



## Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río

### Process mapping of Pinar del Rio University of Medical Sciences

**María de la Caridad Casanova  
Moreno<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Médica. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral y en Endocrinología. Doctora en Ciencias de la Salud. Máster en Longevidad Satisfactoria y Promoción y en Educación para la Salud. Profesora Titular e Investigadora Auxiliar. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Cuba.  
[mcasanovamoreno@infomed.sld.cu](mailto:mcasanovamoreno@infomed.sld.cu)

**Recibido:** 05 de diciembre de 2017  
**Aprobado:** 22 de febrero de 2018

## RESUMEN

Con el objetivo de elaborar el mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río, se realizaron revisiones documentales, reuniones y entrevistas a directivos, responsables de carreras, departamentos, asignaturas, programas y jefes de servicio para identificar los procesos realizados, que se clasificaron en estratégicos, sustantivos y de apoyo. Se informó a la dirección y a los trabajadores de todo el proceso. En el nivel estratégico se incluyeron seis procesos claves, en el sustantivo once y en el de apoyo diez. Se obtuvo un mapa de procesos consensuado que contó con la aprobación de la dirección y de los trabajadores como paso previo para el establecimiento de un sistema de gestión de procesos como mejora de la gestión en la organización.

**DeCS:** EDUCACIÓN  
SUPERIOR; ORGANIZACIÓN  
INSTITUCIONAL;  
ESTRATEGIAS; GESTIÓN DE LA  
CALIDAD; DOCENTES.

## ABSTRACT

In order to develop the process mapping of Pinar del Rio University of Medical Sciences, documentary reviews, meetings and interviews to executives, to the heads of university studies, departments, subjects, programs and heads of the services were conducted to identify the processes completed, these were classified as strategic, substantive and supportive. Managers and workers were informed about the entire process. At the strategic level, six key processes were included, along with eleven in the substantive and ten ones in the supportive. A consensus process mapping was obtained, which was approved by the managers and workers as a preliminary step for the establishment of a management system to improve the processes within the organization.

**DeCS:** EDUCATION, HIGHER; INSTITUTIONAL ORGANIZATION; STRATEGIES; QUALITY MANAGEMENT; FACULTY.

---

## INTRODUCCIÓN

La atención hacia la calidad en la educación superior en Latinoamérica está originada en gran medida por la expansión y diversificación de la oferta educativa, así como los continuos cambios en la dinámica del sector productivo. Debido a la gran gama de Instituciones de Educación Superior (IES), la calidad educativa es irregular. Esto hace necesario contar con parámetros generales que determinen el

piso mínimo de operación en el sistema de educación superior.<sup>(1)</sup>

La actual competitividad presente en todos los escenarios, ha sido un elemento decisivo para que las organizaciones adecuen sus procesos y los adapten a las necesidades de los clientes y demás partes interesadas. Un mecanismo que garantiza la eficacia y eficiencia dentro de cualquier tipo de organización es el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que se define como el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Las instituciones educativas no quedan exentas de esta situación. Hoy en día, son más las instituciones de educación universitaria (IEU) que buscan el mejoramiento continuo de sus procesos a través de la implementación de un SGC, el cual permite direccionar a la Institución y establecer sus objetivos con bases sólidas y con miras a lograr la mejora de sus procesos sustantivos, como lo son: docencia, investigación y extensión y, todos aquellos relacionados con ellos.<sup>(2)</sup>

---

## DESARROLLO

La calidad es hoy, una herramienta universalmente valorada que garantiza no solo al cliente sino a todas las partes interesadas en los procesos, unos niveles de desempeño y optimización que brindan confianza y seguridad; indistintamente del objeto social de las organizaciones. Las universidades están llamadas a reorientar los mecanismos de mejora al interior de sus estructuras, ya

que los esquemas convencionales distan hoy día, de las exigencias del mercado globalizado. <sup>(3)</sup>

El sistema universitario experimenta en los últimos años, un cambio cualitativo y cuantitativo importante en el que cada vez, se hace más evidente una mayor exigencia social y de la comunidad universitaria para mejorar la calidad de las instituciones. Sin dudas, contribuyen a articular la planificación con la evaluación y los criterios e indicadores a considerar en los modelos de evaluación. Para desarrollar el sistema de información estratégica es necesario identificar previamente los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. <sup>(4)</sup>

En el campo de la dirección estratégica, se ha reconocido la necesidad de la integración, y otro de los elementos que está propiciando la integración, es el enfoque de procesos el que constituye una herramienta valiosa para la integración de los sistemas de gestión.

