

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**Tesis presentada en opción al título de
máster en Dirección**

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE
LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS
EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

Autora: Lic. Daimi Fonseca Hernández

**HOLGUÍN
2017**

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**Tesis presentada en opción al título de
máster en Dirección**

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE
LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS
EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

Autora: Lic. Daimi Fonseca Hernández

Tutoras: Dr. C. Clara E. Marrero Fornaris

**HOLGUÍN
2017**

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**Tesis presentada en opción al título de
máster en Dirección**

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE
LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS
EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

Autora: Lic. Daimi Fonseca Hernández

Tutoras: Dr. C. Clara E. Marrero Fornaris

**HOLGUÍN
2017**

Dedicatoria

*A mis hijos Kevin y Yoan, por ser el motivo de mi
inspiración.*

*A mis padres y mi familia, por su dedicación apoyo y
fuerza en todo momento.*

Agradecimientos

A mis tutoras Clara y Elizabeth por la ayuda brindada durante la realización de este trabajo

A mis amigas, sin orden de prioridad, por compartir conmigo grandes momentos en esta etapa de mi vida

A todas las personas que colaboraron.

Muchas gracias.

RESUMEN

La gestión por procesos va más allá de lo que pudiera ser un enfoque de mejora de las tareas que se llevan a cabo en una entidad, implica la planificación, organización y control de las actividades, el enfoque a los procesos constituye el medio y la gestión el fin de alcanzar objetivos y metas en las organizaciones.

Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior se establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las universidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada centro debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

Para dar cumplimiento a estas indicaciones, la siguiente investigación propone una metodología para la gestión por procesos en la comercialización de servicios académicos en la Universidad de Holguín. Como principales resultados de su aplicación parcial se obtiene la documentación de los procesos que se desarrollan que incluye la realización del mapa de procesos, fichas y flujogramas de los mismos, además de la confección del manual de normas y procedimientos, contribuyendo a la alineación de los procesos con la estrategia de la organización y de esta manera al control y la mejora de sus actividades.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Gestión por procesos. Evolución, actualidad, necesidad y conceptualización.....	9
1.2 La Gestión de los procesos universitarios en Cuba.	12
1.3 Análisis del proceso comercialización como parte del perfeccionamiento de la educación superior.....	15
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS EN UNIVERSIDADES	23
2.1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS.....	23
Fase I. Diagnóstico para la gestión por procesos	23
Etapa 1.1 Caracterización del área.....	23
Etapa 1.2 Identificación y secuencia de los procesos.....	24
Fase II. Diseño de los procesos.....	25
Etapa 2.1 Descripción de los procesos.....	25
Etapa 2.2 Elaboración de fichas, flujogramas y procedimientos de los procesos	26
Fase III. Implantación, control y mejora de la gestión por procesos.....	28
Etapa 3.1 Seguimiento de los procesos.....	28
Etapa 3.2 Inspección de los procesos.....	35
Etapa 3.3 Perfeccionamiento de los procesos.....	35
2.2 APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.....	35
Fase I. Diagnóstico para la gestión por procesos.....	35
Etapa 1.1 Caracterización del DCSA.....	35
Etapa 1.2 Identificación y secuencia de los procesos.....	38
Fase II. Diseño de los procesos.....	40
Etapa 2.1 Descripción de los procesos.....	40
Etapa 2.2 Elaboración de fichas flujogramas y procedimientos de los procesos.....	44
VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

La gestión es una de las áreas de conocimiento con una mayor dinámica de desarrollo, dada por el incremento de la competencia en el mundo empresarial, donde está en juego no sólo el éxito, sino también la propia supervivencia, lo que obliga a una innovación permanente, tanto de sus bases teóricas como de sus técnicas y herramientas específicas.

La gestión en el Siglo XX, estaba muy marcada en su desarrollo por la organización de los procesos industriales y la eficacia empresarial, por lo que sus proposiciones chocaron con los paradigmas imperantes en las Instituciones de Educación. En los años 70 el Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba comienza a generalizar distintas concepciones y técnicas orientadas a perfeccionar el planeamiento universitario, incluyendo los aspectos presupuestarios con la introducción del presupuesto por programas. En la década del 80 se generalizan, los programas de evaluación institucional, con el fin de propiciar la identificación de problemas y el desarrollo de la calidad. Ya en la segunda mitad de los 80 y en los 90, fue cuando se autorizó el ingreso y utilización de divisas por cada Institución de educación superior y Centros de educación superior (CES), teniendo como fuentes principales de ingreso: turismo científico-docente, servicios científico-técnicos, venta de bibliografía y venta de productos resultados de la investigación científica.

Más recientemente, y sobre las mismas bases que condicionaron los desarrollos anteriores se procede a la integración de universidades dadas las actuales limitaciones financieras y más que nunca, para implementar modernos enfoques de gestión por procesos en su práctica diaria y utilizar los recursos de que disponen con una gran eficacia y eficiencia¹, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento y la generalización de enfoques costo-beneficio.

¹ “...Una transformación y expansión sustanciales de la educación superior, la mejora de su calidad y su pertinencia y la manera de resolver las principales dificultades que la acechan exigen la firme participación no sólo de gobiernos e instituciones de educación superior, sino también de todas las partes interesadas,..., y exigen igualmente que las instituciones de educación superior asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y rindan cuentas sobre la utilización de los recursos públicos y privados, nacionales o internacionales...” (Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, 9 de octubre de 1998).

Es por ello que paulatinamente ha evolucionado y se ha enriquecido con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores en el ámbito nacional e internacional a las universidades.

El crecimiento de la complejidad de las IES, debido a los incrementos de matrícula y a la consolidación de la investigación y la extensión como funciones sustantivas, hicieron imprescindible la incorporación de algunos elementos de gestión a procesos universitarios, aunque se trató de no afectar sus paradigmas esenciales.

De forma paralela, en los inicios del siglo XX, se produce un proceso de intensificación del vínculo entre los resultados de la educación superior y el desarrollo económico social. Debía responder a las demandas del entorno y no sólo a sus concepciones internas sobre la generación y difusión del saber.

Finalmente, se produce una modificación de los procesos internos de las IES que exigen un nuevo enfoque en su gestión por procesos, entre otros:

- Las tendencias actuales de acentuación del carácter multi e interdisciplinario de los procesos universitarios, que han incrementado la interconexión y la necesidad de coordinación, para lograr resultados más significativos;
- La necesidad de utilizar recursos comunes, lo que disminuye la posibilidad de autosuficiencia en cada componente del sistema y aumenta, por tanto, la necesidad de coordinación.

Las universidades cubanas están orientadas hacia un proceso de perfeccionamiento que les permita ganar en eficiencia y competitividad, lo que las obliga a realizar una adecuada gestión como vía de garantizar el desarrollo de los procesos universitarios y su respuesta en lo económico-social.

Estas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las exigencias de la sociedad, por lo que la utilización de estos conceptos y enfoques modernos de la dirección, los planes y presupuesto aprobado con esta finalidad; cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

En diagnósticos realizados en diferentes universidades del país (Zaldívar Velázquez, 2010; Ortiz Pérez, 2010; Almuiñas Rivero, 2012) se comprobó la ineffectividad de la relación planeación-control, en la integración, la coordinación y la comunicación organizacional, la carencia de un enfoque de procesos en la gestión y de una visión sistémica en la planificación, ejecución, control y mejora de la calidad; insuficiencias en el seguimiento y control de la implementación de la estrategia institucional diseñada, así como en el monitoreo del entorno, afectando la gestión estratégica universitaria y en general, la pertinencia de los resultados de los procesos que se desarrollan en las IES. Lo anterior confirma que, en las condiciones actuales de desarrollo de la Educación Superior, es necesario el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Con este objetivo se han realizado investigaciones que aplican enfoques de mejora continua, el diseño del Sistema de Control de Gestión con énfasis en la actividad económico-financiero (Osorio Rodríguez, 2004), diseño del Subsistema de Estadística e Información con énfasis en el Sistema de Control de Gestión, como parte importante de este (Fariña Martínez, 2005; Parodi Rondón, 2007), estudios para el despliegue de los procesos sustantivos (Betancourt López & Nápoles Rojas, 2007; Rivera Díaz, 2008; García Torres, 2008; Pérez Font, 2008; López Rodríguez, 2009; Carralero Neyra, 2009; Del Toro Guerra, 2009), la propuesta de un modelo para la mejorar la gestión de procesos educativos universitarios (Gimer Torres & Michelena Fernández, 2010), así como los resultados alcanzados con el diseño del Sistema de Control de Gestión de la universidad (Ortiz Pérez, 2010; Álvarez Domínguez, 2011) la evaluación del desempeño del proceso de Aseguramiento Material de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (Arechavaleta Pérez, 2011)

La Gestión por procesos en una organización según Arrascaeta (2005), es una concepción horizontal, que se contrapone a la concepción tradicional funcional vertical y que para que una organización pueda implementar correctamente la gestión por proceso, la totalidad del grupo que la compone debe invertir tiempo y esfuerzo en las áreas de: liderazgo, participación de los empleados y formación de estos.

Al igual que Muro (2010) expresa que la Gestión por procesos brinda beneficios que le permiten a la empresa alcanzar mejoras en 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. Las actividades realizadas la toma de decisiones están muy próximas al cliente.

Otros beneficios mencionados por el propio Muro (2010) es que la gestión por procesos 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 quién se hace; esto conlleva a que se reduzcan los costos internos innecesarios y se distribuyan los recursos de forma más eficiente.

Por otro lado el criterio de Fabelo (2010), es que 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.

Los procesos tienen una terminología muy amplia, pueden ser relevantes y claves (Amozarrain, 2005); estratégicos, operativo y de soporte (Zaratiegui, 1999). Según Tejedor y Carmona (2005), la gestión por proceso es la metodología adecuada para la implantación de un sistema de mejora continua, que es la base sobre la que sustenta un sistema integral de la calidad. Ortiz Pérez (2014) aporta una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades donde refleja procesos de apoyo y de control.

Estos estudios han aportado determinadas herramientas para el trabajo de los directivos de la Universidad de Holguín, no obstante, debido a la integración a la cual fueron sometidas las universidades cubanas específicamente la Universidad

de Holguín, se evidencia que no se gestiona la comercialización como un proceso, a pesar de la necesidad de asumir este enfoque por varias razones: posee una demanda constante para el acceso a sus servicios, existe gran diversidad en sus subprocesos, sus procedimientos son totalmente diferentes para cada uno de ellos, existe bajo dominio del aparato conceptual y metodológico del proceso de comercialización por el personal involucrado, esencialmente en las facultades, por lo cual se dificulta el trabajo, provocando pérdidas de tiempo lo cual limita la eficacia del trabajo en la gestión de la comercialización y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

De igual manera en la nueva reestructuración existen tareas y actividades que han pasado de la Dirección de Relaciones Internacionales al Departamento de Comercialización de Servicios Académicos y que se han sumado a los procesos de comercialización como es proyectos internacionales y donativos.

En la Resolución sobre los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2017) se declaran algunos lineamientos ceñidos para la educación superior que indican la necesidad de una mejora o perfeccionamiento interno de las organizaciones para el logro de mayor competitividad y satisfacción de los clientes.

En los objetivos de trabajo de la UHo en el año 2016, y criterios de medidas está presente la voluntad política, desde el MES hasta cada uno de los CES, de potenciar la actividad comercial y exportadora, evidenciando que se debe de incrementar la captación de ingresos como resultado de la comercialización de servicios académicos, servicios científico-técnicos y asesorías obteniendo la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.

Estos estudios y estas nuevas transformaciones en la universidad cubana obligan necesariamente a revisar su sistema de gestión y específicamente la gestión de sus procesos.

Por todo lo anterior expuesto, se define como **problema científico**: Insuficiencias en la gestión por procesos en el Departamento de Comercialización y Servicios

Académicos de la Universidad de Holguín, lo que limita el cumplimiento de sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Se precisa como **objeto de la investigación**: La gestión por procesos y se traza como **objetivo general**: Desarrollar una metodología para la gestión por procesos en el Departamento de Comercialización y Servicios Académicos que contribuya a la gestión integrada en la Universidad de Holguín cumpliendo los objetivos con eficacia y eficiencia.

Para cumplir con el objetivo general se definieron **objetivos específicos**:

- Elaborar los fundamentos teóricos metodológicos de este trabajo a partir de la revisión bibliográfica sobre la gestión por procesos en general y de la comercialización de servicios académicos en las Universidades en particular.
- Diseñar una metodología de gestión por procesos para la comercialización de servicios académicos en universidades que contribuya a la gestión integrada en la Universidad cumpliendo los objetivos con eficacia y eficiencia.
- Implementar la metodología propuesta en el Departamento de comercialización y servicios académicos de la Universidad de Holguín, como estudio de caso que permita la comprobación de la hipótesis.

Siendo el **campo de acción**: La gestión por procesos en la comercialización de servicios académicos en la Universidad de Holguín.

