



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DEL PROCESO INTERNACIONALIZACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Ceily Pérez Leyva

Tutores: MSc. Ing. Leudis Orlando Vega de la Cruz, Profesor Asistente
MSc. Ing. Manuel Enrique Coloma Salazar, Profesor Instructor

HOLGUÍN, 2018



PENSAMIENTO

“La gloria es transitoria, y no es ella la que nos da la dimensión de nuestra vida, sino la elección que hacemos de seguir nuestra Leyenda Personal, tener fe en nuestras utopías y luchar por nuestros sueños”.

Paulo Coelho

DEDICATORIA

A mi familia y mi amor, por estar presentes siempre para brindarme su apoyo y amor incondicional, y compartir conmigo todos los momentos importantes de mi vida

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para continuar, siempre que lo he necesitado y aliviar mi corazón en los momentos difíciles;

A mis padres, por ser el principal impulso y fuente de inspiración para emprender este sueño;

A mi compañero de vida, mi confidente y amigo, por estar siempre presente, escucharme con paciencia, y ayudarme a enfrentar todos mis miedos;

A mis hermanos adorados, por su amor infinito;

A mi prima Ivet, que más que prima hermana, por la ayuda ofrecida siempre que lo he necesitado;

A mis tutores Leudis y Coloma, por su paciencia, guía certera y consejos;

A mis amigos, Dayana, Nayalis, Zaydelis, Betzi, Lianet, Rubildo, por su apoyo incondicional y la amistad linda y transparente que me ofrecieron;

A todos los amigos que no he mencionado, pero que han sido parte de mis aventuras durante todo este tiempo;

A todos los profesores que durante los cinco años de carrera me han apoyado y han conformado cada uno, una parte de esta futura profesional;

A todos los que contribuyeron a la realización de este trabajo de diploma.

RESUMEN

La gestión por procesos es esencial en la actualidad para el diseño de los sistemas de gestión en universidades. Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior se establece como prioridad incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de universidad unificada y con mayor integración de los procesos. En este contexto como parte de la estrategia de integración de las Instituciones de Educación Superior trazada por el Ministerio de Educación Superior, se constituye la Universidad de Holguín el 4 de septiembre de 2015, como resultado de la integración de los centros de educación superior Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo. En el centro de altos estudios la internacionalización está identificada como un proceso y confundida con relaciones internacionales, por lo que carece de las herramientas necesarias para su gestión como proceso independiente; los altos directivos de la universidad confrontan dificultades en la toma de decisiones, al no contar con una evaluación detallada de la internacionalización; existen deficiencias en el seguimiento y medición de la misma. Por lo que la investigación tiene como objetivo el diseño del proceso Internacionalización de la UHo. Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó un procedimiento para la gestión por procesos en universidades y como principales resultados se obtiene el diseño del proceso Internacionalización de la UHo, que incluye el mapa específico, las fichas, despliegues y flujogramas, así como el plan calendario de la información que se genera.

ABSTRACT

Process management is essential at present for the design of management systems in universities. Within the work projections of the Ministry of Higher Education, it is a priority to increase the quality, efficiency, effectiveness and rationality of the management, assuming the new condition of unified university and with greater integration of the processes. In this context, as part of the integration strategy of the Higher Education Institutions drawn up by the Ministry of Higher Education, the University of Holguín was established on September 4, 2015, as a result of the integration of higher education centers Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz and Caballero and Manuel Fajardo. In the center of high studies internationalization is identified as a process and confused with international relations, for which it lacks the necessary tools for its management as an independent process; the top executives of the university confront difficulties in decision making, not having a detailed evaluation of the internationalization; there are deficiencies in the monitoring and measurement of it. So the research is aimed at the design of the UHo Internationalization process. In order to comply with this objective, a process management procedure was applied in universities and as main results the design of the UHo Internationalization process is obtained, which includes the specific map, the cards, displays and flowcharts, as well as the calendar plan of the information that is generated.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Gestión por procesos. Fundamentos	5
1.1.1 Control de gestión. Generalidades	6
1.1.2 Conceptualización de la gestión por procesos.....	8
1.1.3 Herramientas de la gestión por procesos.....	11
1.2 La Internacionalización. Rasgos fundamentales.	14
1.2.1 Conceptualización de la Internacionalización.	14
1.3 Tendencias actuales de la internacionalización a nivel mundial. El proceso de Internacionalización en la UHO	19
1.4 Diseño de los procesos en universidades. Análisis críticos de los principales enfoques	24
1.4.1 Comunicación y formación.....	28
1.4.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio	28
1.4.3 Etapa II: Confección del mapa de procesos	29
1.4.4 Etapa III: Diseño de los procesos.....	31
CAPITULO II: DISEÑO DEL PROCESO INTERNACIONALIZACION EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	34
2.1 Comunicación y formación.....	34
2.2 Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos.....	34
2.3 Etapa II: Diseño del mapa general de procesos.....	37
2.4 Etapa III: Diseño de los procesos.....	38
2.5 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la UHO.....	47
Conclusiones	48
Recomendaciones	49

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales motivadas por los cambios socioeconómicos, reclaman la incorporación de nuevos métodos que les permitan gestionar recursos, capacidades, esfuerzos y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos. El impacto multidimensional de la globalización trae consigo la profundización de la interconexión entre las naciones y el incremento de la internacionalización de las organizaciones empresariales. Mediante su implantación se encamina y prepara a las organizaciones para la adaptación frente a los cambios tanto internos como externos y permite asegurar parte de su continuidad o existencia, siendo el primer paso para esto el correcto diseño de sus operaciones (Lucas Alonso, 2014). Al respecto, las estrategias que siguen las empresas están encaminadas a mejorar su competitividad lo cual tiene un alcance que va más allá de su entorno inmediato, que se proyectan en la búsqueda y asimilación de las mejores prácticas las cuales garantizan un desempeño superior (Negrin Sosa, 2003).

En la última década, la Gestión por procesos (GP) ha despertado un interés creciente, por ser altamente aprovechada por muchas organizaciones que utilizan referencias de Gestión de la calidad o calidad total, es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos son gestionados estructurado y sobre su mejora, se basa la de la propia organización (Sescam, 2001). Por otra parte, Muro (2010) expresa que la gestión por procesos brinda beneficios que le permiten a la empresa alcanzar mejoras un su desempeño, ellos son: mejora la competitividad de la organización, reconoce la existencia de los procesos externos, además, mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente, identifica las necesidades del cliente, tanto interno como externo y orienta a la empresa hacia su satisfacción. Cabe mencionar que la GP define las responsabilidades en cada una de sus operaciones; de hecho, permite medir la satisfacción del cliente, a la vez que da seguimiento al proceso, por tanto, promueve la mejora continua. Asimismo, se transita de una mentalidad de lo que se hace a para quien se hace; esto conlleva a que se reduzcan los costos internos innecesarios y se distribuyan los recursos de forma más eficiente.

Según Fabelo (2010), la aplicación de la gestión por procesos en una organización permite comprender: la configuración de los procesos de negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesiten ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades, iniciar y mantener

planes de mejora que posibiliten alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o se prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la rentabilidad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otros. Por tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas
- Las entradas al proceso
- Las actividades internas que aportan valor
- Las salidas del proceso

Las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en vísperas de dar cada vez mejores y mayores respuestas a las exigencias de la sociedad. Por ende, la utilización de estos conceptos y enfoques modernos de la dirección se convierten en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia. En la actualidad para la GP existen disímiles herramientas que por sus certeros resultados han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los indicadores de gestión, los flujogramas, y la calendarización.

Por su parte el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES) en el año 2016 propuso como estrategia maestra de internacionalización, “La integración de la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la educación superior para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y al reconocimiento de la educación superior cubana”. Para ello estableció como primera acción estratégica la actualización de las estrategias de internacionalización en función de los objetivos fundamentales de la organización en apoyo a la política exterior de la Revolución cubana. Para el año 2017 se precisa la internacionalización como un proceso para la educación superior en Cuba; aunque en las áreas de resultados clave y en los objetivos previstos para este período solo se expresan algunos criterios de medida dentro del proceso de formación permanente, lo cual limita el alcance de su gestión.

La Universidad de Holguín (UHo) asume los presupuestos establecidos por el MES, en las últimas décadas acumula diferentes iniciativas para lograr relaciones internacionales que favorezcan los ingresos financieros y mejoren la calidad de la formación, la investigación y los servicios. Sin embargo, la gestión de este proceso está signada por las limitaciones que se

expresan en la concepción estratégica ministerial y otros elementos que implican a la institución (Coloma Salazar, 2017).

Se han detectado síntomas de mal funcionamiento, como: la internacionalización está identificada como un proceso y confundida con relaciones internacionales, por lo que carece de las herramientas necesarias para su gestión como proceso independiente; los altos directivos de la universidad confrontan dificultades en la toma de decisiones, al no contar con una evaluación detallada de la internacionalización; existen deficiencias en el seguimiento y medición de la internacionalización.

Esto confirma las razones por las cuales para la alta dirección de la universidad constituye una necesidad gestionar sus procesos y analizar la internacionalización como tal, lo que permitió definir el **problema profesional** siguiente: la no implementación de la gestión por procesos en Internacionalización limita la efectividad de este proceso y el de la institución el **objeto de estudio** es la gestión por procesos. El **objetivo general** que se persigue es: diseñar el proceso de Internacionalización en la UHO.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir del estudio de la gestión por procesos y la internacionalización y enfoques actuales.
2. Seleccionar una metodología para el diseño de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el diseño del proceso Internacionalización en la UHO.

El **campo de acción** abarca el diseño del proceso internacionalización en la UHO. Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: el diseño del proceso internacionalización en la UHO contribuye a perfeccionar los resultados y la efectividad del mismo y el de la institución. En el estudio se utilizaron una serie de métodos entre los que aparecen como **métodos teóricos** los siguientes:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre GP e internacionalización.
- Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.
- Histórico-lógico: para indagar en la evolución del campo de acción.

Como **métodos empíricos** se emplearon observación directa, revisión de documentos para la recopilación de la información, también análisis de conglomerados y método de Entropía.

La tesis se estructura en dos capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación y en el capítulo II se diseña el proceso internacionalización en la UHo, además se integra con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de los resultados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto a la GP y a la actividad internacionalización profundizando en el sector universitario. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que se corresponde con las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida las generalidades del Control de Gestión (CG), para luego caer en la GP, en la Internacionalización y en el contexto en el que los mismos se desarrollan. Se investigaron conceptos, enfoques y tendencias investigativas de varios autores del escenario nacional e internacional, y la lógica de la investigación se representa en la Figura 1.1.

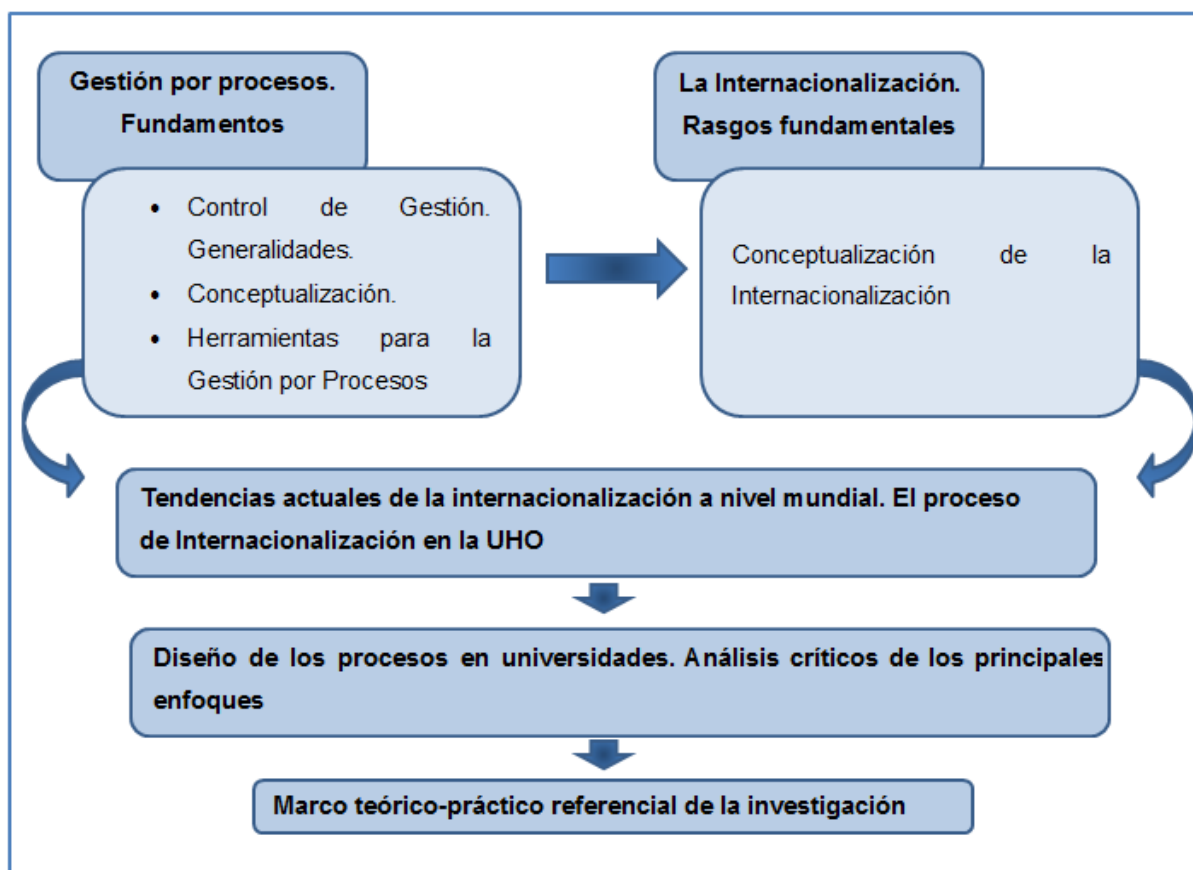


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 Gestión por procesos. Fundamentos

El éxito de las organizaciones ya sean de producción, de bienes o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, lo cual es reconocido en la literatura nacional e internacional. “De ahí, que el enfoque de procesos después de muchos

años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad” (Hernández Nariño, Medina León y Nogueira Rivera, 2009). Es importante comprender que la GP constituye en sí una de las herramientas que enriquece y fortalece al CG. Por lo tanto, es fundamental entender algunos elementos sobre CG antes de profundizar en el tema de GP, su conceptualización y herramientas.