En la literatura se reconoce que el éxito de las organizaciones; ya sean de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos. De ahí, que el enfoque en procesos después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad. Los procesos representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo", es por ello que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño organizacional. <sup>(5)</sup>

La definición de los procesos con un nivel de especificidad adecuado, facilita el desarrollo óptimo de todas y cada una de las actividades involucradas en ellos, así como la identificación de los actores intervinientes, sus roles y responsabilidades. Disponer de instrumentos de evaluación que atiendan estándares contextualizados pero que a

la vez se ajusten a los aceptados internacionalmente, encamina a la institución hacia la idoneidad requerida en el contexto de la globalización y a su vez faculta a los usuarios alumnos a la comparación y evaluación de distintas propuestas educativas, a fin de seleccionar aquella que se adecue a sus necesidades, intereses y expectativas. <sup>(6)</sup>

Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes. <sup>(7)</sup>

La Gestión por Procesos implica "reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas"; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, o, en otras palabras, los procesos.

Los procesos poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos, éstas son:

- La variabilidad. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. "Nunca dos outputs son iguales";
- La repetitividad. Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. "A más repeticiones más experiencia". <sup>(8)</sup>

El mejoramiento de la calidad de la educación superior a nivel institucional, implica necesariamente la integración de todos los actores de la organización, profesores, cuerpos académicos, personal directivo y de apoyo administrativo, articulándose través de lo académico y la relación con el entorno sociocultural. De aquí que es conveniente

partir de algunas proyecciones ya clásicas en las actuales circunstancias de la universidad en nuestro entorno, como la que visualiza la calidad de la educación superior como la readaptación continua de la institución a su entorno social, cultural, económico y político; o también, como una cultura de superación y de autoexigencia. <sup>(9)</sup>

Esto demuestra que la Gestión por Procesos es una herramienta con la que se analizan los diversos componentes. <sup>(10)</sup>

La utilización del enfoque de procesos se representa y materializa a través de la conceptualización gráfica de un mapa de procesos. El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización, certificando con ello la calidad. <sup>(11)</sup>

Resulta importante destacar que la universidad se encuentra inmersa en el contexto de la globalización, de la internacionalización debiendo asumir el desafío pluralista de la modernidad y su integración exitosa. Ello plantea nuevas formas de producción del conocimiento enmarcadas en un proyecto de desarrollo nacional orientado a la integración nacional y la interdependencia mundial. Desde esta perspectiva, las universidades y los gobiernos han asumido la calidad educativa como un reto para el logro de objetivos y políticas

educativas, habiendo tenido esta una notable expansión a partir de la década de los noventa. <sup>(12)</sup>

Los grandes desafíos al desarrollo de la educación superior contemporánea reclaman cada vez más de la universidad la sistematización de una proyección hacia el cambio y perfeccionamiento, no sólo a partir de las exigencias internas propias de los procesos que acomete, sino desde la evolución y correspondencia con las demandas de su entorno. Ello no puede lograrse de manera espontánea, se requiere de una proyección institucional que consolide una actitud hacia la búsqueda y promoción de la calidad universitaria, lo que muchos identifican hoy como Gestión de la Calidad en la Universidad. <sup>(13)</sup>

El aseguramiento de la calidad en la educación superior es un proceso que busca garantizar a los usuarios que las universidades cumplan los objetivos que proponen y que las instituciones dispongan de información suficiente y adecuada con respecto a los procesos educativos que enuncian, de tal modo que quienes están potencialmente en condiciones de ingresar al sistema de educación superior adopten decisiones informadas. De igual manera, el aseguramiento de la calidad pretende que los procesos educativos de las universidades sean coherentes con los perfiles enunciados por ellas, y que los desempeños descritos para lograrlos satisfagan de manera óptima dicho perfil. <sup>(14)</sup>

El objetivo fundamental para la acreditación institucional en la Universidad de Ciencias Médicas es comprobar la calidad de la gestión y de los resultados en los procesos que desarrolla, en correspondencia con la misión o función social que le han encargado. Realizando evaluaciones internas y externas con el fin de verificar la mejora de los procesos y resultados a

todas las instancias y diferentes niveles organizativos de una universidad. <sup>(15)</sup>

Atendiendo la necesidad de identificación y definición de los Procesos Estratégicos, Sustantivos y de Apoyo, alineados al marco estratégico y normativo, a continuación, se presenta el Mapa de Procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río (Fig. 1), que permite conocer cómo funciona la organización y tener visión clara de todos los procesos y su interrelación.