Hipótesis: Si se diseña una metodología para la gestión por procesos en la comercialización de servicios académicos y se aplica en la Universidad de Holguín se dispondrá de una herramienta de gestión acorde a las necesidades actuales de la Educación Superior cubana y se logrará la documentación del proceso de comercialización, a través del mapa, fichas y flujogramas; lo que crea las bases para el cumplimiento de los objetivos con eficacia y eficiencia.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas como:

Métodos teóricos:

- Histórico – lógico: Para discernir las líneas de tendencias históricas abordadas a través de la técnica de revisión documental para analizar los antecedentes y las dificultades existentes en el campo de acción
- Análisis y síntesis: Para consultar materiales relacionados con la gestión por procesos, el proceso de comercialización, los modelos de dirección y especialmente los sistemas de gestión en las instituciones de educación superior.
- Inductivo - deductivo: Para el diseño de la metodología para la gestión por procesos en el (DCSA) en la Universidad de Holguín.

Métodos empíricos:

- Entrevistas.
- Encuesta.
- Observación directa: Para conocer cómo se desarrollan las actividades relacionadas con el proceso de comercialización en la Universidad de Holguín
- Análisis de Datos estadísticos: Para conocer el nivel de comercialización de la Universidad de Holguín con respecto al país.
- Tormenta de ideas: Para lograr consenso con respecto a la metodología, guías e indicadores que se propone.

Esta investigación consta de dos capítulos y varios epígrafes, estructurados de forma lógica, partiendo, en el primer capítulo, del estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual, relacionado con la gestión por procesos de comercialización de los servicios académico, lo que permitió conocer los aspectos esenciales que caracterizan al objeto de estudio y campo de acción, análisis que forma la base para la posterior propuesta de solución al problema a resolver por esta investigación.

En el segundo capítulo se describe la metodología diseñada para la gestión por procesos en la Comercialización de los Servicios Académicos en universidades y se muestran los resultados principales de su aplicación en la Universidad de Holguín.

El aporte fundamental de la investigación se centra en la propuesta de una metodología para la gestión de comercialización de los servicios académicos, basado en el enfoque por procesos que permite alinear la gestión integrada de la Universidad de Holguín, proyectando acciones de mejora continua en función de elevar el cumplimiento de los objetivos con eficacia y eficiencia, garantizando el incremento progresivo de los resultados económicos a través de estos servicios.

A su vez, la importancia social del trabajo está dada en que se aporta una metodología, que constituye un instrumento de trabajo de cuya implementación se derivará el perfeccionamiento en el sistema de toma de decisiones y fundamentalmente al sistema de información para el cliente que servirá de base para lograr una mayor precisión de las acciones que deberán emprenderse para garantizar el sostenible desarrollo de comercialización de los servicios académicos en la Universidad de Holguín.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Gestión por procesos. Evolución, actualidad, necesidad y conceptualización

En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Algunas empresas aplican modelos de organización de tipo funcional y de tipo matricial sin embargo estos son limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntan a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que ponen de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Así la importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión, (Reingeniería de procesos, outsourcing, calidad total. Una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los

intereses de las áreas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia de un enfoque de gestión por procesos o process approach, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional, se encuentran elementos relevantes para que esta se justifique como una estrategia administrativa:

- Cambio de expectativas necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente. (Mercados más desarrollados, clientes con más conocimiento y sobreoferta en mercados globalizados)
- Necesidad de eficiencia en las organizaciones. (Entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos)
- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

En el cuadro 2 se muestran criterios emitidos por diferentes autores.

James Harrington (1993)	-La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de las empresas nacen como tarea que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad, se desarrolló la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en las actividades internas. Los procesos en las empresas son la clave para un desempeño libre de errores. -Nuevo cliente más exigente hasta en los más mínimos detalles, que requieren cambios fundamentales en la organización.
Michael Hammer & James Champy (1993)	-Por doscientos años la gente creó y construyó empresas en torno al brillante descubrimiento de Adam Smith, donde el trabajo industrial podía romperse en simples y básicas tareas. En la era de los negocios post industrial nos hemos enterado que las fundaciones serán fundadas y construidas en torno a la idea de reunificar esas tareas en coherentes procesos de negocios. El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a los procesos.
Jose Antonio Pérez Fernández de Velasco (1996)	-Gestión por procesos, un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente. Tradicionalmente, las empresas se han estructurado, como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tiene que ver con las necesidades del cliente.

Cuadro 2 Justificación de la gestión por procesos

A través de estos criterios se pone de manifiesto la necesidad de la gestión por procesos, donde se coincide en la necesaria orientación al cliente.

Para conceptualizar que es el enfoque de gestión por procesos, se encuentra cierta disparidad en las definiciones, empezando que existen dos términos principales como son “gestión de procesos” y “enfoque de procesos”, donde no se ve la frontera entre uno y otro, como se puede apreciar en el cuadro 3.

AUTORES	DEFINICIÓN
(Sescam, 2002).	La gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.
(Salvador Alfaro Gómez, 2009)	...la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.(Este autor introduce un nuevo elemento que es la consideración de los intereses de la empresa, luego no absolutiza la visión del cliente)
(Susana PepperBergholz, 2011).	Considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.(Esta autora aporta elementos de cómo concretar esta forma de organización)
(Juan Bravo Carrasco, 2012).	Plantea que la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.(Este autor introduce términos como la formalización y el control, ello puede favorecer la regulación de los procesos de gestión)

Cuadro 3. Concepto de gestión por procesos o de procesos.

En estas definiciones se encuentra una mayor claridad sobre lo que es la gestión por procesos. Se encuentran algunos elementos que facilitan precisar el concepto como son:

- Un enfoque sistémico.
- Busca administrar las interrelaciones y comunicación entre funciones, áreas o personas.
- Orientado en gestionar procesos de manera única e independiente.

- Busca la mejora de la eficiencia y eficacia de las actividades de la entidad.
- Hace énfasis en el logro de sus objetivos.
- Considera la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

Considerando estos elementos y los conceptos ya presentados se coincide en esta investigación en que la gestión por procesos no es más que una forma de organización para la dirección de una entidad, donde centra su atención en sus procesos mediante su identificación, documentación, control y mejora continua, el cual está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente. Teniendo en cuenta la participación de los medios de trabajos y los recursos humanos.

Algunos autores coinciden en que las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada.

La gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

- ✓ Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
- ✓ Documentación, formación y ejecución
- ✓ Control
- ✓ Mejora

1.2 La gestión de los procesos universitarios en Cuba

“El modelo de universidad cubana actual es una universidad científica, tecnológica y humanística, comprometida con su pueblo y su Revolución, de la cual es un baluarte inexpugnable, integrada a la sociedad y en constante transformación y perfeccionamiento” (Información del MES a la Asamblea del Poder Popular, 2012). En este contexto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están

las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior y la efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del País.

Las evaluaciones e indicaciones del Partido y el Gobierno han determinado el inicio de un proceso de transformaciones en los últimos tres cursos académicos dirigida a mejorar la calidad de la educación superior, en particular del trabajo político ideológico, la pertinencia y el aumento de la eficiencia, la racionalidad y la integración de todas las actividades, "...el incremento constante de la calidad, el aporte continuo al desarrollo del país en sus dimensiones nacional y local, la labor comunitaria y de extensión de toda la cultura que son portadoras las universidades, son desafíos de este momento..." (Información del MES a la Asamblea del Poder Popular, 2012).

En consecuencia con las transformaciones que se quieren lograr desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del MES, se estableció en el ARC 4 gestión de la educación superior, como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

En el cumplimiento de este objetivo ha tenido un papel rector la Junta Nacional de Acreditación (JAN), como único sistema autorizado para acreditar los procesos, programas e IES en Cuba, que tiene la función estatal de "dirigir y controlar el sistema universitario de programas de acreditación para las instituciones de educación superior y los procesos que en ella se desarrollan".

Todas las tareas que acomete el MES, se desarrollan con un creciente apego a la legalidad, buscando la racionalidad y la eficiencia, como ha indicado el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, poniendo énfasis en la prevención y el control interno (CI), sobre la base de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, incorporada al sistema de gestión integral de las

instituciones de educación superior (Información del MES a la Asamblea del Poder Popular, 2012).

A lo cual también ha contribuido la creación del SEAGEF, para las entidades del MES. Sus antecedentes estuvieron dados por el desarrollo alcanzado en el proceso de diseño e implantación del modelo de gestión económico financiera, resultado del perfeccionamiento de la actividad económica de este organismo iniciada en 1998.

El SEAGEF tiene como objetivo medir el desempeño de la gestión económico financiera, al ser fundamental para el desarrollo eficiente de los procesos sustantivos.

Asimismo, la evaluación institucional ha constituido un elemento clave que se ha venido perfeccionando durante los últimos veinte años. “Como resultado de estas evaluaciones, las IES perfilan las acciones necesarias y pertinentes para mejorar el trabajo en los aspectos objetos de control en que se han observado insuficiencias.

No obstante, la implantación de los procesos de evaluación institucional en las IES cubanas, en estos momentos, en que tienen lugar numerosas y significativas transformaciones sociales, cuyo centro es el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad y pertinencia, implica también la modernización continua de los propios procesos evaluativos, de manera tal que contengan las nuevas exigencias y requisitos para ir consolidando de forma paulatina los procesos sustantivos y el impacto social de la universidad y puedan sistematizarse los movimientos hacia los cambios organizacionales y el desarrollo general de la educación superior, en condiciones de mejora continua” (Galarza López y Almuiñas Rivero, 2010).

Estos sistemas de evaluación de instituciones, carreras y programas, tienen como ventaja que institucionalizan parámetros que permiten medir los niveles de excelencia en las IES, no obstante Guerra Bretaña, Meizoso Valdés y Wong Hernández (2008), plantean que en la práctica se centran más sobre la evaluación por resultados, que sobre la calidad de la gestión universitaria, por lo que no trabajan con un enfoque sistémico que tenga en cuenta la planificación, control y mejora de la calidad (Guerra Bretaña y Meizoso Valdés, 2013).

Constituyen también aportes el modelo y procedimiento para el Control de Gestión en IES de Villa González del Pino (2006), con el objetivo de alinear la gestión de los procesos con la estrategia trazada, con un enfoque de mejora continua, mostrando los resultados fundamentales en la Universidad de Cienfuegos. Santín Cáceres (2009), propone un procedimiento para la planificación económica en la educación superior, vinculando el proceso de planificación económica con el de planificación estratégica, mostrando su aplicación en el MES

En el análisis del estado de la práctica, se perciben avances en la concepción del enfoque de procesos, pero se evidencia que las herramientas de la gestión por procesos, no han sido aplicadas de forma sistemática en las universidades, unida a la carencia de indicadores que como un sistema facilite el proceso actual de toma de decisiones.

Manfugás Pantoja y Fraga Guerra (2010), coinciden en que es necesario romper el aislamiento existente entre los procesos de formación, de investigación y de extensión universitaria, así como el de estos procesos con los de gestión de recursos humanos, los económicos y financieros.

Por su parte, Ortiz Pérez (2014) propone una tecnología para la gestión integrada de los procesos en la Educación Superior. Aunque no posee un estudio profundo en procesos de apoyo, como la comercialización de servicios académicos.

1.3 Análisis del proceso comercialización como parte del perfeccionamiento de la educación superior

El proceso de comercialización de los servicios académicos tuvo sus antecedentes en la década de los 90 del siglo pasado cuando se autorizó el ingreso y utilización de divisas por cada IES y CES, teniendo como fuentes principales de ingreso: turismo científico-docente, servicios científico-técnicos, venta de bibliografía y venta de productos resultados de la investigación científica.

La evolución de los ingresos en USD por las universidades cubanas y ECTI durante estos 25 años fueron a través de la creación y liquidación de empresas como: CIH (activa) MERCADÚ y UNIVERSITUR. Los mismos se muestran en el

Anexo 2 donde se observa el comportamiento histórico derivado de las políticas asumidas en cada etapa o período de tiempo.

Actualmente el proceso de comercialización está definido por el MES y se encuentra basado en el Modelo de gestión económico-financiera el que se encuentra publicado en el libro de Sistema y subsistemas del MES (2004).

Dicho modelo está sustentado fundamentalmente por la actividad presupuestada, agregándose la actividad autofinanciada y la institucional, en correspondencia con la clasificación de los centros, instituciones y entidades que integran dicho sistema.

A nivel de MES fue aprobado por el aparato central, en enero del 2012, el Grupo para atender las exportaciones, cumpliendo orientaciones de gobierno de crear una estructura para atender las exportaciones de servicios y contribuir a la implementación de la Estrategia Integral de Exportaciones de Servicios del MES.

Este grupo ha venido trabajando hasta la actualidad en la evaluación de la marcha del plan de exportaciones, así como en el control de la implantación del sistema en las IES.