1.1.1 Control de gestión. Generalidades

Los sistemas de gestión constituyen un medio fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que demanda cualquier sistema social, estos esfuerzos se encauzan por medio de la actuación interrelacionada de las funciones o procesos administrativos. Dicha interrelación hace que la gestión organizacional sea una acción sistemática, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema. La función directiva de control es una de las funciones básicas de todo sistema abierto y del sistema mencionado, máxime bajo las condiciones actuales del entorno en las que se ejerce la gerencia moderna: constante incertidumbre y limitaciones de recursos. En los sistemas, la función de control es realizada por un subsistema que tiene como misión lograr que el mismo se mantenga dentro de una trayectoria definida. Sin embargo, pocas veces se acude en la práctica administrativa de esta función, al carácter sistémico de las organizaciones (Villa González del Pino, 2006).

La existencia de un adecuado sistema de CG es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (Kaplan & Johnson, 2003; López Viñegla, 2003; Liviu et al., 2008; Peters & Pfaff, 2008; Zapata Valencia, 2009; Inciarte & García, 2010; Esperanza Bohórquez, 2011; Martínez & López, 2011; Comas Rodríguez, 2013). Los estudios realizados sobre CG en Cuba mencionan dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna (Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2004; Nogueira Rivera, et al., 2004; Pérez Campaña, 2005; Soler González, 2009; Comas Rodríguez & Quesada Bernal, 2010; Hernández Nariño, 2010). El CG tradicional presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el CG moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión (Nogueira Rivera, et al., 2004). El control de gestión moderno cuenta además con un sistema de alarma capaz de anticipar las desviaciones y darle seguimiento a los factores intangibles que inciden en el proceso (Freije & Rodríguez, 1993).

El CG, según Nogueira Rivera (2002), está compuesto por un conjunto de métodos y procedimientos, además es orientado a implantar la estrategia basado en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado (Nieves Julbe, 2010) y permite detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos (Pérez Campaña, 2005).

Es una necesidad que el CG evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor provecho de la información existente para lograr su desarrollo estratégico (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera & Gutiérrez Morales, 2010; Tundidor Montes de Oca, Medina León, Nogueira Rivera, et al., 2010).

Nogueira Rivera (2002), Pérez Campaña (2005) y Comas Rodríguez (2013) coinciden en definir como aspectos esenciales relativos al control de gestión los siguientes:

- Asegurar con anticipación los cambios del entorno y su impacto en la empresa, esto garantiza la eficiencia del control,
- promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa,
- ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información para conocer los resultados de la gestión,
- ser realizado por la alta dirección, y por todos y cada uno de los miembros de la organización, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- emplear indicadores tangibles e intangibles para gestionar el cambio y crear valor futuro,
- estar relacionado con la dirección estratégica, la estructura organizativa, los procesos, el sistema de información (SI), el liderazgo, los recursos humanos, la cultura organizativa, el control financiero y el entorno,
- ser flexible para contribuir a motivar el comportamiento deseado, más que a coaccionar hacia él,
- ser proactivo, permanente en el tiempo, adaptado al entorno y con carácter estratégico.

En esta investigación se concuerda con Medero Rodríguez (2016), quien aborda acerca del CG, y destaca que es un mecanismo administrativo que contribuye al mejor desempeño de los sistemas, por lo que se basa en desarrollar actividades de planificación, control y diagnóstico. Además, sirve de punto de partida para la proyección de objetivos y estrategias.

Otro punto relevante son los sistemas de control, como conjuntos de acciones, funciones, medios y responsables que permiten, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la entidad en un momento determinado y consumir acciones para reaccionar ante ella. Especialmente en las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen el CG, entre ellas: se destaca la GP. La GP se ha convertido en un instrumento muy poderoso pues el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos organizacionales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. (Comas Rodríguez, 2014; Ortiz Pérez, 2014 y Rodríguez Mederos, 2016).

1.1.2 Conceptualización de la gestión por procesos

“Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas...” (Zarategui, 1999). A partir del análisis de las definiciones que aparecen en la literatura, entre los autores FGFT existe consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes. Se puede percibir la importancia que los distintos autores le otorgan a los procesos y su gestión, como ente fundamental para lograr la competitividad empresarial.

El estudio de la evolución de la gestión permitió observar que “planificar, organizar, regular y controlar” para obtener resultados superiores no son solo funciones para organizaciones con fines de lucro, que tienen como objetivo maximizar los ingresos, sino que también son una necesidad en las universidades, organizaciones encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad (González González, 1996; Álvarez de Zaya, 2002; González Fernández Larrea, 2002; Vecino Alegret, 2002 y Horruitiner Silva, 2006). Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

La GP supera la organización jerárquica tradicional, donde cada integrante se relaciona con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos (Asociación Española de

Contabilidad y Administración de empresas (AECA), 2006). Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Ávila Gracia y Negrín Sosa, 2008). Se puede percibir la importancia que los distintos autores le otorgan a los procesos y su gestión, como ente fundamental para lograr la competitividad empresarial. Acotaba Amozarrain (1999) plantea que: “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”, comprendiéndose por qué la GP constituye una de las tendencias empresariales modernas de mayor aceptación a nivel mundial (Ricardo Cabrera et al., 2015).

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar. La GP es definida como una de las mejores prácticas a nivel internacional, o “buenas prácticas”, entre los elementos que le dan el mérito se encuentra el hecho de que:

- Ayuda a la comprensión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados, que a través de su integración se obtienen resultados superiores,
- vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y la eficiencia,
- se encarga de la búsqueda permanente de soluciones y de mejores prácticas siendo considerada la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010),
- ha cobrado fuerza como herramienta del Control de Gestión (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006, Ortiz Pérez, 2014),
- se orienta a los resultados y permite identificar y satisfacer las necesidades de los clientes (Alfonso Robaina, 2007),
- estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades (Álvarez Suárez, 2011),
- aporta un conjunto de herramientas para la dirección y toma de decisiones,
- permite mejorar su eficiencia y eficacia, dotando al sistema de gestión de flexibilidad para adaptarse y satisfacer las demandas de los clientes, garantizando la calidad de los productos o servicios que se generan,

- permite comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados estableciéndose prioridades; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras (Rodríguez, 2013).

Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite:

- Reducir las actividades sin valor añadido: mejorar el valor del cliente y eliminar las ineficiencias,
- incrementar la flexibilidad y la simpatía: generar satisfacción al cliente,
- acrecentar la calidad y la exactitud: brindar el mejor servicio disponible,
- condensar los ciclos de tiempo: mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio,
- aumentar el impacto de valor añadido: diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias,
- reducir la fragmentación de las tareas: eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo (Lugo, 2002).

Diversos autores consideran que los procesos se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos; estratégicos; y de soporte o apoyo (Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Galiano Ibarra, Yáñez Sánchez y Fernández Agüero, 2007; Hernández Nariño, 2010; Giner Fillol y Ripoll Feliu, 2011). El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro (Zaratiegui, 1999, Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010) atendiendo a diversos criterios. Alfonso Robaina, Villazón Gómez, Milanes Amador, Rodríguez González y Espín Alonso (2011), plantean que se pueden identificar varios tipos de procesos dentro de una organización. En el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación 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 y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto,

- los procesos claves, sustantivos 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 son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto, sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Otra definición se definen los procesos estratégicos como los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, los claves como los relacionados directamente con los resultados a alcanzar y los de apoyo o soporte, como los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios (Alonso Becerra, 2013). De acuerdo a la proyección estratégica de la organización u área (misión, visión y políticas) será la clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Se han incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. Estos posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia, proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restan. En la representación de los procesos transversales, se observa como estos se materializan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, por sus características se consideran como procesos transversales (Ortiz Pérez, 2014).

1.1.3 Herramientas de la gestión por procesos

Para la gestión de los procesos en la actualidad existen diversas herramientas que han alcanzado varios niveles de difusión y aplicación práctica. Entre ellos cabe destacar para el desarrollo de esta investigación: el mapa de procesos, la ficha de proceso, los indicadores de gestión, los flujogramas y la calendarización. A continuación, se procede a explicar cada una de ellas.

Mapa de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre

los elementos claves. (Ortiz Pérez, 2010). A partir de la bibliografía consultada, los mapas de procesos, se pueden englobar en dos tipos fundamentales:

1. Mapa de procesos general de la empresa.
2. Mapa de un proceso específico.

Mapa de procesos general de la empresa

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías llamado mapa de procesos (Medina León et al., 2007).

Existe un cuarto criterio para clasificar los procesos: en transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes (Ortiz Pérez, 2014):

- Posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia
- Proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos
- Se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Mapa de un proceso específico

El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuándo una información está siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que, al representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización (Medina León et al., 2007).

Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que permite representar las características relevantes de un proceso para apoyar su gestión y mejora, y que

resulta común su uso como complemento de los manuales de calidad e incluso como la herramienta recomendada por procedimientos que abordan la mejora continua de los procesos o pretenden la integración de diversos sistemas de gestión (Medina León, 2014). La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador a la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Los indicadores pueden referirse a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008). Se asume por la autora de esta investigación agrupar los indicadores en eficacia, eficiencia y efectividad.

Los indicadores de eficacia se basan en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas, pero, sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación. Por otro lado, la eficiencia consiste en utilizar los recursos adecuadamente con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Estos importantes indicadores constituyen una vía para el seguimiento y medición de los procesos. Se considera que los indicadores de efectividad serán la coincidencia de la eficacia y eficiencia de los procesos (Ortiz Pérez, 2014).

Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica las actividades de un proceso e interrelacionadas entre sí. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Laguna Sánchez, 2016).

Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través

de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

Estas herramientas en su conjunto permiten la efectiva GP. En el sistema empresarial todavía es un acápite pendiente la implantación de estas herramientas, especialmente en las entidades de servicios. Las universidades al ser unidades presupuestadas, se tornan un poco carentes los indicadores de efectividad, al no contar en su totalidad con indicadores de eficiencia y eficacia. Por lo que resulta importante conocer en estos procesos como se desempeña estos indicadores.

1.2 La Internacionalización. Rasgos fundamentales.

En virtud del creciente interés en la dimensión internacional de la educación superior, así como en su comprensión, se recurre cada vez más al término internacionalización. Por un lado, esto puede interpretarse como un síntoma de la creciente aceptación de la internacionalización y de que es medular en la educación superior. Sin embargo, por otro lado, es evidente que la internacionalización tiene diferentes significados para distintas personas, lo que origina gran diversidad de interpretaciones sobre este concepto y por lo cual es indispensable entender algunos elementos de ella.

1.2.1 Conceptualización de la Internacionalización.

Desde la Edad Media hasta avanzado el siglo XX, las relaciones internacionales entre las universidades se desarrollan como parte de la orientación universal de estas. Son las élites académicas de las universidades europeas las que primero tienen la posibilidad de realizar movi­lidades. Estas relaciones permiten ampliar la influencia de los países centrales a aquellos periféricos, de manera que cumplen propósitos ideológicos (Gacel Ávila, 2000). En las primeras décadas del siglo XX, las actividades internacionales de las instituciones son de carácter aislado y responden a necesidades institucionales de creación de programas de estudio e intereses de formación individualizada por parte de las personas que realizan un entrenamiento o misión en el extranjero. No existen en esta época las facilidades de movilidad y contactos que facilitarían una mayor interacción ni un concepto desarrollado de internacionalización como objeto de estudio. A finales de los años 90 se incluyen nuevos componentes, tales como el flujo de conocimiento, por medio del intercambio académico y algunas modificaciones en el contenido del currículo, en los métodos de enseñanza, y en el nivel organizacional, así como la influencia de la globalización en estos, acentuando su complejidad. Del 2000 en adelante la internacionalización se convierte en un requisito indispensable para el desarrollo de las universidades, que se ha diversificado y sus

actividades e iniciativas que promueven han cambiado de acuerdo con las transformaciones del contexto institucional, regional e internacional.