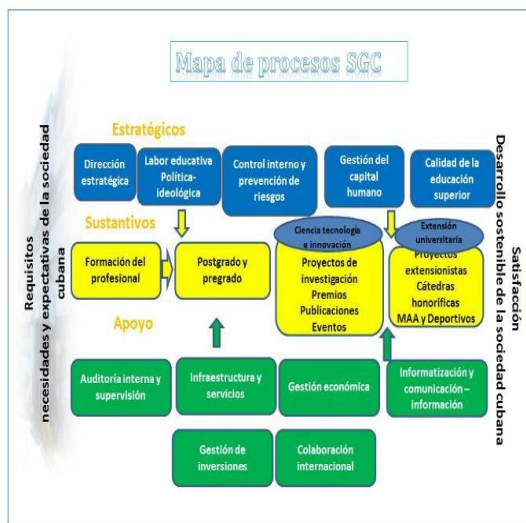


Fig. 1 Mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río

Allí se representan gráficamente los procesos de planificación, evaluación y proyección institucional como, por ejemplo el direccionamiento estratégico de la Institución, proyectados para impulsar y orientar el desarrollo de los procesos sustantivos expresados en docencia de pregrado y posgrado, investigación e innovación, extensión, y procesos de apoyo que garanticen el funcionamiento de la Institución; dichos procesos se articulan de manera sistémica para buscar la satisfacción de la demanda de servicios académicos con calidad y eficiencia.

El diseño del Mapa de Procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río se orientó tomando en consideración la estructura organizativa aprobada hasta la presente fecha.

Una vez analizado y aprobado el Mapa de Procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río, se identifican las oportunidades de mejora, de rendimiento y optimización de las actividades de la Institución, mediante establecimiento de indicadores claves de desempeño de gestión, que se miden en los puntos críticos de control de modo tal que evalúen proactivamente el proceso para detectar la posible ocurrencia de riesgos y tomar acciones preventivas y correctoras, centrados en la evaluación de los procesos, que den una medida global de los procesos con medidas de resultados, lo cual permite evaluar y generar alternativas de solución a problemas inherentes a las funciones sustantivas de la Universidad, todo ello con resultados exitosos.

Dentro de las oportunidades de mejora podemos señalar:

- Ayuda a definir una estructura coherente de la organización, instituyendo en todo momento la jerarquía en la misma.
- Se mejora el flujo de información entre las diferentes funciones.
- Es una buena herramienta para analizar los procesos, ayudando a aumentar la calidad.
- Permite evaluar la eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos desde una mirada interna y externa.
- Es un buen modo de ver quién es el gerente del proceso que debe velar por su cumplimiento.
- Accede conocer el estado actual de la institución y utilizar éste como punto de partida para efectuar mejoras, tanto a nivel general como en departamentos o áreas específicas.
- Consiente realizar un análisis en profundidad de las tareas que realiza cada trabajador, detectando así

ineficiencias o necesidades de personal en cada uno de los procesos identificados.

- Se logra una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad ante el cambio.
  - Es una buena manera para desarrollar formas alternativas de realizar el trabajo en pro de la búsqueda de la eficiencia.
- 

## CONCLUSIONES

En el Mapa de procesos, se representan las actividades de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo como plataformas para el direccionamiento estratégico de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río, previa identificación de las necesidades y requisitos. Es encargo de la alta dirección asegurar los recursos necesarios para la operativización de la docencia, la investigación, la extensión y la internacionalización, los cuales son apoyados por procesos académicos y administrativos, que actúan de manera sistémica para buscar la satisfacción de sus clientes.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Salas Durazo I A. La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universirario en México. RevCalidad en la educación [Internet]. 2013 Jun [citado 2017 Nov 16]; (38): 305-333. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-45652013000100009](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652013000100009)