Dada la necesidad en los momentos actuales de impulsar y fortalecer aún más esta actividad, mejorando la coordinación e integración entre el aparato central del MES, los CES, ECIT y empresas del sistema, así como con el MINCEX y otros organismos del país involucrados en las exportaciones, es que se propone crear a nivel de Ministerio, una estructura organizativa concreta de Departamento independiente.

La cual se entiende como una unidad organizativa rectora, con autoridad funcional para todos los niveles de la estructura del organismo, que responde por una o varias funciones que le están asignadas en el reglamento orgánico, y propone la política relacionada con éstas, controlando su cumplimiento, una vez aprobada.

La UHo tiene el Objeto Social siguiente: Prestar servicios académicos de pregrado, posgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico- técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación.

A partir de su objeto social se derivan algunas actividades secundarias, eventuales y de apoyo que se relacionan con la comercialización de sus servicios como son las siguientes:

1. Brindar servicios bibliotecarios, de fotocopias, de correo electrónico, edición, reproducción, impresión, mecanografía e interpretación de artículos, materiales y libros elaborados y editados como resultado de la actividad científica, a personas naturales cubanas y a personas naturales extranjeras en divisas.
2. Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas a empresas, empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, representaciones o entidades extranjeras acreditadas en Cuba.
3. Brindar servicios de alojamiento y alimentación a personas naturales cubanas y extranjeras que matriculan en cursos, eventos y otras actividades académicas y científicas organizadas por la universidad, el cobro se efectuará en CUP o CUC según corresponda.
4. Comercializar de forma mayorista aplicaciones y productos informáticos elaborados por centros de educación superior, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
5. Comercializar de forma mayorista equipos, productos y subproductos como resultado de las investigaciones realizadas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, si es exportable, se comercializará en pesos convertibles en aras de la sustitución de importaciones en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Comercializar de forma mayorista proyectos y diseños asociados a las actividades de educación según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en el caso de entidades mixtas y extranjeras el cobro se efectúa en divisas.
7. Comercializar de forma mayorista y minorista, revistas científico-técnicas editadas por las universidades, y en el caso de extranjeros el cobro se efectúa en divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
8. Comercializar de forma mayorista y transferir tecnologías como resultados de proyectos de investigaciones para la producción o el mejoramiento de la producción

o los servicios. En el caso que se produzca en Cuba para la exportación el cobro se efectúa en divisas.

9. Comercializar servicios científicos técnicos en las ramas del conocimiento en los Centros de Educación Superior.
10. Desarrollar la Producción Cooperada de Bienes o Servicios con personas jurídicas y naturales haciendo uso de las instalaciones del CES.
11. Efectuar la exportación de servicios mediante el cobro en divisa de la matrícula de cursos por pregrado compensado en carreras autorizadas, postgrados, maestrías y doctorados y por otros cursos especializados y la cuota de inscripción a eventos extranjeros de la comunidad cubana en el exterior,
12. Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas asociadas a las actividades académicas e investigativas en CUP.
13. Organizar eventos en Cuba en temas educacionales y científico- técnicos mediante el cobro de la colegiatura, en el caso de extranjeros este se efectuará en divisa, según el plan de eventos aprobados por el Ministerio de Economía y Planificación.
14. Realizar la comercialización mayorista de medios técnicos de enseñanza, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
15. Realizar comercialización mayorista y minorista de libros y literatura docente no vigente o en exceso de forma mayorista a otros CES, MINED, Bibliotecas, Instituto Cubano del Libro, otras instituciones educativas del territorio y de forma minorista a trabajadores y estudiantes.

Para desarrollar las funciones de exportación de bienes y servicios además de la comercialización de sus servicios en el mercado nacional a través de CIH, creó en el año 2014 el Departamento comercialización de servicios académicos (DCSA) subordinada a la Vicerrectoría económica.

El 4 de septiembre de 2015, como resultado del proceso de integración universitaria se constituye de manera oficial la Universidad de Holguín, la cual posee 10 facultades, que agrupan 39 carreras en diferentes modalidades de estudio. La UHo desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica contando con maestrías y varios diplomados con una actualización significativa.

En su evolución ha sido considerada como un eslabón fundamental para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia, y su objetivo principal es la prestación de servicios educacionales, tomando como punto de partida la satisfacción de las necesidades de superación de la población a través de diferentes vías de estudio: por sedes universitarias, cursos para trabajadores, educación a distancia. Además, en su matrícula cuenta con becarios extranjeros y convenios con 21 países y 157 universidades de todos los continentes del mundo. Más del 35 por ciento de los docentes tienen categorías superiores. En sus aulas se han formado profesionales competentes para satisfacer las necesidades del desarrollo social.

Dentro de la Dirección General se encuentra la Dirección Económica, donde destaca el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos (DCSA). El mismo tiene definida por Guilarte Barinaga (2016) como misión: dirigir y controlar las tareas relacionadas con las exportaciones de bienes y servicios desarrollados por los centros adscriptos al MES, acorde a la política trazada por el país en esta esfera y en estrecha coordinación con el MINCEX; establecer las políticas internas, promover el desarrollo de las exportaciones con la calidad adecuada, aprovechando las potencialidades y posibilidades derivadas de sus funciones sustantivas.

En la estructura organizativa aprobada en febrero de 2015, el DCSA es también independiente, subordinado en este caso a un Director general, quedando el organigrama como se muestra en el Anexo 3

La plantilla del departamento está compuesta por el Jefe del Departamento, dos metodólogos que tienen funciones comerciales y dos técnicos en Gestión económicas, con mucha flexibilidad en las funciones, potenciando la polivalencia, donde se pretende que todos los miembros del departamento tengan un conocimiento general e integral de todas las funciones y tareas por cada uno de los procesos.

Para lograr la política definida por el DCSA, se propone aplicar la gestión por proceso hasta el nivel del departamento, continuando el trabajo desarrollado por Ortiz Pérez (2014) y colaboradores (estudiantes de Ingeniería industrial) con el

objetivo de diseñar cada uno de los procesos, elaborar el mapa de proceso, las fichas, los flujogramas y procedimientos de cada una de las áreas de negocios anteriormente mencionadas.

Las ventajas que se esperan con dicha aplicación están relacionadas con la normalización de cada una de las actividades y con ellos que cada miembro del equipo se pueda capacitar en el qué hacer y cómo hacer.

Eliminando las parcelas de trabajos y los objetivos y metas del departamento se cumplirán por todos, ya que existirá un mayor compromiso y responsabilidad. Además, se podrá medir la eficiencia y eficacia de cada proceso, generar estadísticas para informes a los niveles superiores de dirección y organizaciones políticas y de masas.

El DCSA es una pequeña unidad organizativa, que realiza las funciones de comercialización, considerado un subproceso dentro del proceso de apoyo Gestión económica financiera, el cual constituye un proceso de apoyo al igual que aseguramiento material e informatización, los cuales proveen los recursos (materiales, financieros y tecnológicos) y sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, a la vez se debe disponer de la información que se necesita para tomar decisiones efectivas.

Se consideran como procesos que se deben gestionar con un enfoque estratégico, la gestión estratégica, la gestión de la calidad, y la gestión del capital humano (GCH), debido a que estos son los que proporcionan el desarrollo de la universidad, los que son a su vez responsabilidad del nivel rector con la participación de las facultades y las Filiales Universitarias Municipales (FUM), por lo que se clasifican como procesos estratégicos.

Por su parte, los procesos transversales se materializan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo; por sus características se consideran como procesos transversales en las universidades: la gestión ambiental, la defensa y la internacionalización.

Con el enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de analizar a la universidad, en su complejidad y la integración entre todos sus procesos (estratégicos, transversales, sustantivos y de apoyo).

Los procesos identificados en la organización y sus interrelaciones se ilustran y agrupan en un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión. Los mapas de procesos son una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. En el caso de la UHo el mapa de proceso se muestra en el Anexo 4

Otro elemento esencial en los procesos que ocurren en una organización, es la ficha de proceso, en la cual se encuentra registrada su información esencial y son diseñadas en la organización en función de sus necesidades. Para su diseño se cumplen 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 de la Contraloría general de la República de Cuba
3. Definir los indicadores
4. Establecer las relaciones con otros procesos

Los elementos identificados para su conformación se definen en correspondencia con las particularidades de la organización, en este caso la universidad.

Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo (Anexo 5).

A su vez se realiza el despliegue de los procesos, este se considera fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización. En el Anexo 6 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen.

Por último, se requiere la elaboración de los flujogramas de los procesos, herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este. Para su confección se realiza los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.

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

En el área de comercialización de servicios académicos como parte de esta investigación se han realizado varios trabajos (Hechavarría Pérez 2015, y Rodríguez Pérez 2016) dirigidos al diseño de algunos de los procesos del área, pero quedan brechas como la culminación de fichas y procedimientos, lo cual indica la necesidad de desarrollar una concepción metodológica para la gestión por procesos en el DCSA.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS EN UNIVERSIDADES

En este capítulo se presenta la metodología diseñada a partir del estudio resumido en el marco teórico-práctico referencial, donde se evidencia la necesidad de gestionar por procesos la comercialización de servicios académicos en universidades, así como los resultados de su aplicación parcial en el departamento de comercialización de servicios académicos de la Universidad de Holguín.

2.1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Esta metodología cuenta con 3 fases: diagnóstico, diseño, e implantación, control y mejora de los procesos, como se muestra en la fig. 2.1. A continuación, se detallan las fases, objetivo de cada una, etapas y tareas que la conforman, así como las técnicas y herramientas para cada una de ellas.

Fase I: Diagnóstico para la gestión por procesos

Objetivo: Conocer las características de la instalación y la familiarización del área específica realizando un estudio previo y sistemático del campo de acción y a través de la recopilación de datos e información del estado real y de aquellos elementos que pueden influir de manera directa o indirecta en los resultados teniendo una dinámica de evaluación para poder transformar, fortalecer y desarrollar el objeto de estudio.

Etapas: 1.1 Caracterización del área

Se debe comenzar por asegurar que el personal comprometido en el diseño y aplicación, conozca aspectos globales del área tales como: misión, áreas de negocios, procedimientos que realizan, proveedores, clientes internos y externos, relaciones con otras áreas, antecedentes históricos de la comercialización en la universidad, así como, esclarecer las necesidades de desarrollo del procedimiento y su factibilidad de aplicación.

Herramientas: Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo

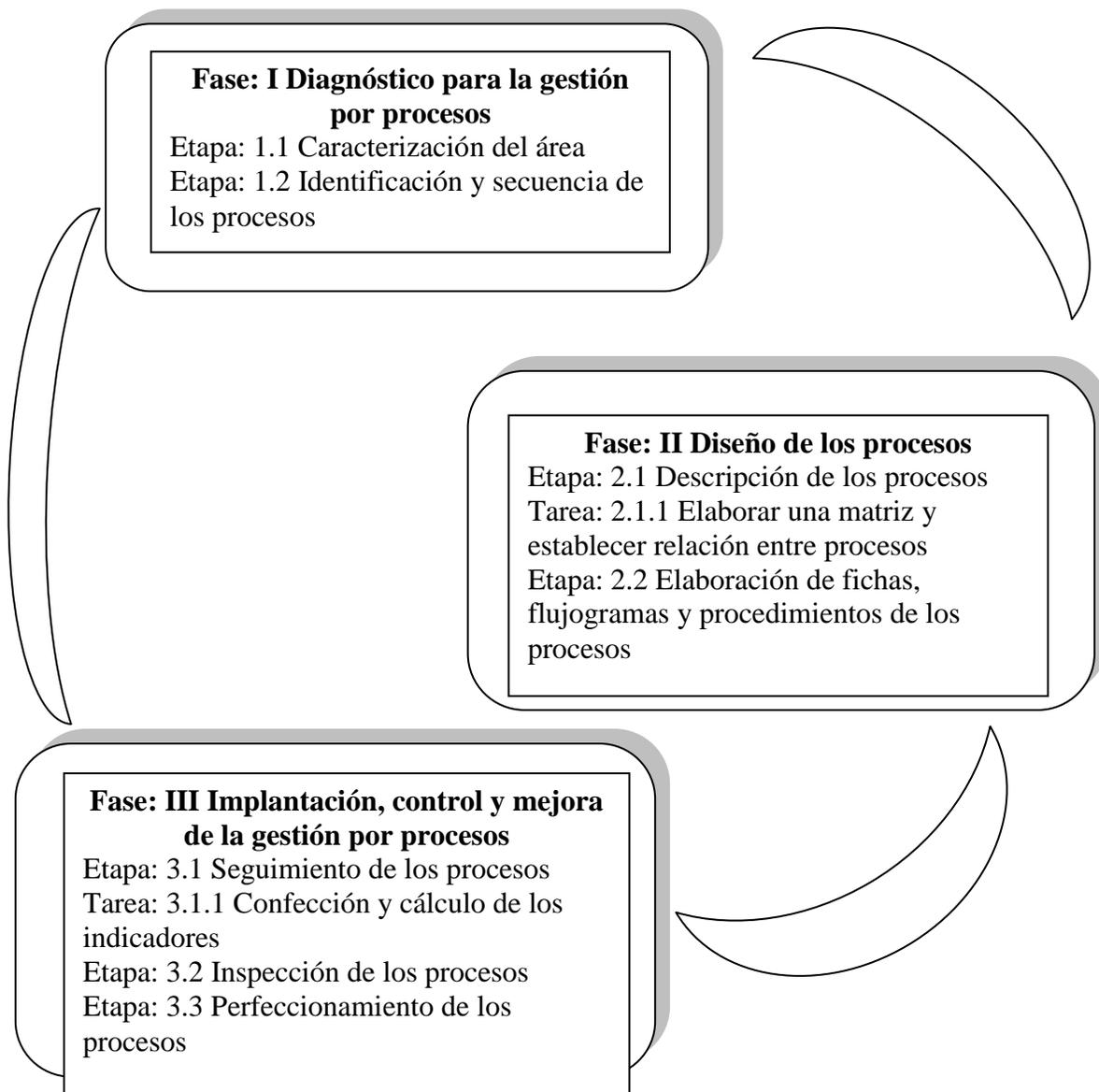


Figura: 1 Metodología para la gestión por proceso con enfoque de mejora continua.