La internacionalización de la educación superior es una de las maneras en que un país responde a las repercusiones de la globalización, no obstante que respeta la idiosincrasia de la nación (Wit, 1997). Es el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a los objetivos, la enseñanza/aprendizaje, la investigación y las funciones de servicio de una universidad (Knight, 2014). Además, abarca una multitud de estrategias, entre ellas: movilidad académica para estudiantes y profesores; creación de redes internacionales; asociaciones y proyectos; nuevos programas académicos e iniciativas de investigación; transmisión de los conocimientos a otros países mediante filiales (Corti, Oliva y De la Cruz, 2015). Una definición debe ser universal y reconocer las diferencias entre las instituciones y el contexto y cultura en el que éstas funcionan. Las instituciones tienen distintas razones para internacionalizarse, las cuales deben quedar claras y explícitas. Por consiguiente, una definición no debe vincularse con ninguna serie específica de razones, sino con las funciones primarias y universales de una institución de educación superior, básicamente la enseñanza, la investigación y el servicio a la sociedad. El proceso de internacionalización en las universidades se concibió mayormente a nivel institucional, no existió como objeto específico de estudio, tampoco provocaba debates ni reflexiones especializadas y mucho menos se pensaba en hacer inversión pública hasta los noventa (Didou-Aupetit, 2007).

Varios expertos en el tema de la internacionalización de la educación superior contribuyen con sus definiciones a denotar que, en lugar de ser un proceso estable y fijo, este concepto se enmarca en un contexto de gran fluidez y dinamismo y, por ende, sus características no son estáticas, sino más bien varían de acuerdo con el contexto global, nacional e institucional en el que se desarrolla la educación superior. Para Arum y Van de Water (1992, citado por Knight, 2005), la internacionalización se refiere a las múltiples actividades, programas y servicios que caen dentro de los estudios internacionales, intercambio educativo, internacional y cooperación técnica. Van de Water (1996) define la internacionalización desde dos niveles: uno global y otro institucional: el primer nivel se refiere a todo aquel esfuerzo hecho por el sistema de educación superior para responder a los requerimientos y retos planteados por la globalización de las sociedades, la economía y los mercados de trabajo, mientras que en el segundo nivel se centra en el proceso de desarrollo del currículo y de innovación curricular que tiene como meta integrar la dimensión

internacional en el contenido del currículo y, si es relevante, también en el mismo método de enseñanza. Rudzki (1998) concibe la internacionalización como promotora de la excelencia en las funciones universitarias y Schöormann (1999) define la internacionalización a modo de: Un proceso continuo, comprensivo y contra-hegemónico que ocurre en el contexto internacional del conocimiento en el que las sociedades son vistas como subsistemas de un mundo más amplio e inclusivo. El proceso de internacionalización de las instituciones de educación superior remite a un programa de acción comprensivo y multifacético, que se debe integrar en todos los aspectos del sistema educativo universitario.

Son varios los enfoques genéricos que aplican las instituciones cuando planifican y ponen en marcha una amplia estrategia internacionalizadora. La Tabla 1.1 proporciona una tipología de los enfoques (Knight, 1994) sobre la internacionalización en el ámbito institucional, cuya finalidad es ilustrar los enfoques de los distintos investigadores, profesionales e instituciones de educación superior frente a la internacionalización. El objetivo de esta tipología es propiciar la reflexión sobre el tipo de enfoque adoptado implícita o explícitamente por una institución. Vale la pena señalar que estos cuatro enfoques no son necesariamente excluyentes.

Tabla 1.1. Enfoques sobre la internacionalización

Enfoque	Descripción
Actividad	Categorías o tipos de actividades para describir la internacionalización: el curriculum, intercambios de académicos/estudiantes, apoyo técnico, estudiantes internacionales.
Competencia	Desarrollo de nuevas aptitudes, conocimientos, actitudes y valores en los estudiantes, el personal académico y el administrativo. A medida que aumenta el énfasis en los resultados de la educación, mayor es el interés por identificar y definir el ámbito de competencia global/internacional.
Ethos	Se subraya la creación de una cultura o ambiente universitarios que promueva y apoye las iniciativas internacionales/interculturales.
Proceso	Integrar o estimular la dimensión internacional o intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio mediante la combinación de una amplia gama de actividades, políticas y procedimientos.

Los intercambios culturales, científicos y educativos internacionales, suelen justificarse como un medio para mantener activas las relaciones diplomáticas. No obstante, se acentúa la tendencia a

considerar a la educación como un producto de exportación y no como un convenio cultural. Dado que la masificación de la educación superior crece a una tasa exponencial, tanto los países pequeños como los grandes manifiestan su profundo interés en que la exportación de los productos y servicios educativos forme parte sustancial de su política exterior. De hecho, en política exterior se observan cambios importantes: antes se consideraba que la educación era una actividad para contribuir al desarrollo o a un programa cultural; ahora se le considera básicamente como artículo de exportación. Este cambio hacia una orientación de mercado inserta la razón económica para internacionalizar la educación superior. (Jane Knight, 2014)

Una de las principales razones aducidas para internacionalizar al sector educativo es lograr estándares académicos internacionales en la enseñanza y la investigación. Las actividades extracurriculares pueden ser además un método eficaz para internacionalizar la experiencia educativa tanto para estudiantes nacionales como extranjeros y servir como perspectiva de comparación en el salón de clase. La cooperación internacional entre universidades es un elemento intrínseco en los procesos de generación del conocimiento científico y del desarrollo humano que apuntan a la innovación. Lo que hoy precisa la universidad es estructurar planes de desarrollo que establezcan prioridades institucionales y académicas que redimensionen el valor de sus atributos primigenios, vinculados a las nuevas representaciones sociales y a lo que exigen nuestras sociedades absolutamente interdependientes (Jane Knight, 2014).

La internacionalización solidaria se concibe como bien público y derecho social, por lo que ha de estructurarse bajo los principios de la reciprocidad y del respeto a la diversidad (Gazzola, 2007). El papel que hoy juega la universidad consiste en estrechar los vínculos entre los universitarios de los diversos países, para contrarrestar los particularismos y fomentar la ayuda entre los pueblos, mediante una acción metódica al servicio de la ciencia y la cultura. Se hace necesario buscar la comunión de los espíritus en un ambiente de cultura característico que busque la unificación del saber.

Para poder llegar a un concepto de internacionalización, se estudiaron una serie de definiciones (Anexo 1). En esta relación de conceptos se aprecian términos o variables que más emplean los autores para caracterizar a la internacionalización. Para estos términos o variables se analizó su presencia o ausencia en cada uno de los 16 conceptos de internacionalización estudiados.

Como resultado de la búsqueda realizada (16 conceptos de diferentes autores) y apoyado en el Borgatti, S. P., Everett, M. G. and Freeman, L. C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social

Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, se obtuvo que los términos de mayor tratamiento están relacionados con procesos, intercambio, estrategias, intercultural, aprendizaje e investigación. En la figura 1.2 se muestra la red que se obtuvo como resultado de este procesamiento.

Se muestran los términos que presentan un alto grado de centralidad normalizada comparado con los restantes términos analizados. Presentan menor centralización global de cercanía con la red (In Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (In Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medidas de centralidad. Todas proporcionales al tamaño del símbolo de las variables, y su centralidad.

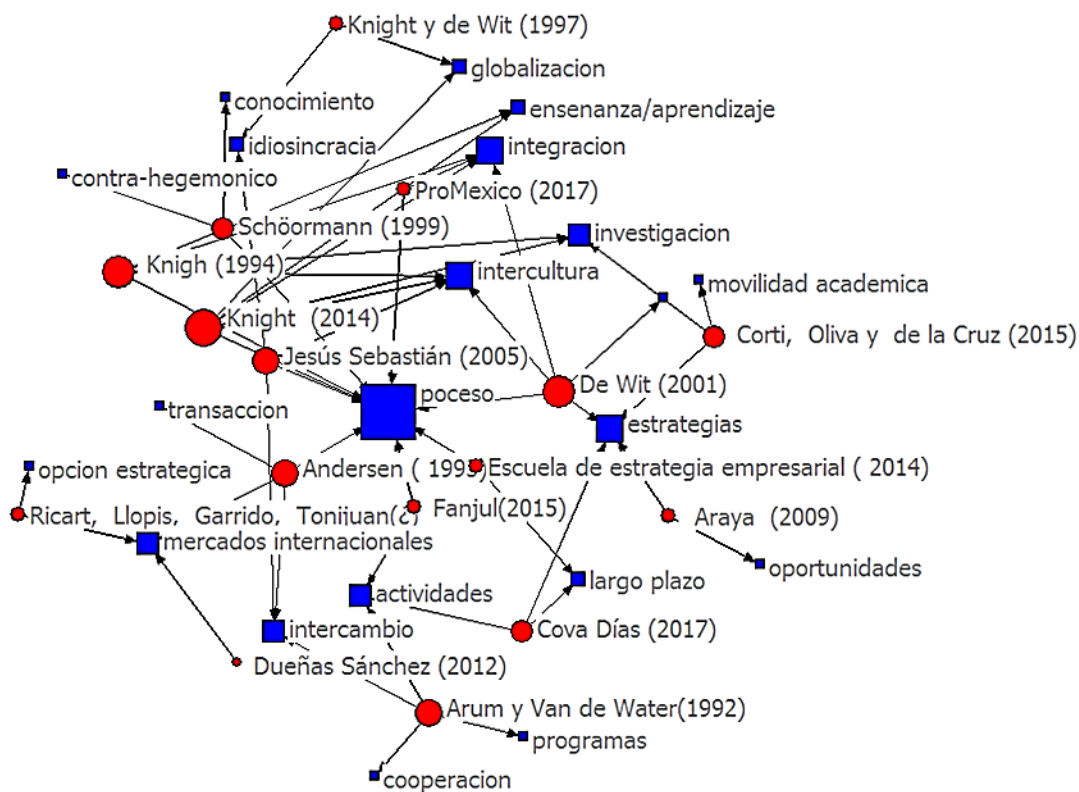


Figura 1.2 Análisis de centralidad a través de redes sociales

Concluido el análisis la autora de esta investigación considera que se puede definir Internacionalización de la Educación Superior como: el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a los objetivos, la enseñanza/aprendizaje, la investigación y las funciones de servicio de una universidad o sistema de educación superior.

1.3 Tendencias actuales de la internacionalización a nivel mundial. El proceso de Internacionalización en la UHO

La universidad, por sus características, misión y funciones, representa la conciencia crítica que desde su origen ha contribuido al desarrollo de la herencia cultural de los pueblos. Ella es el espacio ideal en el que sus distintos estamentos necesitan interactuar para lograr una comprensión más profunda sobre lo que es el ser humano, su función social y su fin trascendente. El quehacer universitario se fundamenta en la sociedad, en la solución de sus problemas, en la formación de ciudadanos del mundo y en la incesante búsqueda del conocimiento.

El escenario actual en el que se desenvuelve la universidad supone retos particulares para la institución. Así, la integración de los bloques mundiales, producto de los procesos de globalización, a través de la cual la población del mundo se ha subordinado a la influencia de un sistema económico, cultural y político centrado en el núcleo de los países más ricos, se ha orientado a la modificación drástica de aspectos de producción y mercado. Tal integración, que ha motivado las cada vez más severas desigualdades económicas, ha impactado en la naturaleza de las relaciones sociales y políticas, en la movilidad geográfica de las personas, cuyo carácter tiene profundas implicaciones en las reconfiguraciones de los ámbitos naturales y sociales, y sin duda, en la estructura de las instituciones, en especial, las de educación superior.

En la actualidad, la internacionalización de la Educación Superior (ES) se caracteriza por una multiplicidad de modalidades, entre las que se encuentran el intercambio de profesores, investigadores y estudiantes; la formación y títulos en función del mercado global; la atracción de estudiantes extranjeros; la concreción de alianzas internacionales tanto en lo académico como lo empresarial; el desarrollo de colaboraciones académicas y de investigación; el logro de acreditaciones internacionales; la apertura de campus universitarios en el exterior, entre otras actividades.

Son muchos los autores que han dedicado parte de su vida a estudiar el proceso de internacionalización y por ende, son diversos los conceptos que se han plasmado al respecto (Van der Wende, 1992; Knight, 2014; De Wit, 2001); solo por mencionar algunas figuras destacadas. ScienceDirect es la solución líder de información para investigadores, profesores, estudiantes, profesionales de la salud y profesionales de la información, combina publicaciones científicas, técnicas y de salud autorizadas y de texto completo con una funcionalidad inteligente e intuitiva para que pueda mantenerse informado en su campo y trabajar de manera más eficaz. Esta

biblioteca electrónica valió de soporte para la búsqueda de información y como resultado la figura 1.3, muestra los años en que se han desarrollado investigaciones sobre la internacionalización, destacando el 2013 y 2014 como los años con mayor número de estudios realizados.