2. Massiah Matute, JE. Modelo de sistema de gestión de la calidad para instituciones de educación universitaria [Internet]. Bolívar: Contribuciones a la Economía; 2013. [citado 2017 Nov 16]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html>

3. Hernández H, Martínez D, Rodríguez J. Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. Rev ESPACIOS [Internet]. 2017 [citado 2017 Nov 16]; 38 (20): 1-10. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p29.pdf>

4. Acosta L A, Becerra F A, Jaramillo D. Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo(Ecuador). Rev Formación Universitaria [Internet]. 2017 [citado 2018 Feb 10]; 10 (2): 103-112. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v10n2/art11.pdf>

5. Ortiz-Pérez A, Funzy-Chimpolo J M, Pérez-Campaña M, Velázquez-Zaldívar R. La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación. Rev Ingeniería Industrial[Internet]. 2015 ene [citado 2018 Feb 10]; 36 (1): 91-103. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100010)

6. Llarena M G, Villodre S L, Pontoriero F A, Cattapan A B. Modelo de sistema de gestión de calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación.Rev La Serena [Internet]. 2014 [citado 2017 Nov 16]; 7 (6): 1-10. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=s>

[ci\\_arttext&pid=S0718-50062014000600002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062014000600002)

7. Hernández-Narino A, Medina-León A, Nogueira-Rivera D, Negrín-Sosa E, Marqués-León M. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Dyna rev. fac. nac. Minas [Internet]. 2014 Marzo [citado 2018 Feb 10]; 81 (184): 193-200. Disponible en:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0012-73532014000200026](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532014000200026)

8. Hernández Nariño A, Nogueira Rivera D, Medina León A, Marqués León M. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. R. Adm., São Paulo [Internet]. 2013 oct [citado 2018 Feb 10]; 48 (4): 739-756. Disponible en:

<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>

9. Razo Abundis IY, Iñigo Bajo ER, Dibut Toledo LS. Algunas consideraciones sobre la gestión de la calidad de la Educación Superior. Universidad y Sociedad [Internet]. 2017 [citado 2018 Feb 10]; 9(5): 54-62. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/711/812>

10. López Corpas C M. Gestión por procesos. IndexEnferm [Internet]. 2017 Jun [citado 2018 Feb 10]; 26(1-2 ): 124-124. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962017000100029&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962017000100029&lng=es).

11. Alonso-Torres C. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Rev Ing. Ind. [Internet]. 2014 mayo [citado 2018 Feb 10]; 35 (2): 159-171. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005)

12. Tapia Mendieta V. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: DESAFÍOS Y POSIBILIDADES. Cultura, Ciencia y Tecnología, ASDOPEN-UNMSM [Internet]. 2013 ene [citado 2018 Feb 10]; (3): 21-29. Disponible en:

<http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/Articulo3-3.pdf>

13. Razo Abundis I Y, Dibut Toledo L S, Iñigo Bajo E R. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL GOLFO DE CALIFORNIA, MÉXICO. UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos [Internet]. 2016 ene [citado 2018 Feb 10]; 8 (1): 190-198. Disponible en:

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n1/rus27116.pdf>

14. Solari-Montenegro G, Rivera-Iratchet M, Urriola-López K, Álvarez-Andrade M. La acreditación, uno de los caminos que lleva a la calidad en la educación superior: el caso de la carrera de cinesiología de la Universidad de Antofagasta, Chile. FEM (Ed. impresa) [Internet]. 2016 Abr [citado 2018 Feb 10]; 19(2 ): 101-108. Disponible en:

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2014-98322016000200008&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322016000200008&lng=es).

15. Portelles Cobas D E, Rodríguez Guzmán A A, Leyva Sánchez E, Ochoa Aguilera K M. Metodología para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. ccm [Internet]. 2016 Mar [citado 2018 Feb 10] ; 20(1): 162-169. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1560-43812016000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1560-43812016000100013)

---



**María de la Caridad Casanova Moreno** Médica. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral y en Endocrinología. Doctora en Ciencias de la Salud. Máster en Longevidad Satisfactoria y Promoción y en Educación para la Salud. Profesora Titular e Investigadora Auxiliar. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Cuba. ***Si usted desea contactar con el autor principal de la investigación hágalo [aquí](#)***