Etapa: 1.2 Identificación y secuencia de los procesos

Es donde se procede a identificar los procesos y subprocesos teniendo en cuenta el efecto de la calidad del servicio prestado, la influencia de los factores claves de éxito, el cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios y cómo influyen en la misión o visión estratégica de la institución, culminando así con el mapeo de

los procesos a estudiar teniendo en cuenta lo que está elaborado e implementado en el área.

Herramientas: Revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo y lista de chequeo

Fase II: Diseño para la gestión por procesos:

Objetivo: Confeccionar, fichas, flujogramas y procedimientos que permitan trazar estrategias que se ponen en práctica con el objetivo de obtener el resultado deseado.

Etapa: 2.1 Descripción de los procesos

Es donde se describen las actividades de los procesos y subprocesos ya identificados, mediante la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas con los directivos y profesores de la universidad con el objetivo de conocer y comprender cada una de sus particularidades, para la descripción de cada uno de ellos y la confección del manual de normas y procedimientos de la universidad. A continuación, se explican las diferentes tareas que se llevaran a cabo para el desarrollo de este paso:

Tarea: 2.1.1 Confeccionar el mapa específico del proceso

Este paso responde al interés de mostrar la interrelación que existe entre los subprocesos que conforman al proceso objeto de análisis, con la concepción del enfoque por procesos. Para la elaboración del mapa específico se debe partir del análisis detallado de cada uno de los subprocesos, teniendo en cuenta el mapa de procesos general de la universidad.

Tarea: 2.1.2 Elaborar una matriz y establecer relaciones entre los procesos del área

Esta tarea tiene como objetivo determinar las relaciones existentes entre los procesos del área, esto permite tener una visión clara y estructurada del alcance de estos, cómo cada uno influye en el otro y la repercusión que tendrían los resultados, cambios y errores de un proceso sobre otro.

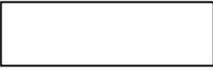
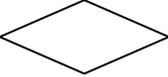
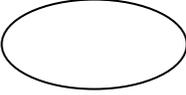
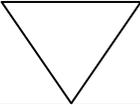
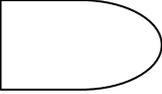
Establecer las relaciones, es una actividad imprescindible dentro del procedimiento, pues de esta dependerá que se efectúe una verdadera gestión por procesos; es por ello que esta actividad se debe realizar con una herramienta que permita estructurar y visualizar las relaciones existentes y su intensidad, sustentando objetivamente los análisis correspondientes y la toma de decisiones. Para complementar lo antes dicho, este procedimiento propone el desarrollo de una técnica sencilla, pero a la vez eficaz en el análisis de procesos, el diagrama matricial o matriz de relaciones.

Etapa 2.2 Elaboración de fichas, flujogramas y procedimientos de los procesos.

El empleo de la ficha de procesos constituye una herramienta vital para el análisis y estudio de los procesos en las organizaciones, pues permite recoger toda la información concerniente a los mismos. Las fichas de proceso se definen como “(...) un soporte de información que pretende incorporar todas aquellas características relevantes (...) para la gestión del proceso” (Ponjuán Dante, 2005). Es importante aclarar que las fichas de procesos se diseñan por la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para la conformación de las fichas se definieron en correspondencia con las particularidades de la universidad. Además de las fichas generales de cada proceso se debe elaborar la ficha de cada subproceso para una mejor organización y comprensión del mismo.

El flujograma por su parte es de gran utilidad en las organizaciones, mostrando una fotografía esquemática de este, ya que refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso, valiéndose para su representación del empleo de símbolos, para los cuales aún no existe una norma única, pero mediante la revisión bibliográfica de la literatura especializada, se revela consenso en el empleo de los descritos en el cuadro 4.

Los procedimientos describen cómo y quienes realizan cada una de los subprocesos, actividades, tareas, etc., que se ejecutan en el área.

Símbolos	Significado
	Indica el inicio o final del proceso
	Actividad: son aquellas acciones que aportan valor al producto, directa o indirectamente, o aquellas que resultan necesarias para apoyar el buen funcionamiento del proceso
	Paso de decisión: representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de inspección: se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras
	Paso de almacenaje: se corresponde con una etapa del proceso que sitúa la información o servicio en una zona de conservación (archivo) o documento en espera de una acción
	Paso de demora: corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso
	Documento: se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa, y los registros generados
	Línea de flujo: muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia
	Conector de tareas: indican interrupción en el diagrama, para facilitar la representación en cuartillas

Cuadro 4 Símbolos empleados para la representación de los procesos

Fuente: Adaptado de Cuesta Santos, 2005

Los procedimientos contienen a su vez los registros donde se recogen las operaciones más importantes y sobre todo la información relevante emitida por las diferentes áreas que son interfaces, para la comercialización. Estos registros facilitan la información hacia niveles superiores de dirección y también las estadísticas e indicadores de cada uno de los subprocesos por los cuales se evaluarán la eficiencia y eficacia de los mismos.

Fase III: Implantación, control y mejora de la gestión por procesos

Objetivo: Aplicar e Implantar lo diseñado en la fase 2; disminuir y eliminar errores a través de la mejora continua de los procesos utilizando las herramientas recomendadas.

Etapa: 3.1 Seguimiento de los procesos

Esta etapa le da seguimiento a la fase 2 formalizando, calculando y estableciendo los resultados que se desean alcanzar para cada indicador establecido como tarea de esta etapa, para así cumplir con su objetivo.

Tarea 3.1.1 Confección y cálculo de indicadores representativos

En primer lugar, es necesario tener claridad en el concepto de lo que es un indicador. Este es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable, que al compararla con periodos anteriores o con una meta propuesta, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia. Esto es, ante todo, información que agrega valor, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, que posteriormente serán analizadas y serán de gran ayuda en la toma de decisiones. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

Los indicadores deben responder a objetivos fundamentales definidos para cada proceso a partir de diversas vías y relacionados estrechamente con su funcionamiento, de manera que su evaluación pudiese expresar su grado de desempeño.

Las principales características de los indicadores son:

Oportunos: Permiten obtener información en tiempo real y de forma oportuna. Además, permite medir con precisión los resultados alcanzados y las diferencias con respecto a las metas trazadas para un período de tiempo determinado. Con

ellos se busca corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico y único de la realidad, es decir, una dimensión particular de la gestión.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad

En la investigación establecemos 3 tipos de indicadores a continuación:

Indicadores de cara al cliente

Objetivo:

Actualmente, las relaciones se están convirtiendo en un nuevo activo para las empresas. El capital relacional conduce a la creación de valor para el mercado, y es por ello que las empresas líderes, construyen y trabajan el capital relacional. Por tanto, las instituciones deben orientarse hacia sus clientes, adaptando de manera continua el servicio que se ofrece por medio de Indicadores de cara al cliente al que es ofertado el servicio, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización.

Nombre del indicador No. 1: INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

- **Descripción:** % de clientes que manifestaron estar satisfechos con el servicio prestado.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando la satisfacción del cliente, en relación a la prestación del servicio no sea satisfactorio. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.
- **Formula:**
$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$$

- **Variable de referencia:** Al inicio (como expectativa), durante (seguimiento) y al final de la prestación del servicio (percepción)
- **Meta:** A definir por la institución.
- **Fuente de datos:** Por medio de encuesta inicial y final, entrevista durante el proceso.
- **Frecuencia de la Medición:** En cada proyecto, o en periodicidad de tiempo definida por el departamento.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 2: INDICADOR DE LA TASA DE RETORNO DE CLIENTES

- **Descripción:** % de clientes que se consideraban perdidos o que después de un tiempo prudente volvieron.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando el retorno de clientes sea bajo. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.
- **Formula:**

$$\frac{\text{Retorno de clientes}}{\text{Total Clientes}}$$
- **Variable de referencia:** Al dar seguimiento al cliente (ej. enviar una nueva oferta, contacto telefónico) sobre nuevas ofertas con valor agregado que superen la competencia.
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Al dar seguimiento al cliente (ej. enviar una nueva oferta, contacto telefónico)
- **Frecuencia de la medición:** Según la periodicidad establecida por el departamento, acorde al tiempo determinado para el lanzamiento de nuevas estrategias, productos, atención etc.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 3 INDICADOR DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- **Descripción:** % de clientes desertores del servicio prestado.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando el cliente decida no acceder más a los servicios prestados por la institución. Contando con que estos requieren de una actualización, mantenimiento, continuidad. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.
- **Formula:**

$$\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Total de Clientes}}$$
- **Variable de referencia:** Al dar seguimiento con actualizaciones, mantenimiento, continuidad del servicio, de manera que el cliente elija continuar o no con el proceso.
- **Meta:** A definir por el departamento.

- **Fuente de datos:** Al dar seguimiento al cliente (ej. enviar una nueva oferta, contacto telefónico)
- **Frecuencia de la Medición:** Según la periodicidad establecida por el departamento, acorde al tiempo determinado para dar soporte actualización, mantenimiento, entre otros.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 4: INDICADOR DE LA PERDIDA DE CLIENTES

- **Descripción:** % de la pérdida de clientes definitiva.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando los clientes se pierdan definitivamente e intente igualar la cantidad total de clientes. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.

- **Formula:**

$$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Total Clientes}}$$

- **Variable de referencia:** Pérdida de contacto con los clientes, o el rechazo definitivo de estos por motivos irreversibles.
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Al dar seguimiento al cliente (ej. enviar una nueva oferta, contacto telefónico)
- **Frecuencia de la medición:** A definir por el departamento.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

2. Indicadores de cara al proceso

Objetivo:

Los indicadores de desempeño se emplean fundamentalmente como indicadores de procesos, los cuales están orientados al monitoreo y control de los objetivos estratégicos de la institución. En este orden de ideas, se observa a la institución como un sistema compuesto por un conjunto de procesos que albergan recursos y producen servicios para un cliente en particular.

Nombre del indicador No. 1: INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE PLAZOS

- **Descripción:** % de cumplimiento de tiempos en cada proceso definido para la prestación del servicio.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando no se esté cumpliendo el plazo establecido en la propuesta formal y final dada al cliente. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.

- **Fórmula:**

$$\frac{\text{Tiempo que tomo el cumplimiento del contrato (días, semanas, meses)}}{\text{Plazo pactado en la propuesta inicial (días, semanas, meses)}}$$
- **Variable de referencia:** Al terminar cada uno de los contratos
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Estimación de tiempos, y seguimiento al proceso, validado junto a observaciones encontradas durante el mismo.
- **Frecuencia de la medición:** Al terminar cada uno de los contratos.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 2: INDICADOR DE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

- **Descripción:** % de recursos (físicos, tecnológicos, muebles y enseres) utilizados en el contrato o prestación del servicio.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando el uso de recursos supere los estimados en la prestación del servicio. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas
- **Fórmula:**

$$\frac{\text{Número de recursos utilizados}}{\text{Número de recursos estimados}}$$
- **Variable de referencia:** Durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Auditoria, observación y seguimiento a la calidad de los procesos.
- **Frecuencia de la medición:** En cada contrato, durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 3: INDICADOR DE CALIDAD DE PROCESOS Y/O SUB - PROCESOS

- **Descripción:** % de procesos sin error, que a su vez no se tuvieron que repetir
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando se repitan procesos, o se hagan procesos innecesarios que dificulten el cumplimiento satisfactorio de lo pactado. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.

- **Fórmula:**

$$\frac{\text{Número de procesos sin error que no hubo que repetir}}{\text{Total número de procesos}}$$

- **Variable de referencia:** Durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Auditoria, observación y seguimiento a la calidad de los procesos.
- **Frecuencia de la medición:** En cada contrato, durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

3. Indicadores de cara a las personas

Objetivo:

Los indicadores de cara a las personas, lo que buscan es medir el desempeño de los empleados contra los indicadores de servicios de la institución, a través de la alineación de los objetivos de rendimiento de los empleados, con los objetivos operativos y estratégicos.