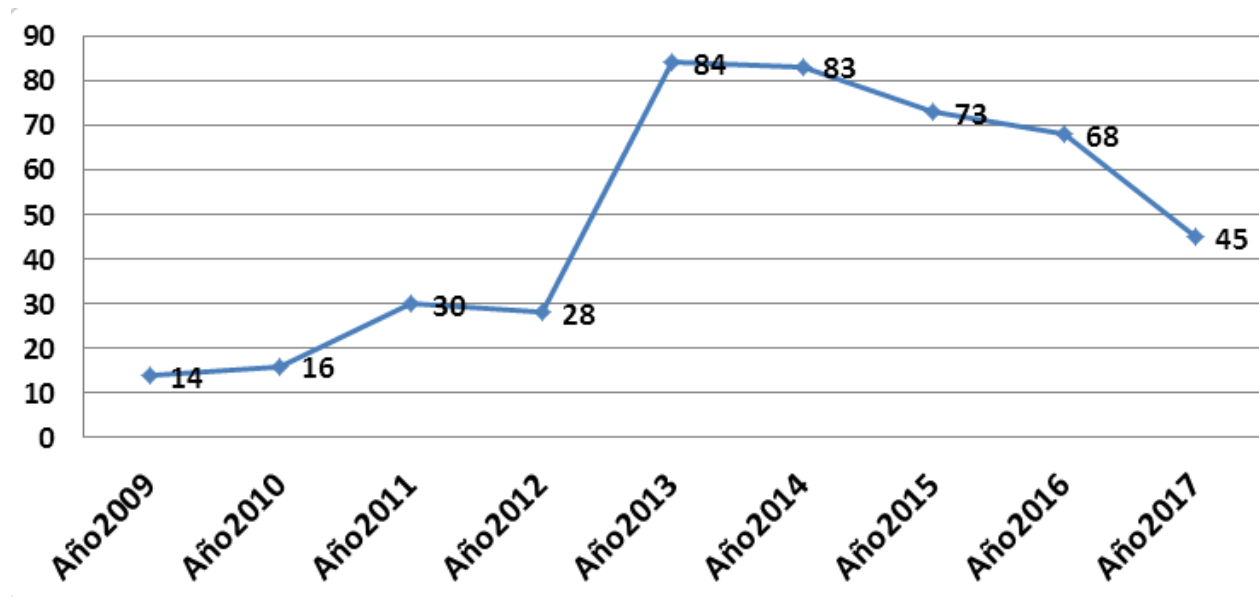


Figura 1.3 Tendencia en la investigación de la internacionalización

Latinoamérica también ha sido participante de uno de los más grandes estudios que ha enmarcado el planeta, posicionándose así en uno de los primeros continentes en desarrollar la internacionalización como arma fundamental para las relaciones bilaterales entre las naciones. A continuación la figura 1.4 muestra los resultados en América Latina de grandes investigaciones, posicionando a Colombia como gran potencia en este orbe. Para ello se apoyó en SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea), que es un modelo para la publicación electrónica cooperativa de revistas científicas en Internet. Especialmente desarrollado para responder a las necesidades de la comunicación científica en los países en desarrollo y particularmente de América Latina y el Caribe, el modelo proporciona una solución eficiente para asegurar la visibilidad y el acceso universal a su literatura científica.

Cuba tiene una sólida tradición de internacionalización de la educación superior. Desde la Reforma Universitaria comenzó a promoverse la internacionalización en casa con la colaboración de prestigiosos profesores extranjeros, a lo que se suma la presencia en Cuba de profesores de alto prestigio de muchos países de América Latina. Contribuir mediante la colaboración internacional, al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización en términos de desarrollo y de recursos, con el programa de becarios extranjeros, con el sistema de relaciones

de solidaridad hacia Cuba, son objetivos que persigue la nación para elevar el prestigio internacional de la educación superior cubana.

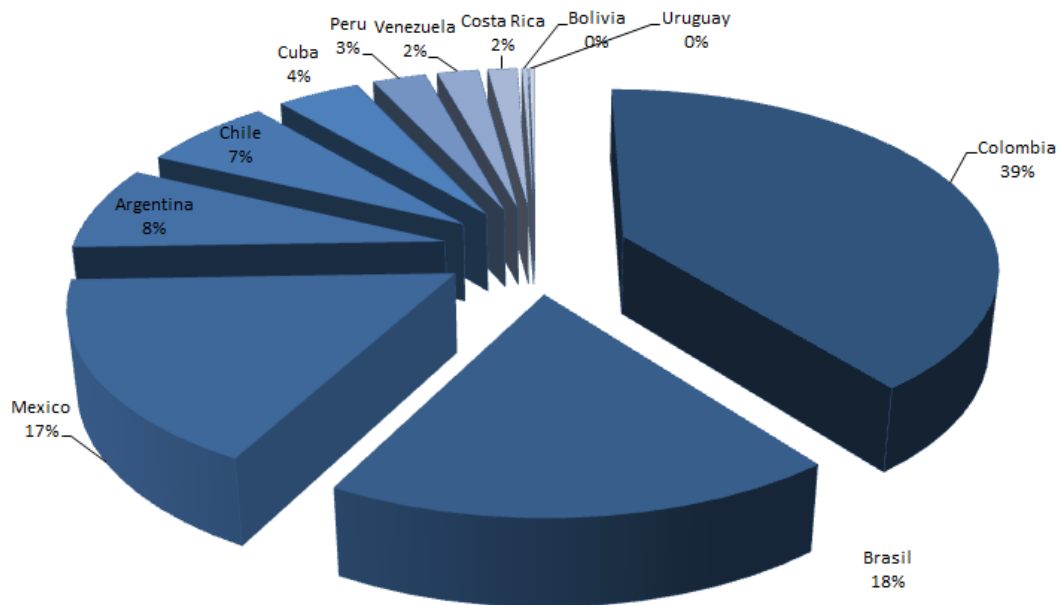


Figura 1.4 Número de investigaciones por países.

El proceso de Internacionalización en la UHO

En la evaluación de la planificación estratégica 2013-2016 del MES (Ministerio de Educación Superior, 2016) se plantea entre las principales valoraciones a nivel nacional que las publicaciones en revistas científicas indexadas están por encima de la meta planteada; la actividad de patentes y registros se encuentra deprimida; el financiamiento de proyectos de investigación proveniente tanto de fuentes internacionales como nacionales crece y que persisten dificultades asociadas a la ejecución de proyectos internacionales. En el propio documento se señala, como causas para la no presentación de algunas universidades a los procesos de evaluación externa que hay escasa visibilidad e impacto de las investigaciones, evidenciado en el bajo índice de publicaciones por profesor, así como el número de artículos en revistas referenciadas y de revistas acreditadas nacionalmente y en bases de datos de alto prestigio internacional, aspecto señalado en varios dictámenes de evaluación externa a programas de maestría, carreras y especialidades realizados en la UHO, (Coloma Salazar, 2017).

Todo ello apunta a que si no se visibiliza el proceso de internacionalización desde los objetivos, que son las metas que ponen la mirada en el futuro de la universidad serán más espontáneos los resultados que se alcanzan y menor la implicación de directivos y docentes en su consecución, lo

cual es contradictorio con las indicaciones finales que se ofrecen en el documento de planificación estratégica del MES para el período 2017-2021 en el que con respecto al proceso de internacionalización se establece:

- Garantizar el cumplimiento de los compromisos gubernamentales y las prioridades definidas en correspondencia con la política exterior de nuestro país.
- Gestionar la cooperación internacional que fomente el desarrollo y contribuya a elevar la calidad de las instituciones de educación superior, en correspondencia con la política aprobada por el Ministerio de Educación Superior sobre la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Potenciar el trabajo con los organismos multilaterales y regionales, redes, fundaciones, asociaciones y agencias internacionales, aprovechando las oportunidades que brinda el actual escenario internacional, teniendo siempre presente la relación riesgo-beneficio.
- Gestionar nuevos nichos que permitan desarrollar proyectos y estancias de investigación que tributen a la formación doctoral, las publicaciones en revistas de alto impacto y la participación en eventos científicos reconocidos internacionalmente.
- Garantizar que las acciones con las instituciones de Estados Unidos, se desarrollen sobre la base de los intereses y principios definidos para las relaciones con este país.
- Incrementar la captación de ingresos como resultado de la comercialización de los servicios académicos internacionales.

Estas prioridades del MES en el campo de la internacionalización son también insuficientes para asegurar un proceso de internacionalización que sea transversal a los procesos sustantivos y no solos enfocados a investigaciones, publicaciones y becas doctorales, etc.

En la UHO se ha respondido fundamentalmente a las políticas trazadas por el MES, las cuales han estado dirigidas a comercializar en áreas de América Latina y África en cuanto a ofrecer colaboración académica en pregrado y postgrado, mediante la ayuda solidaria a otros países. También, las políticas han estado dedicadas a generar ingresos para mejorar las condiciones económicas del país. Estas políticas han generado las motivaciones fundamentales de la internacionalización: develar en el área internacional los progresos en materia de preparación académica de los claustros de las universidades, mejorar la calidad de vida de los profesores universitarios y promocionar los servicios académicos y de investigación en el área internacional, lo que ha logrado que las instituciones de educación superior de Cuba cuentan con un alto

prestigio a nivel regional (América Latina) y en África, donde son competitivas. (Coloma Salazar, 2017)

Según Coloma Salazar (2017), estas políticas no han estado acompañadas por una cultura de la internacionalización en los directivos y profesionales universitarios ni en la exportación de todos los servicios que la universidad puede ofrecer, porque han estado regidos más por la espontaneidad que por la realización de acciones estratégicas. Aunque no se puede establecer una relación directa entre los resultados obtenidos en la internacionalización en la universidad con las estrategias existentes, sino que algunos de ellos son producto de la gestión personal de algunos docentes y directivos y otros por políticas gubernamentales nacionales. Lo anterior se puede reconocer en informes, observaciones realizadas a los procesos, documentos derivados de acciones de internacionalización, entre otros, los siguientes resultados:

- La participación activa de académicos y administrativos en programas de cooperación en la República Bolivariana de Venezuela y otros países del Caribe, América del Sur y África, fundamentalmente en lo que respecta a impartición de programas de postgrado y asesorías internacionales.
- La realización de dos eventos internacionales, con varias ediciones, que han incrementado paulatinamente la participación de especialistas extranjeros: la Conferencia Científica Internacional “Universidad y Sociedad” (inició en el año 2003) y la Conferencia Internacional sobre Lenguas, Comunicación y Cultura (inició en el año 1998). También se desarrolla el evento “Seminario de Estudios Canadienses” y se fundó en el 2005 la Cátedra de Estudios Canadienses de la UHO.
- Firma de convenios de colaboración con un numeroso grupo de universidades, lo que ha incrementado la movilidad de docentes, la concertación de proyectos internacionales, la asesoría a varios países, la colaboración en maestrías y doctorados en el exterior y la formación en Cuba. Aunque, en el análisis de los resultados se manifiesta una desproporción entre el alto número de convenios y el insuficiente número de acciones específicas realizadas.
- La UHO coordina la Red iberoamericana de investigación sobre la calidad de la formación doctoral en ciencias sociales en las universidades (RIICFDCSU) y realizó la inscripción a la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) y al

Grupo La Rábida, coordinado por la Universidad Internacional de Andalucía. Se incrementa la participación en redes internacionales.

- Se logró iniciar programas de movilidad para estudiantes de pregrado con continuidad en el tiempo, uno de ellos con la Universidad de Ciencias Aplicadas de Magdeburgo – Stendal (Alemania) desde el 2006 y otro con la Université du Québec à Trois-Rivières (Canadá) coordinado en el 2016.
- La gestión o participación en proyectos internacionales de investigación y creación de capacidades, financiados principalmente por organizaciones internacionales como: VLIR-UOS (Consejo Interuniversitario Flamenco), Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), CAPES (Brasil) y Erasmus+.
- Se incrementan las publicaciones en revistas de reconocido prestigio e indexadas en bases de datos reconocidas por el MES que posibilitan la visibilidad de la universidad, aunque no es homogénea en la participación de las diferentes áreas de conocimientos y por profesor, fundamentalmente en revistas del grupo I y II.

Indudablemente, aunque de lo que aquí se trata son de los resultados principales, son insuficientes para las potencialidades que tienen los docentes del claustro y los avances alcanzados en cada una de las áreas de conocimiento que tiene la universidad. Todo lo anterior se puede erradicar con una efectiva gestión por proceso.

1.4 Diseño de los procesos en universidades. Análisis críticos de los principales enfoques

El ambiente empresarial actual impuso algunos retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para el diseño y perfeccionamiento de los procesos que integran a la empresa. En este sentido convergen propuestas como: Ruiz Ugalde, 2002; González Méndez, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Macías García y Álvarez Delgado, 2007; Lizardi Duarte, 2009; Rincón García, 2009; Cantero Cora, 2011; Picazo Ferrer, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Hechavarría Pérez, 2015; Rodríguez Quevedo, 2017 aunque no son la totalidad, reflejan las diferencias de criterios y concepciones sobre este tema. A pesar de ser diferentes tienen varios puntos en común, y todos persiguen el mismo objetivo (tabla 1.2).

Tabla 1.2 Análisis de los procedimientos de la gestión por procesos

Enfoques o Filosofías	Año	Variables analizadas			
		Diagrama de proceso	Ficha de proceso	Mapa de proceso	Documentación de los procesos
Ruiz Ugalde	2002	X			
González Méndez	2002		X		
Nogueira Rivera	2002	X		X	
Macías García y Álvarez Delgado	2007		X	X	X
Lizardi Duarte	2009	X			
Rincón García	2009			X	X
Cantero Cora	2011			X	X
Picazo Ferrer	2013	X			
Ortiz Pérez	2014	X	X	X	X
Hechavarría Pérez	2015	X		X	X
Rodríguez Quevedo	2017	X	X	X	X

En el estudio desarrollado por González Méndez y Ruiz Ugalde (2002), dan a conocer dos procedimientos donde se muestra relación con la gestión por procesos. La primera hace alusión al análisis de los procesos para la confección de la ficha de estos y el otro solo refleja la selección y representación a través de un diagrama de los procesos escogidos para controlar. Por otro lado, Nogueira Rivera (2002) relaciona en su escrito el análisis de los procesos a través de su identificación, selección y diseño, representándolos en diagramas. Son de destacar las propuestas de Macías García y Álvarez Delgado (2007) en su estudio se refieren a la elaboración del mapa de procesos y la documentación de estos, describiéndolos en fichas; mientras que Lizardi Duarte (2009) describe en su procedimiento la identificación y representación en diagrama a los procesos estudiados.

