a través del análisis de las necesidades del programa
Cuanto	Planificación: trimestral, semestral o anual

Oportunidad de Mejora 2: Competencia decente.

Metas: Mejorar la Calidad del docente.

Responsable del plan de mejora: Universidad Bolivariana de Venezuela

Qué	Mejorar la calidad competitiva del docente mediante el desarrollo permanente de sus habilidades básicas.
Quién	Docentes, colaboradores y coordinadores de la UBV, Misión Sucre y otras Instituciones
Cómo	Mediante el mejoramiento continuo y la implementación de herramientas y metodologías actualizadas.
Por qué	Necesario para mejorar la calidad educativa y la gestión del programa, las competencias profesionales del docente y la investigación en utilidad a la comunidad en general, para identificar las necesidades y lograr la satisfacción de todos.
Dónde	En las aldeas universitarias de la UBV, Instituciones y departamentos seleccionados para la ejecución de proyectos.
Cuándo	De conformidad con las evaluaciones permanentes de las necesidades.
Cuanto	Cada año escolar.

Oportunidad de mejora 3: Instrumento de baja calidad

Metas: mejorar los instrumentos acordes con las necesidades del programa

Responsable del plan de mejora: Universidad Bolivariana de Venezuela

Qué	Mejorar la calidad de los instrumentos para su aplicación, mediante la investigación educativa, para actualizar las habilidades del docente.
------------	---

Quién	Docentes, colaboradores y coordinadores de la UBV, Misión Sucre y otras Instituciones
--------------	--

Cómo	Mediante la aplicación de nuevas metodologías y herramientas, cursos y entrenamiento para una mayor efectividad de los planes de control educativo que permitan mejorar el programa.
-------------	---

Por qué	Importante para la mejora docente y del programa por que permitirá actualizar los conocimientos con las necesidades de desarrollo profesional y lograr el nivel de calidad científica y liderazgo en el trabajo decente.
----------------	---

Dónde	En las aldeas universitarias de la UBV, Instituciones y departamentos seleccionados para la ejecución de proyectos.
--------------	--

Cuándo	Siempre que exista la oportunidad de mejora y lo indique la necesidad del programa.
---------------	--

Cuanto	Conforme a una Evaluación semestral y anual de las necesidades de actualización
---------------	--

Oportunidad de mejora 4: Una planificación inadecuada

Metas: Implantar planificaciones adecuadas a las necesidades del docente

Responsable del plan de mejora: Universidad Bolivariana de Venezuela

Qué	Planificar adecuadamente las actividades de mejora que permitan acondicionar el programa a las necesidades del docente y actualizar sus conocimientos.
Quién	Coordinadores de programas o de actividades Académicas
Cómo	Mediante el análisis de la necesidades de mejora del docente utilizando las herramientas metodológicas necesarias que permitan elaborar el proyecto de actualización y mejora de la gestión del programa
Por qué	Para mejorar la gestión del programa y elevar el desarrollo educativo de los docentes y ampliar sus conocimientos y habilidades en el proceso docente educativo.
Dónde	En las aldeas universitarias de la UBV, Instituciones y departamentos seleccionados para la ejecución de proyectos.
Cuándo	Sea requerido y culmine cada año escolar
Cuanto	Planificar

Oportunidad de mejora N° 5: Presupuesto Deficitario

Metas; Incrementar el presupuesto para cubrir las necesidades del programa y de los docentes

Responsable del plan de mejora: Universidad Bolivariana de Venezuela- Ministerio con competencia

Qué	Planificar adecuadamente las actividades administrativas del programa y el salario de los docentes que permita cubrir sus necesidades y elevar su autoestima.
Quién	Departamento administrativo del Ministerio con competencia.
Cómo	Mediante el análisis de las necesidades económicas y sus requerimientos.
Por qué	Para mejorar la gestión del programa y elevar el autoestima y desarrollo educativo de los docentes mediante el incentivo económico.
Dónde	En las aldeas universitarias de la UBV, donde se ejecutan programas de formación.
Cuándo	Mediante estudio anual de las necesidades y requerimiento del docente
Cuanto	El 100%

Propuesta de Indicadores Seleccionados

Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Rango de control y valor	Frecuencia	Responsable	Acciones
Tiempo de solicitud Del proyecto de mejora 1	Determina la Rapidez con que se contactan los profesores después de entrega de Solicitud del proyecto.	Tiempo transcurrido entre la solicitud del proyecto y la realización del curso de mejora 3 mes=1 4-6 meses=2 7-9 meses=3 10-12meses=4	1= bueno 2=regular 3=deficiente 4 =malo Valor: 1= 90% 2=70% 3=50% 4= 30	Cada vez que se gestione una solicitud de mejora	CPFGEJ	Analizar carga de trabajo de los profesores encargada de Dictar los cursos de mejora: evaluar la gestión de trabajo de los facilitadores para distribuir las Cargas de horas para el proyecto de mejora.