Algunos de los indicadores que se emplean de cara a las personas que trabajan en la institución, se relacionan directamente con la planificación de la fuerza laboral, la formación y desarrollo de los recursos humanos, las relaciones industriales, la contratación y nombramientos, la evaluación de desempeño, y los salarios y remuneraciones. Es por esto que se sugieren los siguientes indicadores.

Nombre del Indicador No. 1: NÚMERO DE PERSONAL REQUERIDO

- **Definición:** Número de personas requeridas en el desarrollo y prestación del servicio, y personas indirectamente relacionadas también indispensables en el negocio.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando no se cuente con el personal suficiente para el desarrollo del negocio, y el cumplimiento satisfactorio de contratos. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas
- **Fórmula:** $\sum_{i=1}^n (P1 * Npr 1) + (P2 * Npr 2) \dots + n) + Onc$

P= Proceso y/o subprocesos; Npr = Número de personas requeridas; Onc= Otras personas no consideradas.

- **Variable de referencia:** Según el proceso, al momento de hacer una propuesta formal sobre la prestación del servicio (involucrando tiempos de entrega, y alcance del servicio)
- **Meta:** A definir por el departamento.
- **Fuentes de datos:** Planificación de cada uno de los servicios, previo a la oferta final del cliente.
- **Frecuencia de la medición:** Por cada proyecto pactado, o contratado.
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Nombre del indicador No. 2: VACANTES CUBIERTAS EN EL TIEMPO OBJETIVO

- **Definición:** % de vacantes cubiertos para el desarrollo de proyectos, contrato, o bien la prestación del servicio.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma cuando el número de vacantes requeridos no cubran el número mínimo. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas.

- **Fórmula:**

$$\frac{\text{Número de vacantes cubiertos}}{\text{Total de vacantes}}$$

- **Variable de referencia:** Al momento de postular una oferta de trabajo y durante el proceso de selección
- **Meta:** A definir por la institución
- **Fuentes de datos:** Procesos definidos en el proceso de selección.
- **Frecuencia de la medición:** Siempre que se requiera o haya vacantes
- **Responsable:** A definir por la institución.

Nombre del indicador No. 3: PORCENTAJE DE METAS ALCANZADAS

- **Definición:** % de metas alcanzadas una vez terminado el proyecto a partir de las inicialmente definidas.
- **Objetivo del indicador:** Activar una alarma al no cumplir las metas inicialmente planteadas. Adicionalmente, definir acciones preventivas y correctivas

- **Fórmula:**
$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas definidas}}$$

- **Variable de referencia:** Durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos.
- **Meta:** A definir por el departamento

- **Fuentes de datos:** Auditoría, observación y seguimiento a la calidad de los procesos.
- **Frecuencia de la medición:** En cada contrato, durante cada fase del proceso y al terminar cada uno de los contratos
- **Responsable:** A definir por el departamento.

Etapa: 3.2 Inspección de los procesos

Se propone realizar auditorías internas, cada 6 meses, para determinar posibles desviaciones de lo descrito en la metodología, monitoreo de los indicadores de gestión establecidos.

Herramientas: Guía de auditoría interna, lista de chequeo, revisión de documentos, entrevistas y observación directa.

Etapa: 3.3 Perfeccionamiento de los procesos

Se determinan las posibles desviaciones derivadas de la auditoría interna a u otro proceder y se realizan los ajustes y mejoras necesarias mediante medidas aplicadas al efecto.

Herramientas: Informe de auditoría y Gráfico de Gantt

2.2 APLICACIÓN PARCIAL DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Fase I: Diagnóstico para la gestión por procesos

Etapa1.1 Caracterización del área.

La universidad de Holguín cuenta con el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos (DCSA), la que fue creada según Resolución 20/2002 del Ministerio de Educación Superior con estructura y funciones propias. En la actualidad se subordina a la Dirección General que atiende las actividades económicas, operando como interface por la parte externa: entre las instituciones extranjeras, personas del mundo que se interesan por estos servicios, así como entre el resto de las universidades del país y, por la parte interna: con todas las áreas de la universidad que participan directa e indirectamente en la actividad, ya sea docente, de investigación, economía, alojamiento, administrativa. Esta oficina ejerce diversas funciones, principalmente, las siguientes:

1. Preparación de estrategias de divulgación del producto académico: plegables, multimedia, páginas y sitios web, etc.
2. Solicitar y coordinar con las áreas el servicio solicitado.
3. Velar por la confección o adecuación del programa académico y darle seguimiento a su implementación (colaboración entre las áreas).
4. Garantizar la recepción y despedida de los clientes.
5. Elaborar fichas de datos académicos.
6. Coordinar las condiciones de vida (alojamiento).
7. Elaborar documentación adicional requerida para instituciones de procedencia extranjera.
8. Preparar paquetes o programas de recreación y turismo opcionales para ser ofertados en estancias académicas.
9. Atender metodológicamente a la coordinación, gestión y promoción de la actividad (MINCEX-CUBATÉCNICA) (MINCEX-ANTEX) relaciones entre universidades cubanas e instituciones extranjeras
10. Conocer de convenios-acuerdos y velar por su vigencia.
11. Participar en la elaboración del plan de ingresos.
12. Tramitar el traslado y alojamiento en La Habana.
13. Entregar al área contable la identificación de ingresos.
14. Confeccionar informes analíticos y estadísticos periódicamente sobre desarrollo de las actividades (trimestral).
15. Mantener comunicación sistemática con los profesores invitados y sus familiares
16. Recepcionar informe de estancia.
17. Tramitar y gestionar todo lo referente a las patentes y registros.

Por lo cual se necesita de un nuevo diseño de sus procesos y subprocesos, acordes también con el Manual de procesos de la UHo, todo lo cual avala la pertinencia de desarrollo de una metodología y su factibilidad de aplicación.

En este sentido tiene declarada por Guilarte Barinaga (2016) la **misión** siguiente: el DCSA de la UHo tiene como misión servir de interfaces entre las diferentes

fichas, los flujogramas y procedimientos de cada una de las áreas de negocios anteriormente mencionadas.

Las ventajas que se esperan con dicha aplicación están relacionadas con la normalización de cada una de las actividades y con ellos que cada miembro del equipo se pueda capacitar en el qué hacer y cómo hacer.

Eliminando las parcelas de trabajos y los objetivos y metas del departamento se cumplirán por todos, ya que existirá un mayor compromiso y responsabilidad. Además, se podrá medir la eficiencia y eficacia de cada proceso, generar estadísticas para informes a los niveles superiores de dirección y organizaciones políticas y de masas.

Etapas 1.2 Identificación y secuencias de los procesos.

Mediante la revisión de documentos, entrevistas con el personal del DCSA y trabajo en equipo se analizó lo elaborado e implementado en el DCSA en materia de gestión por procesos.

Se analizó el mapa de proceso de la UHo en el cual aparece la comercialización como un subproceso dentro del proceso de gestión económico financiera.

En esta investigación el proceso de comercialización se establece como un macro proceso, teniendo en cuenta que; es un conjunto de actividades que debe realizar una institución para cumplir con las funciones de origen constitucional y/o legal, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica. Cada macro proceso definido debe conducir a resultados o productos específicos que permitan ser analizados en conjunto. Debe responder a un objetivo específico, que conduzca a satisfacer los requerimientos o necesidades básicas de la comunidad y/o grupos de interés, contribuyendo al cumplimiento la misión fijada y la visión proyectada de la institución.

Por lo cual se identifican dentro del mismo, procesos y subprocesos como se muestra a continuación.

	Procesos	Subprocesos
Comercialización	Servicios académicos internacionales	Pregrado
		Postgrado
		Curso de español
	Asistencia técnica exportada	Consultoría
		Asesorías
		Auditorías
		Formación (pregrado y postgrado)
	Transferencia de Tecnología	Marca
		Registros
		Patentes
		Modelos Industriales
	Eventos	Nacionales
		Internacionales
	Servicios y resultados científico-técnicos	Producción
Transferencia		
Comercialización		
Proyectos Internacionales y Donativos		

Los procesos identificados en el área y sus interrelaciones se ilustran y agrupan en un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión. Los mapas de procesos son una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados (Figura 2.2).

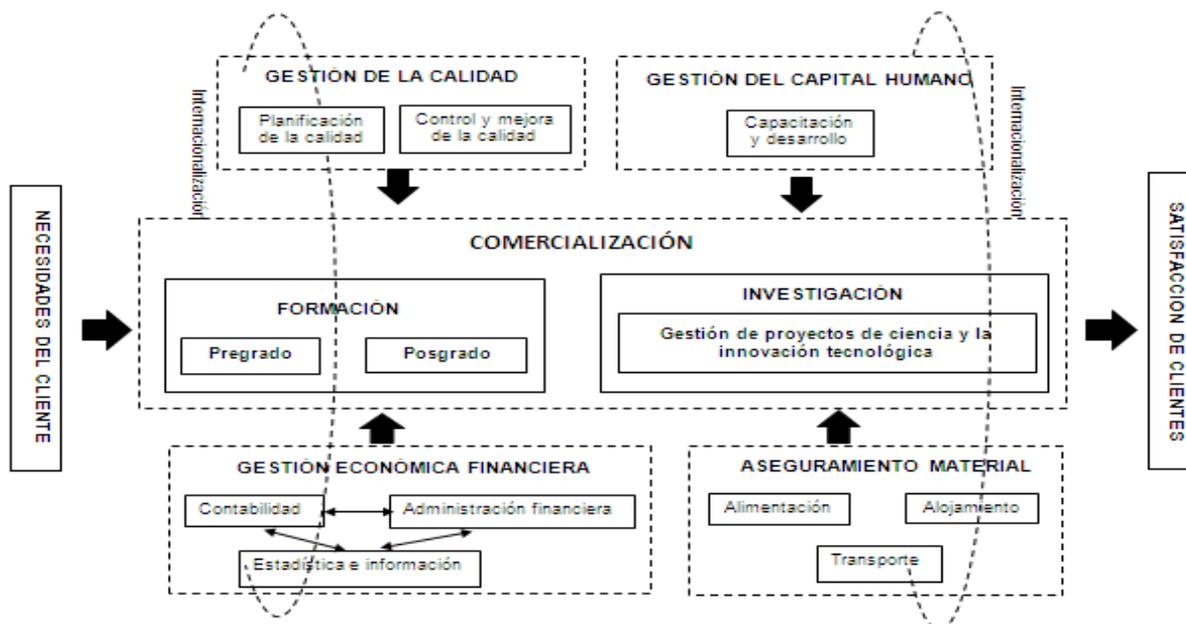


Figura 2: Adaptación del mapa de procesos de la UHo al proceso de comercialización.

Fuente: Guilarte Barinaga (2016)

Se observa en la figura el mapa de procesos del departamento de comercialización de servicios académicos donde se reconocen los procesos estratégicos y de apoyo para el proceso de comercialización.

Fase II. Diseño de los procesos.

Etapas 2.1 Descripción de los procesos.

En cuanto al macro proceso de comercialización este desarrolla 5 procesos específicos con varios subprocesos fundamentales incluidos como se listan a continuación:

1. Servicios Académicos Internacionales:

- ✓ Postgrado: son los servicios docentes de capacitación profesional, los que se ejecutan fuera de frontera y dentro de frontera de la siguiente manera:

Fuera de frontera: a través de la ejecución de paquetes de postgrado internacional, fundamentalmente maestrías y doctorados, desarrolladas en el exterior con la presencia de profesores cubanos y/o con estancias de los aspirantes en Cuba, amparado por convenios y acuerdos con universidades extranjeras, donde la titulación puede efectuarse de tres formas, según sea el caso:

-Otorgada por Cuba.

-Por una universidad extranjera debidamente reconocida.

-Puede considerarse la doble titulación.

Dentro de frontera: los que se realizan por períodos completos o varias estancias cortas en Cuba y se agrupan de dos maneras:

-Superación profesional: cursos, diplomados y entrenamientos

-Formación académica: especialidades, maestrías y doctorados

-El curso proporciona la formación básica y especializada de los graduados universitarios con el objetivo de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben.

-El diplomado está formado por un sistema de cursos y/o entrenamientos u otras formas relacionados entre sí; el mismo propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales conforme a las necesidades de la formación profesional del graduado universitario.

-Por otra parte, el entrenamiento permite la formación básica de los graduados universitarios con el fin de adquirir, actualizar, consolidar, perfeccionar, etc. conocimientos, habilidades prácticas y destrezas.

-La especialidad ocupa un espacio significativo en la formación postgraduada, pues contribuye a alcanzar niveles superiores y el objetivo que persigue es la especialización en un área particular del desempeño.

-La maestría es un proceso de formación que proporciona al graduado universitario conocimientos avanzados en un campo del saber, extensa cultura científica, habilidades para el trabajo investigativo y de desarrollo.