Las propuestas de Rincón García (2009) y Cantero Cora (2011) expresan en sus metodologías el análisis de los procesos a través de su descripción y representación en el mapa de procesos. En cuanto a Picazo Ferrer (2013) solo se refiere al análisis del diagrama de los procesos para controlarlos a través de indicadores. Es de destacar la investigación desarrollada por Ortiz Pérez

(2014) donde muestra un procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades, se desarrolla en 4 fases, integradas por varias etapas que permiten un mejor estudio del proceso a analizar. Este permite la documentación de los procesos, así como el diseño del mapa, diagrama y ficha de estos. La propuesta de Hechavarría Pérez (2015) está compuesta por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y ocho pasos con las propuestas de herramientas a utilizar, donde solo se trabaja hasta la etapa II de diseño.

Por último, se tiene el procedimiento de Rodríguez Quevedo (2017) el cual es una adaptación de la propuesta de Ortiz Pérez (2014) en una empresa de servicios, y aborda fundamentalmente la identificación y diseño de los procesos con toda la documentación necesaria. A modo de conclusión la propuesta de Ortiz Pérez (2014) es la que abarca todas las variables analizadas pues se refiere en sus pasos lógicos a la confección de diagramas, fichas y mapa de procesos además de su documentación, lo que representa el punto fundamental del diseño de los procesos en universidades.

A continuación, se realiza la descripción del procedimiento propuesto para el diseño de los procesos (figura 1.5), el cual constituye una adaptación del realizado por Ortiz Pérez (2014) para la gestión integrada de los procesos en universidades, su objetivo es dotar a los directivos en las organizaciones de las técnicas y herramientas para el diseño de los procesos.

En la tabla 1.2 se muestra para cada etapa el objetivo y las técnicas o herramientas a utilizar.

Tabla 1.2 Etapas del procedimiento para el diseño de los procesos en universidades

ETAPAS	OBJETIVOS	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS
Comunicación y formación	Lograr el compromiso de la dirección y los trabajadores con la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación • Trabajo en grupo
I. Preparación de las condiciones para el estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir y capacitar el grupo de trabajo para el diseño de los procesos • Caracterizar la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Tormentas de ideas • Revisión documental • Gráficos de Gantt
II. Confección del mapa general de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos de la universidad • Diseñar el mapa de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tormentas de ideas • Revisión documental • Trabajo en grupo

		<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos
III. Diseño de los procesos	Diseñar los procesos de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos • Ficha • Despliegue • Flujograma • Calendarización

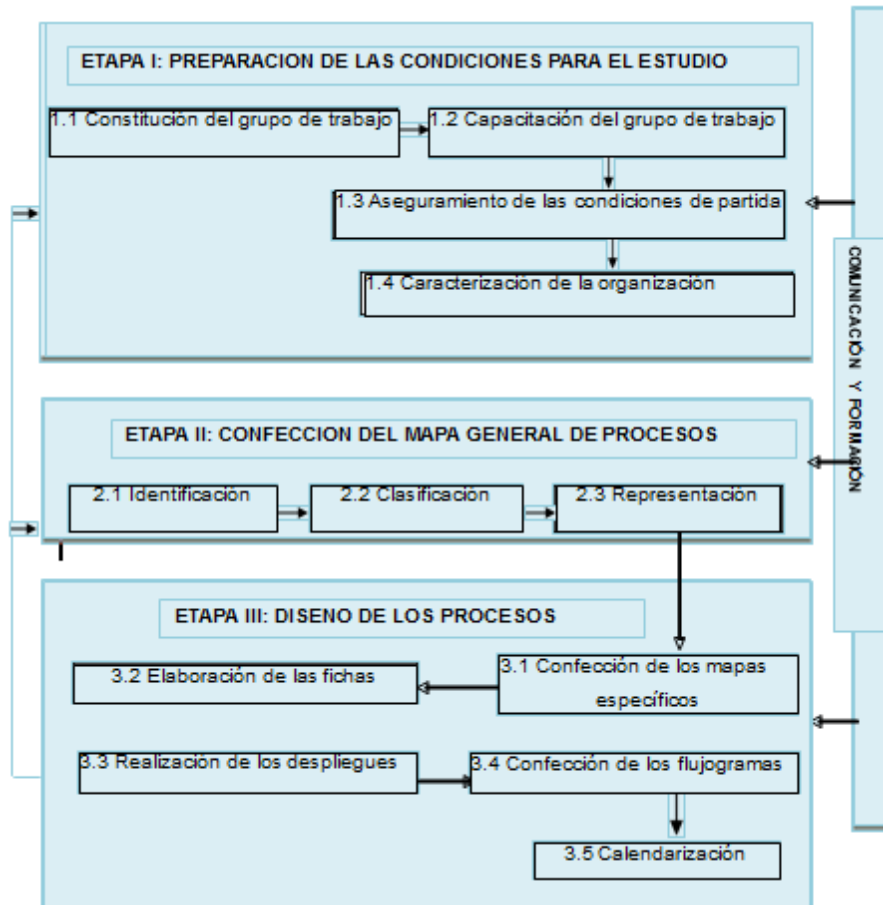


Figura 1.5 Procedimiento para el diseño de los procesos en universidades

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

El procedimiento posee características que permiten obtener los resultados esperados, entre las que se encuentran las siguientes:

- Integral: considera la totalidad de los procesos: estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, y las interrelaciones que se establecen entre ellos con un enfoque sistémico,

- pertinente: está contextualizado a las características y necesidades de la nueva universidad cubana,
- flexible: puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada universidad, y
- participativo: la aplicación del procedimiento requiere para el desarrollo de sus etapas la participación activa de todos los niveles de decisión de la universidad.

1.4.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento.

Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

1.4.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio

En esta etapa se crean las condiciones para el estudio, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y la caracterización de la universidad. Además se establecen los principales elementos del contexto de la organización, lográndose buscar información con el campo de conocimiento que se investiga.

Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Para constituir el grupo de trabajo, se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera, (2002); Negrin Sosa (2003); Diéguez Matellán (2008); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe:

- estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la universidad, así como los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia que guíen el diseño de los procesos,
- garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo,
- contar con personas capacitadas en herramientas dirección, y
- nombrar a un jefe del grupo de trabajo.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño de los procesos, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

Se valora si existen las condiciones necesarias para efectuar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas, se extiende esta etapa de preparación.

Para continuar con la aplicación del procedimiento, se procede realizar acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas, y el enfoque estratégico.

Paso 1.4 Caracterización de la organización

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

1.4.3 Etapa II: Confección del mapa de procesos

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las herramientas más empleadas, al ser la forma más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En este paso se confeccionará el mapa general de procesos de la universidad, al ser de vital importancia para la comprensión de la misma como un sistema, para ello se deben realizar los pasos siguientes:

Paso 2.1 Identificación de los procesos

La identificación de los procesos universitarios se inicia con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales pueden ser directivos y profesores de experiencia en la universidad.

Paso 2.2 Clasificación de los procesos

A través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall, se clasifican los procesos en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos sustantivos: ¿Cuáles son los procesos claves en las universidades al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la universidad en el tiempo y el logro de su visión?

Para identificar los procesos transversales: ¿Cuáles son los procesos que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocessos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo?

Paso 2.3 Representación del mapa de procesos

En la Figura 1.6 se muestra la estructura de un mapa de procesos.

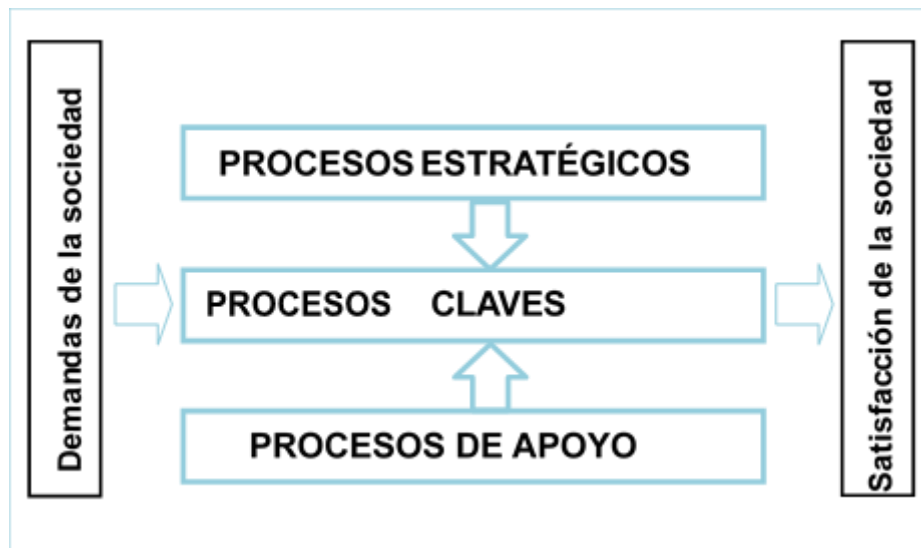


Figura 1.6 Representación de la estructura de un mapa de procesos

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013).

1.4.4 Etapa III: Diseño de los procesos

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y profesores de experiencia de la universidad con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción. Se recomienda iniciar con los procesos sustantivos y luego continuar con los de apoyo, los estratégicos y los transversales. Se confeccionan los mapas específicos de cada proceso, se elaboran las fichas, despliegues y flujogramas.

Paso 3.1 Confeccionar el mapa específico del proceso

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza, para ellos se realizan los pasos siguientes:

1. Se identifican las entradas y salidas del proceso.
2. Se identifican los subprocesos.
3. Se establece las relaciones entre los subprocesos y su dirección.
4. Se representa el proceso.

Paso 3.2 Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la universidad, como se muestra en la Tabla 1.3

Tabla 1.3 Modelo de ficha de procesos

Logotipo e identificador de la universidad	Nombre del proceso
Responsable:	Objetivos:
Subprocesos:	
Documentos legales, normativos y técnicos:	
Entradas:	Salidas:
Proveedores:	Clientes:
Descripción del proceso:	
Registros generados:	
Riesgos del proceso:	
Relaciones con otros procesos:	

Indicadores:			
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo.

Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

Paso 3.3 Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realiza el despliegue de los procesos de la universidad, se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. En la Tabla 1.4 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

Tabla 1.4 Modelo de despliegue de procesos

Nombre del proceso			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos.	Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico.	Pasos no ordenados que componen las actividades.	Serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Paso 3.4 Elaborar los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, para su confección se realizan 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.

- Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

Paso 3.5 Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera, el modelo para realizar la calendarización se muestra en la Tabla 1.5, y los pasos para su diseño son los siguientes:

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

Tabla 1.5 Modelo de calendarización de la información

Nombre del proceso																
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																
2																
3																
N																

Expuesta así la metodología a implementar en el diseño del proceso internacionalización en la UHO, se procederá a plasmarla en el capítulo 2 de esta investigación. Este proceso está diseñado e implantado, sin embargo, la concepción teórica no es la correcta, con grandes diferencias a nivel internacional.

En la UHO se tiene diseñado el proceso de Internacionalización pero con deficiencias en su concepción, confundido con relaciones internacionales. Carencia que provoca la falta de una ficha de este proceso transversal, además de la calendarización, indicadores, riesgos y mapa de proceso específico.

CAPITULO II: DISEÑO DEL PROCESO INTERNACIONALIZACION EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

En este capítulo se presentan la aplicación del procedimiento para el diseño del proceso Internacionalización en la Universidad de Holguín acorde al nuevo contexto de universidad integrada, a continuación se muestran los resultados fundamentales por etapas.

2.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación se desarrollan en el transcurso del diseño, las acciones fundamentales que se realizaron fueron las siguientes:

- cursos a adiestrados de nuevo ingreso sobre la gestión de los procesos universitarios,
- presentaciones en los seminarios de cuadros y reservas,
- sesiones de trabajo con la dirección de comunicación institucional y los vicerrectores responsables de cada proceso.

2.2 Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño de los procesos

Se realizó una reunión de trabajo con los directivos e investigadores de experiencia, en ella estuvieron presentes miembros de las distintas facultades de la universidad y se confeccionó el cronograma de trabajo.

Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Se creó el equipo de trabajo constituido por un consultante de la Dirección de Relaciones Internacionales, por un profesor y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. El grupo consultor lo integraron el Director de Relaciones Internacionales, la Jefa del Departamento de Comercialización de Servicios Académicos y directivos de la institución.

Para la conformación de este grupo se tuvo en cuenta el nivel de competencia adecuado para la actividad a investigar, a partir de la valoración de la actividad que desarrollan, así como la formación profesional que han recibido. Para la capacitación de este grupo se abordaron temas a fines a la investigación.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

Para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de la Dirección de Relaciones Internacionales, con el objetivo de crear un clima laboral favorable y contar con las condiciones óptimas para el desarrollo de un estudio de este tipo. Se logra el comprometimiento

de los trabajadores y directivos involucrados con la tarea realizada y de esta forma se establece el ambiente propicio para realizar la búsqueda de información.