Tiempo transcurrido entre la solicitud del proyecto y la realización del curso de mejora. 3 mes=1= bueno= 90. $(90/4-1 \times 100=21,5\%)$. 4-6 meses=2= Regular=70. $(70/4-1 \times 100=16,5\%)$ 7-9 meses=3=Deficiente=50. $(50/4-1 \times 100=11,5\%)$ y 10-12meses=4=malo=30. $(30/4-1 \times 100=6,5\%)$

Diseño de los planes de control de las Actividades.

Ejemplo del cuadro I.

Se propone la utilización de los Planes Control de actividades de similares características a los indicadores, pero solamente desde la perspectiva del Subproceso de mejora de la gestión del programa estudiado, con un estilo dirigido a tomar decisiones más operativas a corto plazo.

Entrada →	Docentes colaboradores y personal de investigación			
Actividad de mejora	Elevar la efectividad de las estrategias de los proyectos de mejora. (PM)		Elevar la efectividad de la medición y control de resultados de los proyectos de mejora y la actividad de investigación.	
Indicador/forma de calculo →	1º.-Efectividad de los PM Nº de PM evaluados de excelentes/Total de estrategias de control.	2º.-Efectividad de la medición. Nº.-de acciones de investigación para la mejora con medición definida/Total de acciones de investigación.	3º.-Efectividad de control Nº.-de PM y acciones de investigación objeto de control / Total de acciones de investigación	4º.-Eficecia de control. Nº.- de PM acciones de investigación objeto de control/ Total de acciones de Investigación
Rango de Control →	100%	100%	95-100% según los requerimientos del proceso de investigación para la mejora	5-10% del costo total de la efectividad
Medidas →	-Rediseño de estrategias(Proyecto de mejora)	-Rediseño del plan de trabajo(Trimestral o anual)	-rediseño de los planes de trabajo y de control (nuevas actividades)	Observaciones para la evaluación individual del desempeño docente
Frecuencia →	Anual	Semestral		
Responsable →	Jefe Coordinadores de programas y actividades académicas e investigación			

CONCLUSIONES GENERALES

- 1.- En el contexto de la investigación quedó demostrado que la gestión de los procesos universitarios requiere ser realizada bajo nuevos enfoques, utilizando procedimientos que integren la gestión cotidiana con el rumbo estratégico de la organización.
- 2.- La gestión universitaria ha estado centrada en los procesos misionales y los directrices, a través de investigaciones que han propiciado la introducción de nuevos enfoques de gestión como el basado en proceso, sin embargo estas investigaciones no se han hecho extensivas a los procesos de apoyo los cuales garantizan las bases para el adecuado funcionamiento de los demás procesos de la organización.
- 3.- La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos de la Educación Superior, en el objeto de estudio seleccionado, demostró su pertinencia y factibilidad al contribuir a la evaluación del mismo, así como proponer acciones concretas orientadas a su mejora.
- 4.- Los planes de mejora y control que fueron elaborados, contienen medidas que contribuirán a la mejora del desempeño del proceso para mejorar la gestión del programa estudiado en la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Recomendaciones

- 1. Elaborar proyectos y planificar actividades de actualización y mejora de manera permanente e informar oportunamente a los interesados y coordinar los recursos logísticos necesarios para el inicio y culminación de los procesos para la mejora de gestión del programa ante descrito.**
- 2. Continuar la implantación del procedimiento de gestión por procesos, creando las condiciones requeridas para la culminación de la etapa de mejora, haciendo énfasis en la implantación del cambio.**
- 3. Proponer a las Autoridades de la Universidad Bolivariana de Venezuela la aplicación del procedimiento en los demás procesos de apoyo como vía para propiciar la gestión universitaria sobre la base de los procesos.**
- 4. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su presentación en eventos científicos, como una forma de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.**
- 5. Mantener actualizado el sistema de indicadores para medir los impactos que se deriven de la gestión del proceso de mejora del PFGEJ-UBV-NE, en correspondencia con las exigencias de cada período de planificación.**



Gracias por su atención...

PREGUNTAS.

Dr. C. Ramón Ángel Pons Murguía y Dra. Eulalia M. Villa González del Pino.
Universidad de Cienfuegos, (2006)

1.- El procedimiento se puede aplicar en cualquier sistema de gestión que tome como base el enfoque de procesos, lo provee de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua, en cada fase, etapa y actividad, apoyándose para ello en un sistema de técnicas y herramientas integradas con ese fin.

2.- Tengo 10 años en la UBV, graduado en este programa de formación y creo que con esta tesis puedo dejar abierta la posibilidad de que se mejore la gestión del programa para un mejor desarrollo y porvenir de los estudiantes de esta institución.

3.- Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijan el rumbo hacia las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios educativos. Contribuyen a dar soluciones a los problemas detectados con el objeto de mejorar la calidad del programa estudiado y se pueden desarrollar mediante diferentes herramientas.