-El doctorado es un proceso de formación posgraduada que facilita a los graduados universitarios un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber y le permite obtener un grado científico. Este servicio tributa ingresos al sistema MES.

- ✓ Pregrado: son los servicios docentes de preparatoria por semestres, carreras y cursos cortos que se ejecutan dentro de frontera es la actividad de formación de profesionales mediante carreras completas o actividades de complementación de su formación universitaria: pasantías (prácticas docentes, proyectos de curso, culminación de carrera, trabajo de diploma y cursos. Este servicio tributa ingresos al sistema MES.

2. Asistencia Técnica Profesional:

- ✓ Profesor invitado: estos constituyen los servicios académicos en actividades de postgrado, pregrado, proyectos, investigaciones, consultorías especializadas, servicios científico técnicos, y asesoramiento, brindados por profesores y expertos en el exterior mediante su contratación, basado en las relaciones de colaboración e intercambio entre las universidades, amparadas jurídicamente por acuerdos marco y convenios-acuerdos específicos entre la parte cubana y la contraparte extranjera, que cumplan además lo establecido en la Resolución 43/2005 del MINVEC (actual MINCEX). Este servicio se desarrolla a través de la Empresa de Contratación de Asistencia Técnica (CUBATECNICA). Los mismos generan valores académicos y científicos de

gran significado que otorgan prestigio y competitividad a la educación superior en Cuba, no generan ingresos al sistema MES pero sí al país a través del MINCEX y el profesor dispone de un 50% de los ingresos además de los viáticos.

✓ Cooperante compensado: es un servicio de asistencia técnica exportada que se desarrolla mediante la contratación de docentes por universidades angoleñas. Este servicio se desarrolla a través de la Empresa de Contratación de Asistencia Técnica Antillana Exportadora (ANTEX), perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias y solo se presta a Angola. No tributa ingresos al sistema MES pero sí al país a través de ANTEX.

3. Transferencias de Tecnología: Todas las patentes, marcas software , hardware y libros obtenidos a través de investigaciones realizadas en nuestra universidad se pueden comercializar, esto le otorgara ingresos a nuestra universidad.

✓ Marcas, Registros, Patentes y Modelos Industriales

4. Eventos

✓ Nacionales e Internacionales

5. Servicios y Resultados Científico-Técnicos: Estos son los servicios que se comercializan específicamente para dar respuesta a problemas específicos de algunas empresas.

✓ Producción

✓ Transferencia

✓ Comercialización

Tarea 2.1.1 Elaboración de matriz y establecer relaciones entre los procesos.

Con la nueva estructura de la UHo y el desarrollo alcanzado en la aplicación de Gestión por procesos con su Manual, se profundizó en las interrelaciones que tiene el DCSA con el resto de los procesos de la UHo, observándose que tiene múltiples relaciones, resumidas en 7 procesos entre estratégico, clave, apoyo y transversal, 14 subprocesos repartidos en cada uno de ellos, 15 actividades e igual número de tareas (Tabla 2.1).

Tabla 2.1: Matriz de relación de procesos, entre el proceso de comercialización y los procesos de la UHo con su despliegue

Clasificación	Proceso	Subproceso	Actividades	Tareas
Estratégico	Gestión de calidad	Planificación de calidad	Diseño y desarrollo de procesos	Diseñar planes de estudio, currículo propio y optativo de los planes de estudio, programas de asignaturas, actividades de posgrado y de investigaciones
		Control y mejora de la calidad	Acreditación de carreras y programas académicos	Comunicar el nivel alcanzado por el programa
	Gestión de capital humano	Capacitación y desarrollo	Capacitación de trabajadores	Preparación técnico profesional, otorgamiento, cambio y ratificación de categorías docentes para los profesores. Doctorados, maestrías y especialidades
Claves	Formación	Pregrado	Organización de la docencia	Ingreso, permanencia y egreso
		Posgrado	Superación profesional	Ingreso, desarrollo de modalidades de superación profesional, ejercicio evaluativo y emisión certificado
			Formación académica	Ingreso, desarrollo de formas modalidades de formación académicas, ejercicio evaluativo y emisión títulos
	Investigación	Gestión de proyectos de ciencia y la innovación tecnológica	Gestión de la Protección de la propiedad Intelectual	Gestionar la protección de patentes, marcas y modelos de utilidad
Apoyo	Gestión económica financiera	Contabilidad	Venta del servicio	Facturar el servicio
		Estadística e información	Servicio informativo	Emisión y publicación de información
		Administración financiera	Tesorería interna	Pago del servicio en la caja
	Aseguramiento material	Alimentación	Elaboración de alimentos	Solicitud, elaboración y pago de los alimentos
		Alojamiento	Servicio de alojamiento	Solicitud, alojamiento y pago del servicio
		Transporte	Servicio de transportación	Solicitud, transportación y pago del servicio
Transversal	Internacionalización	Trámites migratorios	Trámite de documentos de entrada y salida del personal	Entrada de extranjeros y salida del personal de la UHo
		Becarios extranjeros	Atención a los estudiantes extranjeros en el pregrado	Información del estado docente y extra docente, del estudiante autofinanciado, sobre rendimiento académico y otras necesidades

Tabla 1.2: Matriz de relación de procesos, entre los subprocesos de comercialización con los subprocesos de la UHo

Todo ello evidencia un nivel de complejidad elevado lo cual amerita relaciones de coordinación efectiva, entre el DCSA y las diferentes áreas y que se podrá controlar mediante los indicadores que se declaren en las fichas de procesos, los registros de los procedimientos que describen cada proceso y las estadísticas que generen.

También se observan la relación que tienen los subprocesos de comercialización con otros subprocesos importantes de mayor reincidencia como son el subproceso de contabilidad, estadística e información, administración financiera y trámites migratorios.

	PC	CMC	PR	PG	CT	GCIT	EI	AF	AL	AJ	TR	TM	BE
SAI-PC	X	x	x		x		x	x	x	x		x	x
SAI-PI	X	x		x	x		x	x	x	x		x	
AT					x		x	x				x	
TT					x	x	x						
E					x		x	x	x	x	x	x	
SRCT					x	x	x	x					
PD					x		x	x				x	

Leyenda

Servicios académicos internacionales-Pregrado compensado	SAI-PC	Planificación de calidad	PC	Estadística e información	EI
Servicios académicos internacionales-Postgrado internacional	SAI-PI	Control y mejora de la calidad	CMC	Administración financiera	AF
Asistencia técnica	AT-F	Pregrado	PR	Alimentación	AL
Transferencia tecnológica	TT	Postgrado	PG	Alojamiento	AJ
Eventos	E	Contabilidad	CT	Transporte	TR
Servicios y Resultados Científico-Técnicos	SRCT	Gestión de proyectos de CIT	GPCIT		
Proyectos Internacionales y Donativos	PD	Trámites migratorios	TM	Becarios extranjeros	BE

Etapa 2.2 Elaboración de fichas flujogramas y procedimientos de los procesos.

A continuación, se exponen las fichas, flujogramas y procedimientos de las áreas de los negocios, gracias a trabajos anteriores desarrollados por Hechavarría Pérez (2015) y Rodríguez Pérez (2016).

DOCUMENTACIÓN
PROCESO
COMERCIALIZACIÓN
SERVICIOS ACADÉMICOS

- * Fichas de proceso
- *Flujogramas de procesos
- *Procedimientos



**FICHA DE PROCESO
POSGRADO INTERNACIONAL**

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

- Garantizar la comercialización del servicio académico internacional **Posgrado internacional**, dirigidos a extranjeros interesados en recibir cualquiera de las modalidades de la superación profesional, curso de posgrado, entrenamiento, diplomado y programas académicos de especialidad de posgrado, maestría y doctorado en la UHo

Subprocesos: -Dentro de Fronteras -Fuera de Fronteras

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - Resolución 232/06 del MES y las Normas y Procedimientos de la Dirección de Posgrado
 - VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de Paquetes de posgrado internacional 16 de junio del 2008
 - Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos.
 - Instrucción No.09/11 del MES
 - Resolución No. 9 /17 MES Sobre tarifas de pregrado compensado y posgrado internacional aprobadas para las entidades adscritas al MES.
 - VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010.
 - Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHo
- Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: UHo

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: Ciudadanos extranjeros profesionales que desean cursar algunas de las modalidades del posgrado internacional

Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso posgrado internacional

Registros generados:

- R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios
- R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas
- R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes
- R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorios
- Modelo de Contrato de compra venta
- Modelo de factura

Registros actualizados:

Registros de control de documento

Riesgos del proceso:

- Inobservancia de las tarifas oficiales de precios
- Inobservancia de la comercialización de programas académicos acreditados y de excelencia
- Incumplimiento del reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos
- Incumplimiento de los trámites migratorios
- Incumplimiento del pago del servicio en el tiempo establecido



**FICHA DE PROCESO
PREGRADO COMPENSADO**

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

• Garantizar la comercialización del servicio académico internacional **Pregrado compensado**, dirigidos a extranjeros interesados en recibir curso, conjunto de cursos, pasantía, asesoría, tutoría, semestre, curso preparatorio de español y carreras completas, en la UHO

Subprocesos: No procede

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - Resolución 232/06 del MES y las Normas y Procedimientos de la Dirección de Posgrado
 - VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de Paquetes de posgrado internacional 16 de junio del 2008
 - Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos.
 - Instrucción No.09/11 del MES
 - Resolución No. 9 /17 MES Sobre tarifas de Pregrado compensado y Posgrado internacional aprobadas para las entidades adscritas al MES.
 - VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010.
 - Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHO.
- Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: MES, CES y persona natural

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: Ciudadanos extranjeros que desean cursar algunas de las modalidades del pregrado compensado

Descripción del proceso: Flujoograma y procedimiento del proceso pregrado compensado

Registros generados:

- R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios
- R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas
- R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes
- R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorio
- Modelo de Contrato de compra venta
- Modelo de factura

Registros actualizados:

- Registros de control de documento

Riesgos del proceso:

- Inobservancia de las tarifas oficiales de precios
- Inobservancia de la comercialización de carreras acreditadas y de excelencia
- Incumplimiento del reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos
- Incumplimiento de los trámites migratorios
- Incumplimiento del pago del servicio en el tiempo establecido



Ficha del Proceso de Curso de Español

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

- Garantizar la comercialización del servicio académico internacional, dirigidos a extranjeros interesados en recibir preferentemente **Cursos de Español**

Subprocesos: No procede

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - Resolución 232/06 del MES y las Normas y Procedimientos de la Dirección de Posgrado
 - VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de Paquetes de posgrado internacional 16 de junio del 2008
 - Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos.
 - Instrucción No.09/11 del MES
 - Resolución No. 9 /17 MES Sobre tarifas de Pregrado compensado y Posgrado internacional aprobadas para las entidades adscritas al MES.
 - VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010.
 - Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHO.
- Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: MES, CES y persona natural

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: Ciudadanos extranjeros que desean aprender el idioma español.

Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso

Registros generados:

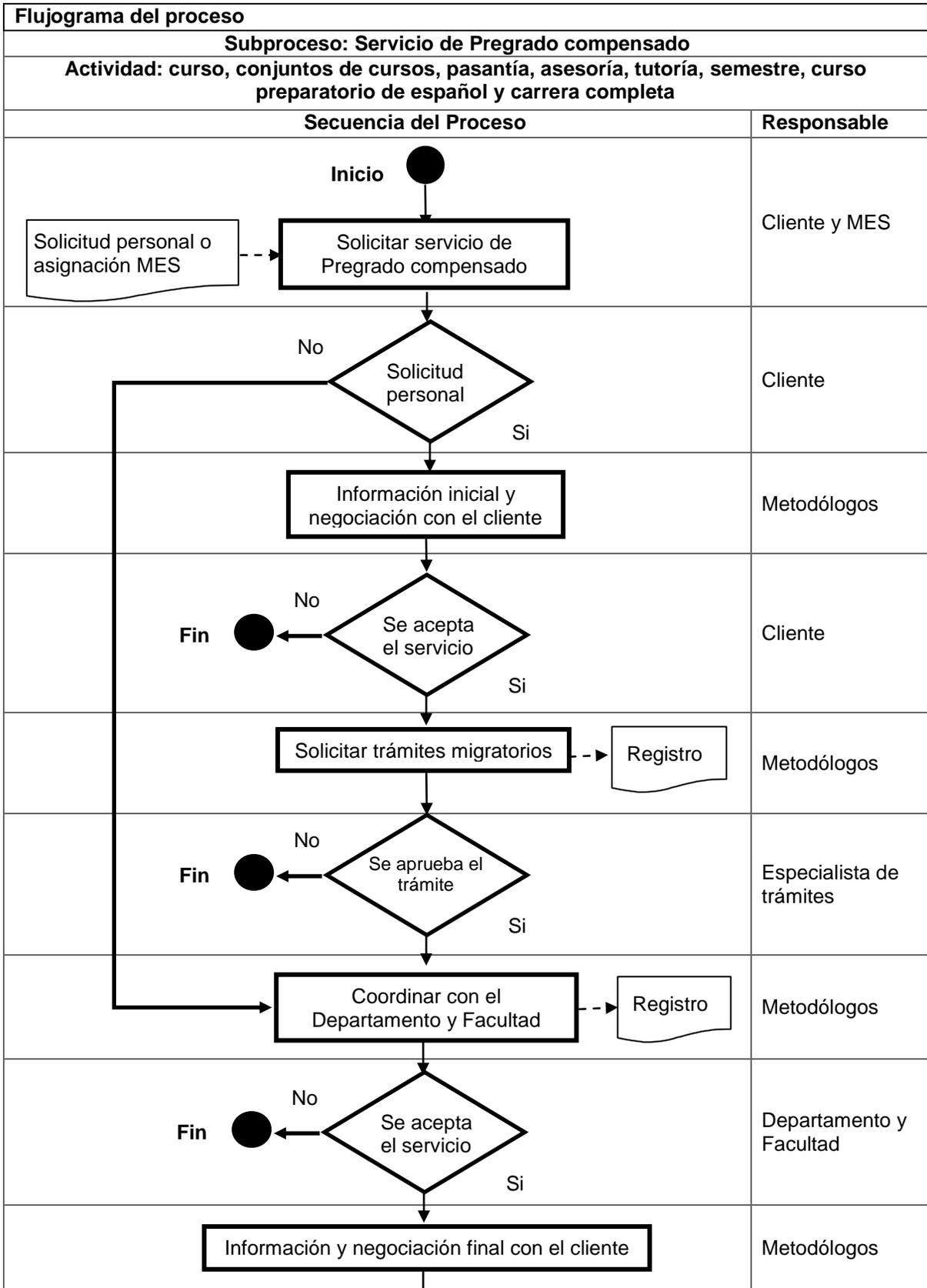
- R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios
- R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas
- R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes
- Modelo de Contrato de compra venta
- Modelo de factura