Paso 1.4 Caracterización de la organización

La actual Universidad de Holguín, constituida el 4 de septiembre de 2015, es el resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988), como parte de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), lo cual le ha permitido perfeccionar su estrategia de inserción en el entorno y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas priorizados del territorio y el país. En su evolución como centro de educación superior ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria. Desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación profesional y formación académica.

Actualmente la universidad cuenta con cuatro sedes, tiene aprobada una estructura organizativa (**anexo 1, figura 2.1**) que comprende el rector y cuatro vicerrectores responsables de los procesos sustantivos y dos direcciones generales que atienden los procesos de apoyo. La integran diez facultades: Ciencias Económicas y Administración, Informática – Matemática, Ingeniería Industrial y Turismo, Cultura Física, Educación Media Superior, Educación Infantil, Psicopedagógica y Arte, Ciencia Humanísticas, Ciencias Sociales y Jurídicas y Ciencias Agropecuarias, en las que se forman profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, agropecuarias, jurídicas, sociales, humanísticas, pedagógicas y de la cultura física. Posee 13 sedes universitarias municipales, de las cuales diez fungen como centros universitarios municipales (CUM) y tres como filiales. Además ocho centros de estudios: Centro de Organizacional, Centro de Estudios de Cultura e Identidad, Centro de Estudios Formación Laboral, Centro de Estudio Ciencias aplicadas a las Terapias Físicas Naturales, Centro de Estudios de Deportes de Combate, Centro de Estudios de Diseño y Fabricación Asistidos por Computadoras y el Centro de Estudios de Agroecosistemas Áridos, los cuales desarrollan investigaciones asociadas a las prioridades de la provincia y el país.

La **misión** de la UHO es satisfacer necesidades de formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, pedagógicas, agropecuarias, jurídicas, de la cultura física y el deporte, sociales y humanísticas, aporta resultados científico técnicos relevantes y de la

extensión de su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional con alto impacto económico y social y racionalidad económica.

Para ello cuenta con un claustro competente, y de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia con la creatividad de la joven generación, que junto a trabajadores y estudiantes, con un sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de sus procesos, asumen su compromiso con el proyecto socialista cubano.

La **visión** expresa: La Universidad de Holguín, se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con la construcción del socialismo próspero y sostenible y la participación en los procesos de actualización del modelo económico cubano, provenientes de una estructura de carreras pertinente en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad del proceso de formación continua de profesionales y la visibilidad nacional e internacional.

Se desarrollan con efectividad las transformaciones necesarias para el perfeccionamiento de la educación superior. Resulta significativa la participación en redes, proyectos, publicaciones de impacto y servicios académicos; con prioridad en la formación doctoral y una oferta de programas de postgrado flexibles, en función del nuevo escenario de empleo, con una participación activa de la universidad en los municipios, soportados en el uso de las TIC y en una estrategia de comunicación intra e interinstitucional; en un ambiente universitario orientado a la calidad y un sistema para la gestión integrada de los procesos universitarios, empleando eficazmente los recursos de que dispone la organización, en función del logro exitoso de los objetivos y del mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida.

Los **objetivos estratégicos** de la Universidad, constituyen una derivación de los definidos por el MES y responden al fortalecimiento de la labor educativa y el aseguramiento de la calidad de los procesos sustantivos, están estructurados en las ARC siguientes:

ARC 1: Formación de Pregrado

ARC 2: Formación de Posgrado

ARC 3: Ciencia, Tecnología e Innovación

ARC 4: Capital Humano

La Universidad muestra una sólida proyección y para ello cuenta con un capital humano comprometido en el logro de la misión. El claustro, de reconocido prestigio, lo integran 1591

profesores, 709 son profesores titulares y auxiliares (PT+PA) (40,75%), 261 doctores en ciencia de determinada especialidad lo que representa y 882 son máster o especialistas. En la Figura 2.2 del **Anexo 1** se muestran elementos de la composición de la plantilla.

2.3 Etapa II: Diseño del mapa general de procesos

En esta etapa un paso fundamental fue la identificación de todos los procesos universitarios. A través de entrevistas y consultas a expertos, se clasificaron en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, derivándolos en subprocesos y actividades, lo que permitió diseñar el mapa general de procesos que se muestra en la figura 2.3.

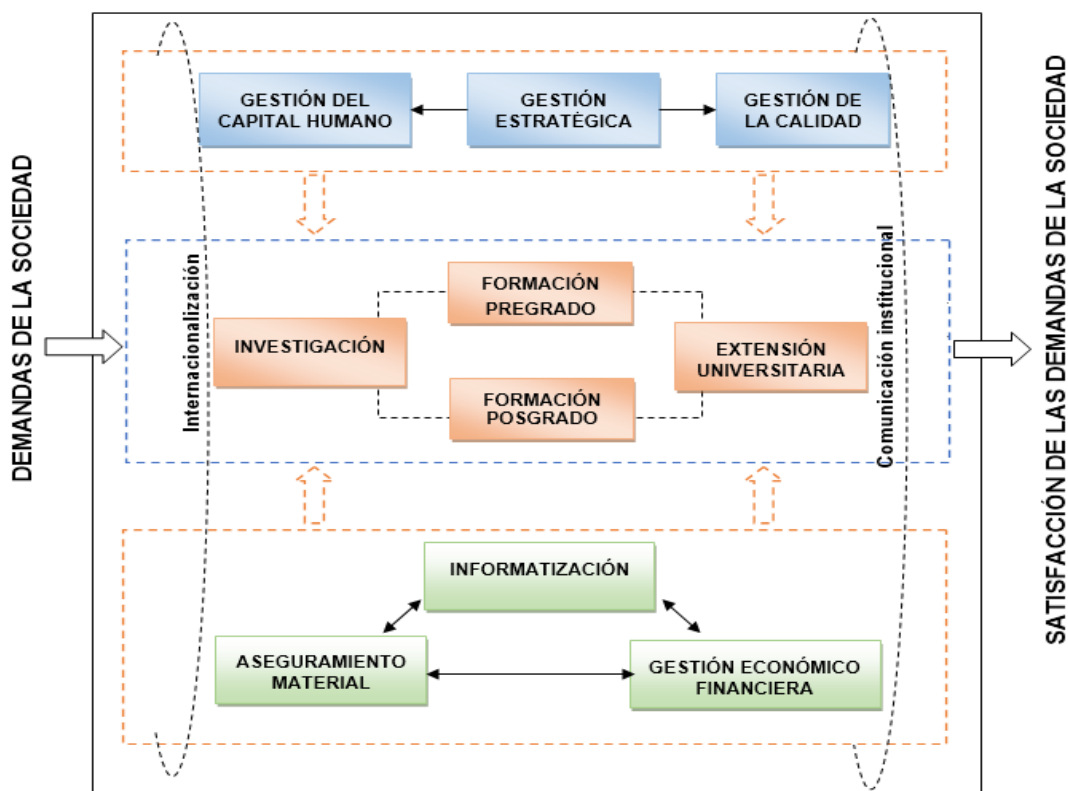


Figura 2.3 Mapa de procesos de la Universidad de Holguín

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

El mapa de procesos fue actualizado, en la propuesta realizada por Ortiz Pérez (2014) el proceso de comunicación institucional estaba identificado como un subproceso del proceso sustantivo de extensión universitaria, debido al grado de desarrollo alcanzado se reconoce actualmente como un proceso transversal.

2.4 Etapa III: Diseño de los procesos

Paso 3.1 Confeccionar el mapa específico del proceso

Este paso toma como punto de partida la identificación y clasificación de los procesos que se llevan a cabo en la universidad desarrollada en la etapa anterior. Además, se realizó un análisis en conjunto con el grupo de trabajo, para definir las relaciones que tienen lugar entre cada grupo de procesos. A través de entrevistas, consultas con el grupo de expertos se rediseñó una propuesta para el mapa específico del proceso Internacionalización de la universidad reflejado en la figura 2.4

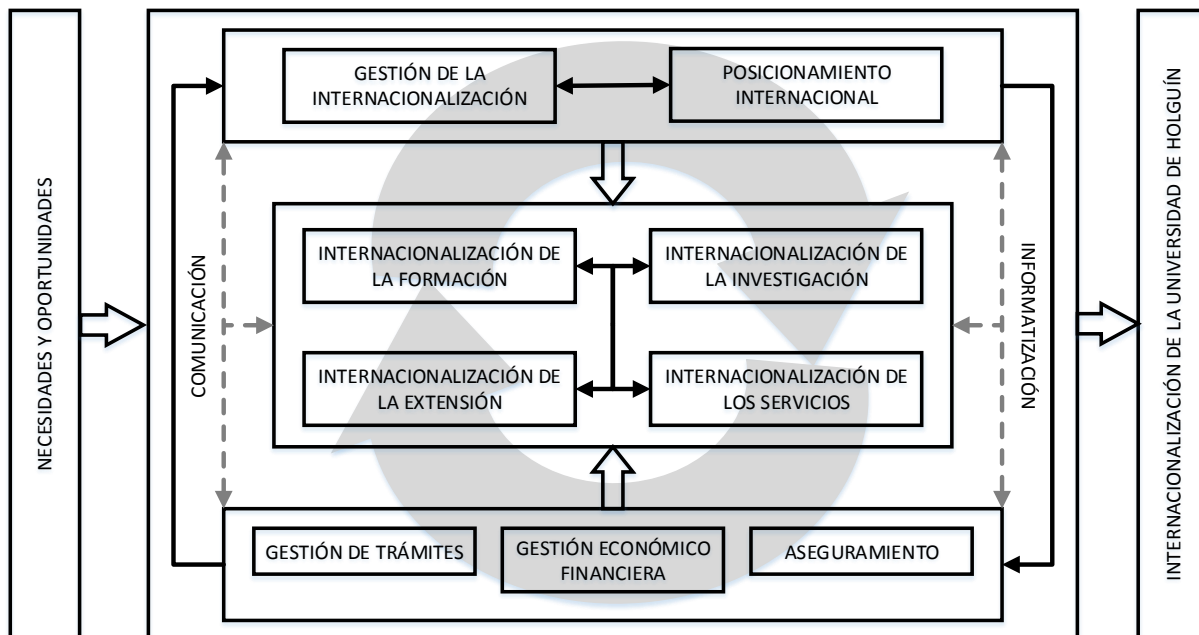


Figura 2.4 Mapa específico del proceso Internacionalización de la UHo.

Fuente: Coloma Salazar (2017)

Paso 3.2 Elaborar las fichas de procesos

La ficha del proceso Internacionalización fue desarrollada a partir de las especificaciones descritas en el procedimiento. Para el caso de este proceso fue desglosado en trece subprocesos, los cuales se muestran a continuación:

1. Programas de intercambio de estudiantes
2. Estudio de lenguas extranjeras
3. Internacionalización del currículo
4. Estudios temáticos o de área
5. Estudio en el extranjero

6. Estudiantes internacionales
7. Proceso de enseñanza-aprendizaje
8. Programas de titulación doble y conjunta
9. Capacitación transcultural
10. Programas de movilidad del personal académico/administrativo
11. Visitas de conferencistas y profesores extranjeros
12. Vínculo entre programas académicos y otras estrategias
13. Internacionalización en casa

Estas actividades de Internacionalización se evidencian de forma transversal en los procesos operativos, estratégicos y de apoyo de la Universidad de Holguín. Además, en esta investigación se muestra como estas acciones se materializan en la Formación en sus dos vertientes (Pregrado y Postgrado). Por lo que se muestra en el **anexo2** la ficha del subproceso Internacionalización de la Formación.

Paso 3.3 Realizar el despliegue de los procesos

Se realizó el despliegue de los procesos operativos (ver tabla 5), donde se reflejan las actividades, tareas y acciones.