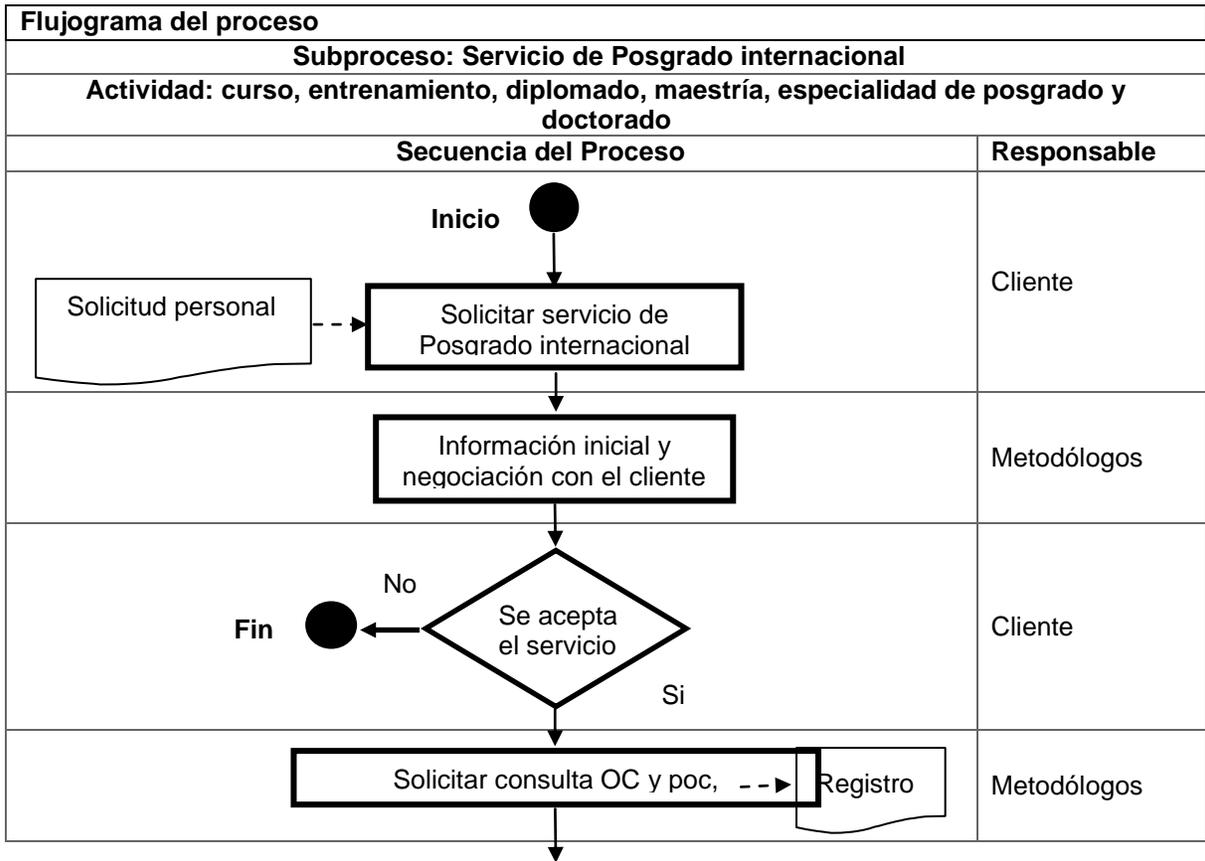
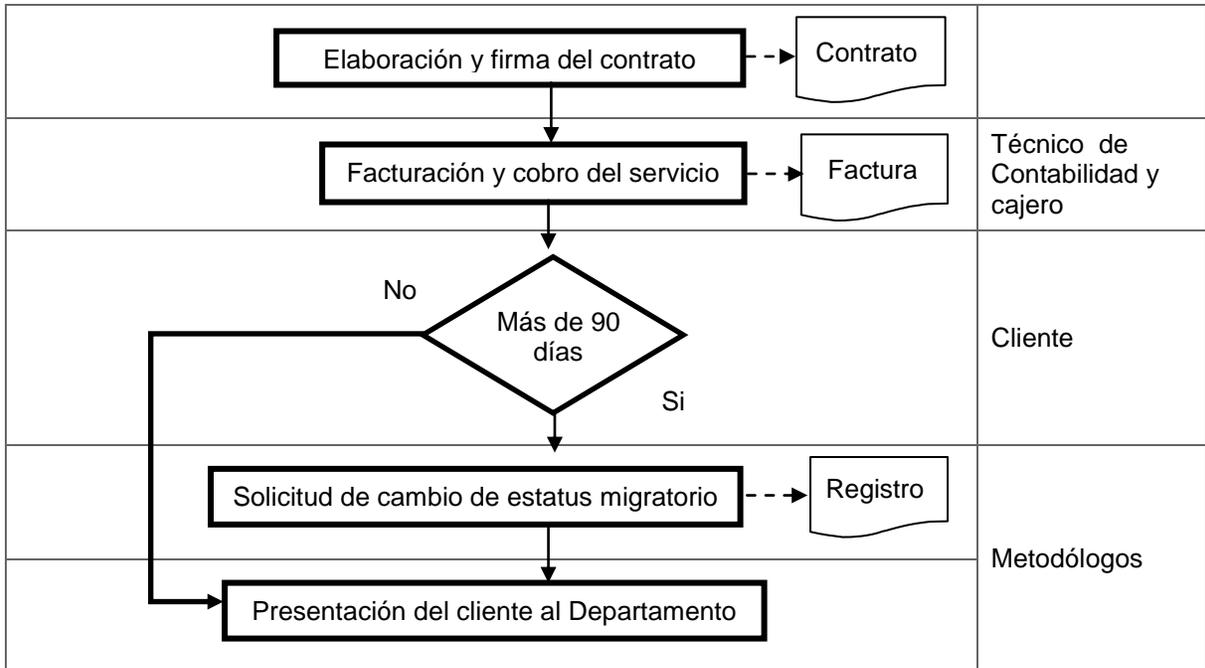
Registros actualizados:

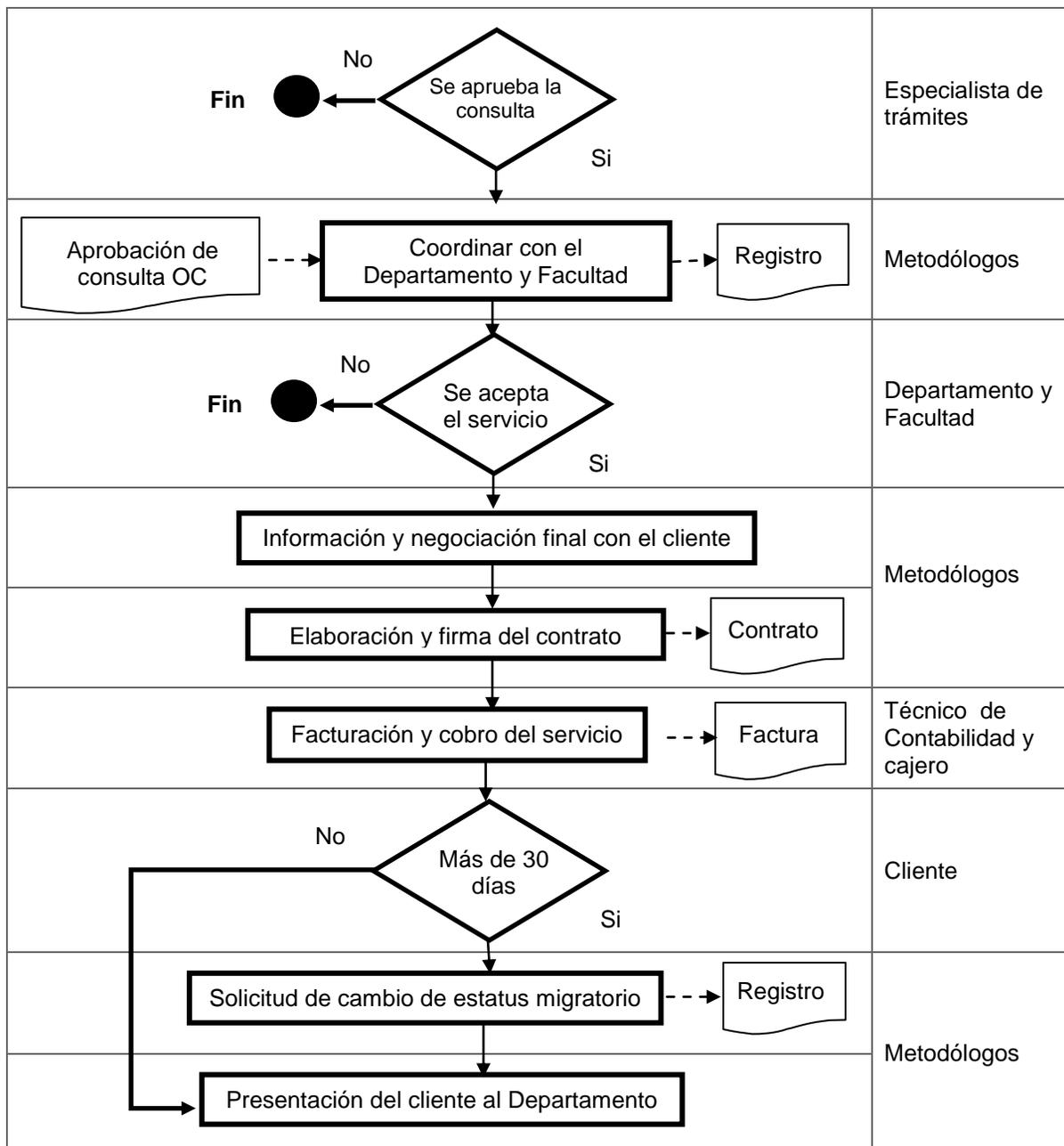
- Registros de control de documento

Riesgos del proceso:

- Inobservancia de las tarifas oficiales de precios
- Inobservancia de la comercialización de carreras acreditadas y de excelencia
- Incumplimiento del reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos
- Incumplimiento de los trámites migratorios
- Incumplimiento del pago del servicio en el tiempo establecido.







1. PROCEDIMIENTO DE PREGRADO COMPENSADO

2. OBJETIVO

Describir el procedimiento para la comercialización del servicio académico internacional **Pregrado compensado**, dirigidos a extranjeros interesados en recibir curso, conjunto de cursos, pasantía, asesoría, tutoría, semestre, curso preparatorio de español y carreras completas, en la UHo

3. ALCANCE

A todas las modalidades relacionadas con el Pregrado compensado mencionadas anteriormente, que se comercialicen en la UHo.

4. REFERENCIAS

4.1. Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos.

4.2. Instrucción No.9/11 MES. Sobre tarifas de Pregrado compensado y Posgrado internacional aprobadas para las entidades adscritas al MES.

4.3. VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010.

4.4. Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHO.