Tabla 5. Despliegue del proceso Internacionalización de la formación

Nombre del proceso: Internacionalización de la formación de posgrado			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Internacionalización de la Superación profesional	Actualizar las fortalezas académicas de la Universidad por Facultades y centros de estudio	Socializar la información por el mundo, a través del diseño de un plegable que contenga todas las fortalezas por Facultades y centros de estudio, para el consumo de las empresas y la Universidad	
	Actualizar las herramientas para el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA)	Intercambio de experiencias entre el grupo gestor y los capacitadores y directivos de las empresas y directivos y profesores de la Universidad, en donde el idioma inglés se vuelve una necesidad, además de buenas prácticas en otros países	
		Introducir modificaciones y ajustar las herramientas para el DNA a través de ficha individual de necesidades de aprendizaje, información y plan de superación del año, dos veces en el año un Diplomando de inglés	
	Impartir Taller de posgrado a capacitadores y directivos de la Universidad y las empresas donde se transmiten experiencias de otras		

	latitudes	
	Proponer cronograma para la concepción del Plan de Superación Profesional en post de lograr competencias para el cliente nacional y extranjero	
Internacionalización de la Formación académica(Maestría)	Conformar el Comité Académico (CA)	Enviar al Asesor jurídico de la Universidad la propuesta de CA donde se destaca el currículo de estos doctores teniendo en cuenta el dominio de idioma, experiencias en el extranjero y publicaciones en el extranjero
	Diseñar el Programa de posgrado (maestría y especialidad) por el (CA)	Conformar los módulos académicos o curriculares e investigativos y la composición del claustro de profesores, el cronograma de actividades lectivas e independientes donde se evidenciará requisitos de carácter internacional
	Gestionar la convocatoria, solicitud y preparación de la matrícula del programa de posgrado	Valorar las características de los profesionales interesados, mediante la elaboración de un documento que recoja toda la información necesaria de los solicitantes, principalmente nombre y apellidos, CI, fotocopia del título que avale que es graduado universitario, autorización del centro de trabajo para la matrícula en el programa de maestría correspondiente, entre otros elementos donde se entregará un mini currículo donde se evidencia la internacionalización
	Formación + Investigación	Recibir los programas de las asignaturas de cada una de las modalidades donde se evidencian prácticas en otras latitudes del planeta.
		Formar y desarrollar las habilidades de investigación a través de la búsqueda en internet
	Ejecutar el acto de defensa de la tesis	Leer por el oponente el informe acerca de la tesis, donde se evidencia el uso de la bibliografía extranjera, de la misma forma en la opinión del tutor.
Internacionalización de la Formación académica(Doctorado)	Presentar el tema de tesis al Consejo Científico Asesor (CAA) del área autorizada de la Facultad y la Universidad para su aprobación, donde se le da gran importancia al uso de la bibliografía extranjera	
	Enviar la planilla de inscripción del tema a la Dirección de Posgrado del Ministerio de Educación Superior (DEP-MES), que a su vez lo envía al CITMA, en este documento se da la opción de decidir en qué país se aplicará la tesis y si utilizará becas en el extranjero	
	Recibir aprobación del tema por el Pleno de la Comisión Nacional de Grado Científico (CNGC) de la institución autorizada (Universidades o unidades de ciencia y técnica) que corresponda, según la especialidad y rama de la ciencia en donde se exige el uso de bibliografía extranjera	

	Realizar exámenes de candidato en idioma extranjero, problemas sociales de la Ciencia y la Tecnología y de la especialidad para los candidatos aprobados, ante tribunales aprobados por la CNGC				
	Confeccionar los expedientes científicos donde se exige el uso del idioma extranjero				
	<table border="1"> <tr> <td>Formación + Investigación</td> <td>Participar en eventos de reconocido prestigio a nivel internacional (certificados por la ISSN e ISBN). Además de cursos, seminarios, talleres de tesis, trabajo en grupos y en redes, etc.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Publicar los resultados de la investigación científica, dos artículos como mínimo, en revistas de prestigio nacional o internacional reconocidas dentro de la rama de la ciencia que se trate.</td> </tr> </table>	Formación + Investigación	Participar en eventos de reconocido prestigio a nivel internacional (certificados por la ISSN e ISBN). Además de cursos, seminarios, talleres de tesis, trabajo en grupos y en redes, etc.		Publicar los resultados de la investigación científica, dos artículos como mínimo, en revistas de prestigio nacional o internacional reconocidas dentro de la rama de la ciencia que se trate.
Formación + Investigación	Participar en eventos de reconocido prestigio a nivel internacional (certificados por la ISSN e ISBN). Además de cursos, seminarios, talleres de tesis, trabajo en grupos y en redes, etc.				
	Publicar los resultados de la investigación científica, dos artículos como mínimo, en revistas de prestigio nacional o internacional reconocidas dentro de la rama de la ciencia que se trate.				
	Realizar el ejercicio de predefensa de la tesis doctoral: Aval por escrito del tutor donde se aborde la preparación del estudiante para acudir a este acto y el uso de las referencias extranjeras				
	Desarrollar el acto de defensa de la tesis doctoral donde se aborda referencias en el extranjero				
Internacionalización de la Formación académica (Doctorado)	Entregar a la CNGC para la obtención de la categoría de optante al grado científico el currículum vital, la obra del pretendiente, el resumen, el aval del Consejo Científico Asesor (CCA) de una Institución Autorizada en la rama y especialidad afines al contenido de la obra y una carta firmada por el jefe de la institución a la que pertenece el pretendiente, manifestando el interés en que defienda el grado científico de doctor en ciencias, en estos documentos se exige el uso del idioma y bibliografía extranjera				
	Presentar al CCA de la institución autorizada a la que fue asignado la tesis doctoral, los libros publicados, un compendio (colección de artículos, capítulos de libros publicados sobre temas afines, patentes, invenciones o innovaciones, y otras producciones científicas importantes) y un resumen crítico de la obra (introducción, compilación del compendio resumido y las conclusiones científicas de la obra con los impactos en la rama del saber correspondiente)				
	Desarrollar el acto de defensa de la tesis doctoral de acuerdo con las normativas aprobadas donde en ocasiones se realiza en otro idioma				

Nombre del proceso: Internacionalización de la formación de pregrado			
Subproceso	Actividades	Tareas	Acciones
Internacionalización en el trabajo metodológico	TM individual		
	Cada profesor en su auto preparación utiliza bibliografía de carácter internacional		
	TM colectivo		
	Evidenciar la	Analizar y aprobar	Estudiar el modelo del

	internacionalización en el TM en el Colectivo de carrera	el Plan del proceso docente	profesional que se fundamentara en una concepción Marxista - Leninista e interpretación de las necesidades de un país socialista
		Actualizar los planes bibliográficos	Conciliar con los profesores y ATM los libros de texto para cada año, teniendo como referencia la bibliografía incluida en el plan de estudio de carácter internacional
		Evidenciar la internacionalización en la confección del gráfico docente de la carrera	En el calendario confeccionado por la VRD según las indicaciones metodológicas se evidencia días tributo a días con fechas simbólicas a nivel internacional
		Recibir aprobación del gráfico docente de la carrera por la VRD	
		Elaborar la Estrategia docente educativa, el Plan de trabajo metodológico y las Estrategias de las carreras evidenciándose acciones de idiomas	Analizar la Estrategia Maestra Principal para la labor educativa y política e ideológica de la Universidad elaborada por la VRD y la Facultad donde se le da atención al alcance del nivel mínimo de idioma ingles desde primer año
			Se controla el cumplimiento de los objetivos dentro de ellos lo relacionado con la estrategia de idioma
		Analizar, realizar y cumplir las acciones en la estrategia educativa encaminadas a desarrollar los sentimientos de patriotismo y del pensamiento internacionalista y obra de Fidel.	
	Realizar TM en el Colectivo de año	Conformar el Colectivo de año atendiendo a la categoría docente y científica del claustro de profesores del año, donde a mayor categoría mayor relación con el idioma	
	En la confección de la Estrategia Educativa de cada año, tener en cuenta el Plan de estudio y las orientaciones del mes y la universidad relacionado		

		<p>con el dominio del idioma inglés, así como ejercicios de habilidades del idioma y jornadas científicas</p> <p>Ejecutar las actividades metodológicas planificadas donde se controla el uso del idioma y se toman acciones en el mismo</p> <p>Revisar los programas analíticos de las asignaturas, P-1 definitivo, informe semestral de las asignaturas y resultados de las encuestas a los estudiantes, todo relacionado con el idioma</p> <p>Proponer acciones para eliminar las deficiencias detectadas y medidas para el mejoramiento continuo de la calidad del proceso docente educativo, según la estrategia de idioma</p>
	Realizar TM en la Disciplina	<p>Analizar del programa de la disciplina los datos preliminares y la fundamentación de la disciplina, los objetivos educativos e instructivos la bibliografía y las indicaciones metodológicas y de organización</p> <p>Realizar el resumen de las principales actividades metodológicas en la disciplina y de controles a la actividad docente, e incluir un ciclo reunión metodológica - clase metodológica - clase abierta para el curso vigente en cada semestre donde se exige el uso del idioma inglés.</p> <p>Designar a los profesores principales de las asignatura y elaborar los Programas analíticos de las asignaturas donde se encuentra la estrategia de idioma</p>
	Realizar TM en la Asignatura	<p>Realizar el informe sobre el cumplimiento de las actividades metodológicas planificadas</p> <p>Analizar el Programa de la disciplina contenido en el Plan de estudio vigente. Analizar los objetivos educativos e instructivos, los conocimientos básicos a adquirir, las habilidades básicas a dominar y la bibliografía</p> <p>Confeccionar el Programa analítico de la asignatura según el artículo 74 de la Resolución 210/2007 Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior. Incluir en el programa, al menos, la información siguiente: datos generales (nombre de la asignatura, de la disciplina y de la carrera y tipos de clases), los objetivos generales educativos y generales instructivos, la relación de temas, definiéndose</p>

		para cada uno: los objetivos, el contenido, indicaciones metodológicas y de organización que incluyen las estrategias curriculares de la asignatura, el sistema de evaluación y los textos básicos y otras fuentes bibliográficas		
		Elaborar y entregar, recibir y aprobar por el Jefe de carrera y de departamento los P-1 preliminares de las asignaturas, a partir del análisis de las indicaciones para la elaboración del P-1 enviadas por la carrera, el programa analítico de la asignatura y el gráfico docente, por el Profesor principal de la asignatura		
		Evidenciar un carácter internacional en la elaboración el informe semestral de la asignatura		
	Realizar trabajo científico-metodológico	Realizar trabajo científico-metodológico del profesor y de los colectivos metodológicos		
		Desarrollar seminario científico-metodológico		
		Desarrollar conferencia científico-metodológico		
	Planificación y organización del proceso docente-educativo	Colegiar los P-1 preliminares de las asignaturas elaborados por los profesores principales en el Colectivo de asignatura, donde se evidencia un carácter internacional		
	Controlar el proceso docente educativo	Controlar la calidad en la ejecución del proceso docente educativo	Controlar por el profesor el aprendizaje de los estudiantes durante el proceso docente, a través la utilización del idioma en las clases, preguntas directas del tema, revisión de tareas extraclases, entre otros métodos	
			Controlar la actividad docente a través de elaborar los planes de controles a clases y designar para ello a profesores responsables de evaluar y comprobar el logro de los objetivos propuestos por el profesor evaluado durante la clase.	
			Controlar el cumplimiento de los programas de estudio, el aseguramiento técnico-material y humano de las actividades docentes	

			Aplicar encuestas a los estudiantes para evaluar la satisfacción con el proceso docente educativo relacionado con la bibliografía internacional
Internacionalización en el trabajo docente	Internacionalización desde la dinámica de la asignatura	Estructurar la práctica de estudio teniendo en cuenta el modelo del profesional	
		Precisar y Firmar convenios con unidades turísticas docentes acreditadas.	
		Estructurar el trabajo investigativo en trabajo de curso, trabajo de diploma y trabajo investigativo extracurricular de acuerdo a lo establecido en los planes y programas de estudio utilizando referencias bibliográficas extranjeras	
	Internacionalización desde la evaluación del aprendizaje	Realizar la observación del trabajo de los estudiantes, preguntas orales y escritas, discusiones grupales, etc. Utilizando bibliografía de autores extranjeros	
		En las evaluaciones parciales, finales y evaluación final de trabajos de cursos hacer uso del idiomas inglés, tanto en resumen y bibliografía	
	Evidenciar desde el plan de trabajo del alumno ayudante la internacionalización		
	Internacionalización desde la Labor educativa en la Residencia Estudiantil (RE) o Unidad Educativa (UE)	Orientar y valorar actividades que tributen al fortalecimiento de la labor política e ideológica de los estudiantes becados nacionales e extranjeros	
		Planificar un sistema de actividades de conferencias, conversatorios y talleres para difundir el conocimiento de la historia, el pensamiento de José Martí, entre otros temas internacionales	
Realizar actividades en conmemoración de fechas históricas			
Internacionalización de la organización docente	Internacionalización del ingreso	Participar en el proceso de selección de la matrícula de estudiantes extranjeros SI-9, Entradas por el partido, Becas de gobierno, DACRE	
	Desarrollar tareas de internacionalización organizativas	Ratificar matriculas de estudiantes extranjeros	

	durante la permanencia	
	Internacionalización en las tareas de preparación para el egreso	En la realización de los trabajos de diplomas con los requisitos de entregar las preguntas elaboradas por el oponente al diplomante y la opinión crítica del tutor y el oponente al tribunal y al diplomante.

Paso 3.4 Elaborar los flujogramas de los procesos

En este paso se confeccionó el flujo general de los subprocesos de Internacionalización de la Formación de Pregrado y Postgrado partir de incluirlas particularidades de ambos procesos y sus subprocesos relacionados, este aparece reflejado en el **anexo 3**.

Paso 3.5 Calendarización

Como parte de este paso se realizó la calendarización, para ello se representó el flujo de información y materiales entre las distintas unidades de la organización para la ejecución de los procesos de Internacionalización de la Formación. Se muestran las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos favoreciendo la organización del trabajo de los directivos al mostrar todo el flujo informativo que se genera. Esta se muestra en el **anexo 4**.

2.5 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la UHO

La investigación realizada tiene un amplio impacto en la UHO. Por una parte, en el componente social, facilita a la alta dirección, el proceso Internacionalización con todas las herramientas necesarias para posibilitarlo. Se provee a la institución de documentación imprescindible para apoyar la gestión y mejora del proceso Internacionalización; tal es el caso de la ficha del proceso, que permite representar las características relevantes del proceso, mientras el plan de acción constituye una guía para llevar a cabo la mejora del mismo. Al gestionarse como un proceso, se facilita que los objetivos de la organización se logren más eficazmente. Se beneficia el componente económico a través de la propuesta y aplicación de indicadores, entre los cuales, existen algunos que hacen una valoración de la perspectiva financiera, lo que facilita que se aprovechen adecuadamente los recursos financieros y materiales y alerta ante posibles desviaciones. El componente medioambiental se ve favorecido, desde la propuesta de la nueva ficha de procesos donde se gestionan los riesgos. En este sentido, ni el trabajo realizado, ni las acciones de mejora propuestas ocasionan incidencias negativas en el entorno.

Conclusiones

Con el desarrollo de la presente investigación se arribó a consideraciones a modo de conclusiones:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-práctico referencial de la investigación, confirmó la existencia de una base teórica, metodológica sobre la gestión por procesos, el diseño de estos y la internacionalización de la Educación Superior, así como su contribución a la gestión eficiente de la Universidad.
2. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Ortiz Pérez (2014) para realizar el diseño de los procesos en la organización.
3. La aplicación del procedimiento permitió:
 - Detectar como principal problema, deficiencia en la documentación del proceso Internacionalización.
 - Se documentó el proceso de Internacionalización de la Formación mediante la confección del mapa específico de procesos de la organización, las fichas de procesos, el despliegue y flujograma, así como la calendarización.

Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación y de las conclusiones declaradas anteriormente, conviene realizar las recomendaciones siguientes:

1. Presentar la investigación y el diseño del proceso Internacionalización en el consejo de dirección de la Universidad para que se comience a utilizar como herramienta de trabajo
2. Continuar socializando los resultados de la investigación en los talleres que realiza el Ministerio de Educación Superior, así como en otras universidades que decidan adoptar el procedimiento y sus herramientas, todo lo cual contribuirá a su generalización
3. Incorporar los resultados obtenidos al sistema de control interno de la universidad.

Bibliografía

1. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIV, No. 1.*
2. Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, No. 2.*
3. Altbach, P. G., & Knight, J. (2006). Visión panorámica de la internacionalización en la educación superior: motivaciones y realidades. *Perfiles Educativos, XXVIII(112), 13-39.*
4. Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities.
5. Álvarez Suarez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
6. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
7. Beltrán Sanz, J. (2002). Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología (Ed.).
8. Castrillón Ortega, A.M. (2013) La gestión por procesos en las empresas de servicios. *Revista Escenarios: Empresa y Territorio*.
9. Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.
10. Consejo-de-Dirección-UHO. (2017). Planeación Estratégica Universidad de Holguín. Período 2017- 2021. Holguín: Universidad de Holguín.
11. De Wit, H., Cristina Jaramillo, I., Gacel-Ávila, J., & Knight, J. (Eds.). (2005). *Higher Education in Latin America. The International Dimension*.
12. Domínguez, J. (2004). La Educación Superior en América Latina: Internacionalización o Transnacionalización. *Revista Cubana de Educación Superior, 24(1)*.
13. Estrada-Muy, M. R., & Luna, J. G. (2004). Internacionalización de la educación superior: nuevos proveedores externos en Centroamérica. *UNESCO*.
14. Gacel-Ávila, J. (1999). Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos. *OUI/IGLU. México*.

15. Grupo-de-Trabajo-de-Internacionalización-de-Universidades. (2014). *Estrategia para la internacionalización de las universidades españolas 2015-2020*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
16. Knight, J. (1999). Internacionalización de la educación superior.
17. Knight, J. (2004). Internationalization Practices and Priorities: 2003 IAU Survey Report. *International Association of Universities, Paris*.
18. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
19. López-Báster, L. E. (2012). *Sistema de Gestión Integrada para la internacionalización en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. (Master), Universidad de Holguín.
20. Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del Futuro, vol. 13, núm. 1*.
21. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista EIDOS*
22. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII, No. 3*.
23. Medina León, A., Ricardo Cabrera, H., Nogueira Medina, D., & Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE, Vol. 6, No. 4*.
24. Ministerio-de-Educación-Superior. (2017). *Objetivos de Trabajo para la organización para el año 2017*. La Habana: Félix Varela.
25. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
26. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
27. Oficina nacional de normalización. (2015). NC-ISO 9000:2015. Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

28. Ortiz Pérez, A. (2010). Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. (Tesis presentada para optar por el título científico de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
29. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín.
30. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
31. Ricardo Cabrera, H. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Revista Enfoque UTE*.
32. Ricardo Cabrera, H. (2016). Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Cienfuegos “Carlos R. Rodríguez” Cienfuegos, Cuba.
33. Riverón-Hernández, M., & Torralbas-Blázquez, A. L. (2015). Estrategia de Internacionalización. *Dirección de Relaciones Internacionales*.
34. Sánchez-Tarragó, N., Santos, R. N. M., & Bufrem, L. S. (2015). Discusión sobre Políticas de Internacionalización en la Educación Superior: análisis de citas. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 20(44).
35. Trujillo, H. (2012). La internacionalización universitaria en el siglo XXI: ¿Desde o hacia la CUJAE, en Cuba? *Universidad 2012*.
36. Valcárcel, R. M., & Sacasas-López, M. (2010). La Oficina de Internacionalización de la CUJAE: una mirada hacia dentro. *Universidad 2010*.
37. Van der Wende, M. (1996). Internationalizing the Curriculum in Higher Education. In OECD/CERI (Ed.), *Tertiary Education and Management* (pp. 186-195).
38. Van der Wende, M. (1997). Missing Links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general. *T. Källemark & M. van der Wende (Eds) National Policies for the internationalization of Higher Education in Europe*.

39. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, Vol. VI, No. 330.

ANEXOS

Anexo 1: Elementos de la caracterización de la Universidad de Holguín

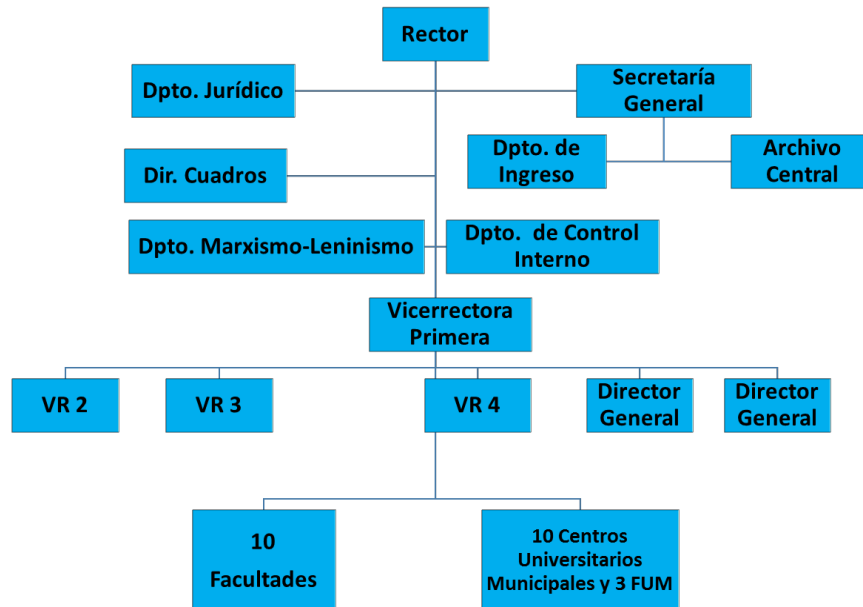


Figura 2.1 Estructura organizativa

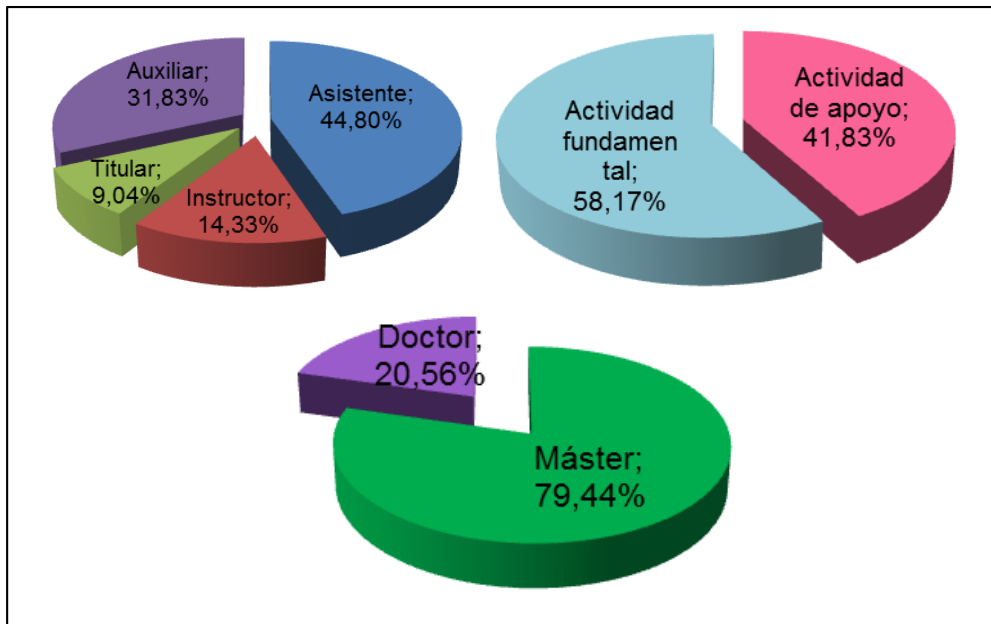


Figura 2.2 Distribución de la plantilla de profesores

Anexo 2: Ficha del proceso Internacionalización de la Formación

Universidad de Holguín	FICHA DEL PROCESO INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN
Responsable: Vicerrector de Formación	

<p>Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar la dimensión internacional e intercultural a la formación inicial y permanente de la comunidad universitaria, que se concreta en una sólida preparación científico técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos 2. Lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía global y de la sociedad en general
<p>Subprocesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de intercambio de estudiantes 2. Estudio de lenguas extranjeras 3. Internacionalización del currículo 4. Estudios temáticos o de área 5. Estudio/trabajo en el extranjero 6. Estudiantes internacionales 7. Proceso de enseñanza-aprendizaje 8. Programas de titulación doble y conjunta 9. Capacitación transcultural 10. Programas de movilidad del personal académico/administrativo 11. Visitas de conferencistas y profesores extranjeros 12. Vínculo entre programas académicos y otras estrategias
<p>Documentos legales normativos y técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta a la Rectora de salidas al extranjero • Instrucción No7/09 "Normas para la aprobación de salidas al extranjero" • Procedimiento para aplicar a una convocatoria de beca • Carta circular No1/99 "Bases políticas de becas en el exterior" • Normas para organismos. Entradas y salidas de cubanos y extranjeros por asunto oficial. • Regulaciones para la documentación y trámites de salida al extranjero y extranjeros atendidos por el organismo • Normativas del MES • Normativas de ANTEX • Normativas de CUBATECNIA • Reglamento de becarios extranjeros, resolución 26/2012 • Instrucción número 10/ 2005 • Resolución 15/2006 del MINVEX • Resolución 50/2008 • Instrucción número 5/2008 • Resolución 44/2012 • Resolución 262 (compatibilización con la defensa) • Instrucción número 10/ 2005 • Base de la convocatoria • Instrucción de vehículos de la EMED
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandas de formación de pregrado y posgrado con estándares internacionales • Recursos humanos: estudiantes de nivel medio, personal administrativo y profesores de la UHo, especialistas del área de RI del MES y de la UHo • Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo • Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos • Información

<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación Superior (MES) • Universidad de Holguín (UHo) • Otras fuentes: Internet, intercambio con otros académicos, etc.
<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estancias de investigación y superación, participación en eventos • Eficacia del proceso de internacionalización • Financiamiento líquido para la UHO y el MES • Imagen y nuevas oportunidades para la UHO • Intercambio de experiencia y conocimientos científicos entre profesores, alumnos, investigadores y personal de administración de las instituciones • Progreso de la vida académica de la universidad • Vínculos culturales, científicos y académicos entre los pueblos • Desarrollo de proyectos de cooperación e investigación • Graduados • Intercambio cultural • Proyectos internacionales • Formación doctoral • Estancia de investigación • Publicaciones • Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica • Salida de profesores
<p>Descripción del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver despliegue de subprocesos • Ver flujogramas de subprocesos
<p>Registros generados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de movilidad del personal • Registro de trámite • Modelo DCC-2 Registro de salida de especialistas cubanos • Modelo DCC-3 Registro de entradas de extranjeros • Registro de colaboración • Registro convocatoria • Registro de donativo • Registro de redes • Registro de proyectos • Registro de becarios extranjeros • Registro de graduado • Registro de convenios • Bases de la convocatoria • Aval de preselección de Candidatos • Lista de candidatos para aplicar a convocatoria

Anexo 3: Flujograma del proceso Internacionalización de la Formación.

Anexo 4: Calendarización del proceso

Nombre del proceso: Internacionalización de la Formación															
N o	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	Registro de movilidad del personal														Jefe de Internacionalización
2	Registro de trámite														Jefe de Internacionalización
3	Modelo DCC-2 Registro de salida de														Jefe de Internacionalización
4	Modelo DCC-3 Registro de														Jefe de Internacionalización
5	Registro de colaboración														Jefe de Internacionalización
6	Registro convocatoria														Jefe de Internacionalización
7	Registro de donativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Especialista de proyectos	Jefe de Internacionalización
8	Registro de redes														Jefe de Internacionalización
9	Registro de proyectos														Jefe de Internacionalización
10	Registro de becarios extranjeros														Jefe de Internacionalización