5. DEFINICIONES

No procede

6. RESPONSABILIDADES

6.1. El Jefe del DCSA es responsable por hacer cumplir lo descrito en el procedimiento

6.2. Los metodólogos y técnicos de DCSA son responsables por realizar lo descrito en el procedimiento

6.3. El cliente es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento

6.4. Personal de otras áreas de la UHo que tienen relación directa con el proceso como por ejemplo trámites migratorios, secretaría docente y departamentos docentes de las facultades, facultad preparatoria, becarios extranjeros, contabilidad, caja, etc., deben cumplir con la emisión de información al DCSA

6.5. Otros agentes externos a la UHo, prestatarios de servicios como ASISTUR, Agencias de viaje, deben cumplir con la emisión de información al DCSA

7. GENERALIDADES

No procede

8. DESARROLLO

8.1. Solicitud del servicio de pregrado

8.1.1. El interesado solicita los servicios por cualquier vía (profesor, amigo, etc.) y área de la universidad, de manera personal o correo electrónico, a través de las embajadas cubanas en el exterior, embajadas acreditadas en Cuba, gobiernos, organizaciones, o asignaciones del MES. Si el primer contacto es por un área, esta comunicará inmediatamente al DCSA.

8.2. Información inicial y negociación con el cliente

8.2.1. Se le informa al cliente sobre:

- Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de educación cubanos
- Los precios mínimos de la cotización de cada modalidad y del alojamiento y gastronomía en la residencia estudiantil
- Las modalidades que solicita y especialmente de las carreras que están acreditadas y de excelencia

8.2.2. Se comienza el proceso de negociación con el cliente hasta quedar definido el o los servicios que va a contratar.

8.2.3. Si el cliente está de acuerdo con todos los términos se le solicita los datos del acápite 1 del Registro R-TM-01 para comenzar el trámite migratorio

8.2.4. Si el cliente no está de acuerdo con alguno de los términos o todos los términos, se concluye el proceso.

8.3. Solicitar el trámite migratorio

8.3.1. Se llena el Registro R-TM-01 en los acápites 1 al 3 y se entrega al Especialista de trámites para que realice el proceso.

8.3.2. El especialista de trámites cuando tenga respuesta llena el acápite 4 del R-TM-01 y devuelve dicho registro al DCSA.

8.3.3. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-TM-02 para aprobación en Comisión de salida y se entrega a la Dirección de Relaciones Internacionales.

8.3.4. Si la respuesta es negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.4. Coordinar con la facultad o departamento docente involucrado para la realización del servicio solicitado

8.4.1. Se informa a la Facultad y Departamento, del interés del cliente en el servicio, para que valoren si están en condiciones de comenzar el proceso de planificación y organización de la prestación del servicio.

8.4.2. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-PS-02 para la prestación de servicio y se entrega en el Departamento correspondiente.

8.4.3. Si la respuesta es negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.5. Información final y negociación con el cliente

8.5.1. Se le informa al cliente sobre:

- Los detalles de la prestación del servicio como, profesor designado, horarios del servicio, precio final, etc.

- La conducta ética que deben mantener en las aulas, residencia estudiantil y fuera de los predios de la UHO

- El estatus migratorio y la póliza de seguro de viaje o seguro médico, expedida por entidades aseguradoras reconocidas en Cuba o por la entidad cubana ASISTUR, por el tiempo que permanecerá en nuestro país

8.4.4. Se comienza el proceso final de negociación con el cliente hasta quedar definido el o los servicios que va a contratar.

8.6. Elaboración y firma del contrato

8.6.1. Se procede a elaborar el Contrato, avalado legal y jurídicamente con los requisitos o especificaciones de solicitud del servicio, características y deberes-obligaciones de ambas partes: DCSA-cliente, según la proforma de contrato de la UHO.

8.6.2. Se imprimen cuatro (4) copias del contrato, se lee el contrato delante del cliente y se firman por ambas partes. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.7. Factura y cobro del servicio

8.7.1. Luego de firmado el contrato se traslada al Cliente al Departamento Contable para facturar el servicio según lo descrito en el contrato.

8.7.2. Se imprimen cuatro (4) copias de la factura y se firma por el facturador y el cliente. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.7.3. Posterior se traslada al cliente a la Caja central de la UHO para que realice el depósito o pago del servicio contratado.

8.8. Solicitud de cambio de estatus migratorio

8.8.1. El cliente en el primer mes de estancia en nuestro país, no debe cambiar de Visa de turista a académica.

8.8.2. Si el cliente pasa del mes, abonará 40.00CUC (para sellos) y 25.00CUC por prórroga por 90 días de su Visa de turista.

8.8.3. Si el cliente tiene que permanecer por más de 90 días en el país, debe realizar el cambio de estatus migratorio, se le solicita Carné de estudiante y debe abonar 10.00CUC por el mismo. Se llena el Registro de cambio de estatus migratorio R-TM-03.

8.8.4. Si el cliente contrató carrera completa, por lo que va a permanecer en el país aproximadamente 5 años, debe abonar 40.00CUC por cambio de visa y 10.00 más por el Carné de estudiante.

8.9 Presentación del cliente al departamento docente que realizará el servicio.

8.9.1. Se coordina con el Departamento que prestará el servicio, la presentación oficial del cliente.

8.9.2. Se precisará día y hora y se citará al cliente para ser presentado en el Departamento donde se le informará sobre las funciones, carreras y servicios académicos que prestan el departamento y la Facultad a que pertenece.

9. DOCUMENTOS Y REGISTROS

9.1. R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios

9.2. R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas

9.3. R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes

9.4. R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorio

9.5. Modelo de Contrato de compra venta

9.6. Modelo de factura

10. ANEXOS

10.1. Flujograma del proceso

10.2. R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios

10.3. R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas

10.4. R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes

10.5. R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorio

1. PROCEDIMIENTO DE POSGRADO INTERNACIONAL

2. OBJETIVO

Describir el procedimiento para la comercialización del servicio académico internacional **Posgrado internacional**, dirigidos a extranjeros interesados en recibir cualquiera de las modalidades de la superación profesional, curso de posgrado, entrenamiento, diplomado y programas académicos de especialidad de posgrado, maestría y doctorado en la UHO.

3. ALCANCE

A todas las modalidades relacionadas con el Posgrado internacional mencionadas anteriormente, que se comercialicen en la UHO.

4. REFERENCIAS

4.1. Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos.

4.2. Instrucción No.9/11 MES. Sobre tarifas de Pregrado compensado y Posgrado internacional aprobadas para las entidades adscritas al MES

4.3. VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010

4.4. Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHO.

6. DEFINICIONES

No procede

7. RESPONSABILIDADES

6.1. El Jefe del DCSA es responsable por hacer cumplir lo descrito en el procedimiento

6.2. Los metodólogos y técnicos de DCSA son responsables por realizar lo descrito en el procedimiento

6.3. El cliente es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento

6.4. Personal de otras áreas de la UHo que tienen relación directa con el proceso como por ejemplo trámites migratorios, secretaría docente y departamentos docentes de las facultades, comisión nacional de grado científico, etc., deben cumplir con la emisión de información al DCSA

6.5. Otros agentes externos a la UHO, prestatarios de servicios como ASISTUR, Agencias de viaje, deben cumplir con la emisión de información al DCSA

8. GENERALIDADES

No procede.

9. DESARROLLO

8.1. Solicitud del servicio de pregrado

8.1.1. El interesado solicita los servicios por cualquier vía (profesor, amigo, etc.) y área de la universidad, de manera personal o correo electrónico, a través de las embajadas cubanas en el exterior, embajadas acreditadas en Cuba, gobiernos, organizaciones, etc. Si el primer contacto es por un área, esta comunicará inmediatamente al DCSA.

8.2. Información inicial y negociación con el cliente

8.2.1. Se le informa al cliente sobre:

- Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de educación cubanos

- Los precios mínimos de la cotización de cada modalidad y del alojamiento y gastronomía en la residencia estudiantil

- Las modalidades que solicita y especialmente de los programas académicos de Maestrías que están acreditadas y de excelencia.

8.2.2. Se comienza el proceso de negociación con el cliente hasta quedar definido el o los servicios que va a contratar.

8.2.3. Si el cliente está de acuerdo con todos los términos se le solicita los datos del acápite 1 del Registro R-TM-01 para comenzar el trámite migratorio

8.2.4. Si el cliente no está de acuerdo con alguno de los términos o todos los términos y se concluye el proceso.

8.3. Solicitar el trámite migratorio

8.3.1. Se llena el Registro R-TM-01 en los acápites 1 al 3 y entregar a la Especialista de trámites para que realice el trámite.

8.3.2. La especialista de trámites cuando tenga respuesta llena el acápite 4 del R-TM-01 y devuelve dicho registro al DCSA.

8.3.3. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-TM-02 para aprobación en comisión de salidas y se entrega a la Dirección de Relaciones Internacionales.

8.3.4. Si la respuesta en negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.4. Coordinar con la facultad o departamento docente involucrado para la realización del servicio solicitado

8.4.1. Para cursos de superación profesional (curso de posgrado, entrenamiento, diplomado)

8.4.1.1. Se informa a la Facultad y Departamento, del interés del cliente en el servicio, para que valoren si están en condiciones de comenzar el proceso de planificación y organización de la prestación del servicio.

8.4.1.2. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-PS-02 para la prestación de servicio y se entrega en el Departamento correspondiente.

8.4.1.3. Si la respuesta en negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.4.2. Para programas académicos (especialidad de posgrado, maestría y doctorado)

8.4.2.1. Se informa a la Facultad y Departamento, y en especial al coordinador de programa académico para hacerle saber del interés del cliente en el servicio y para que valoren si están en condiciones de comenzar el proceso de planificación y organización de la prestación del servicio.

8.4.2.2. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-PS-02 para la prestación de servicio y se entrega en el Departamento correspondiente.

8.4.2.3. El coordinador del programa académico y su comité académico designa un tutor y de conjunto elaboran el Plan de trabajo que se anexa al Contrato.

8.4.2.4. El coordinador del programa académico emitirá los documentos relacionados con el proceso como por ejemplo Carta de aceptación, Programa o Plan de estudio, etc., u otro que solicite el cliente.

8.4.2.5. Si la respuesta es negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.5. Información final y negociación con el cliente

8.5.1. Se le informa al cliente sobre:

- Los detalles de la prestación del servicio, como el profesor o tutor designado, horarios del servicio, precio final, etc.

- La conducta ética que deben mantener en las aulas, residencia estudiantil y fuera de los predios de la UHo

- El estatus migratorio y la póliza de seguro de viaje o seguro médico, expedida por entidades aseguradoras reconocidas en Cuba o por la entidad cubana ASISTUR, por el tiempo que permanecerá en nuestro país

8.4.4. Se comienza el proceso final de negociación con el cliente hasta quedar definido el o los servicios que va a contratar.

8.6. Elaboración y firma del contrato

8.6.1. Se procede a elaborar el Contrato, avalado legal y jurídicamente con los requisitos o especificaciones de solicitud del servicio, características y deberes-obligaciones de ambas partes: DCSA-cliente, según la proforma de contrato de la UHo

8.6.2. Se imprimen cuatro (4) copias del contrato, se lee el contrato delante del cliente y se firman por ambas partes. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.7. Factura y cobro del servicio

8.7.1. Luego de firmado el contrato se traslada al Cliente al Departamento Contable para facturar el servicio lo descrito en el contrato.

8.7.2. Se imprimen cuatro (4) copias de la factura y se firma por el facturador y el cliente. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.7.3. Posterior se traslada al cliente a la Caja central de la UHO para que realice el depósito o pago del servicio contratado.

8.8. Solicitud de cambio de estatus migratorio

8.8.1. El cliente en el primer mes de estancia en nuestro país, no debe cambiar de Visa de turista a académica.

8.8.2. Si el cliente pasa del mes, abonará 40.00CUC (para sellos) y 25.00CUC por prórroga por 90 días de su Visa de turista.

8.8.3. Si el cliente tiene que permanecer por más de 90 días en el país, debe realizar el cambio de estatus migratorio, se le solicita Carné de estudiante y debe abonar 10.00CUC por el mismo. Se llena el Registro de cambio de estatus migratorio R-TM-03.

8.8.4. Si el cliente contrató carrera completa, por lo que va a permanecer en el país aproximadamente 5 años, debe abonar 40.00CUC por cambio de visa y 10.00 más por el Carné de estudiante.

8.9 Presentación del cliente al departamento docente que realizará el servicio.

8.9.1. Se coordina con el Departamento que prestará el servicio, la presentación oficial del cliente.

8.9.2. Se precisará día y hora y se citará al cliente para ser presentado en el Departamento donde se le informará sobre las funciones, carreras y servicios académicos que prestan a nivel de Facultad y especialmente en el departamento.

10. DOCUMENTOS Y REGISTROS

9.1. R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios

9.2. R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas

9.3. R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes

9.4. R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorio

9.5. Modelo de Contrato de compra venta

9.6. Modelo de factura

11. ANEXOS

10.1. Flujograma del proceso

- 10.2. R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios
- 10.3. R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas
- 10.4. R-PS-01. Registro de solicitud de prestación de servicios a departamentos docentes
- 10.5. R-TM-03. Registro de cambio de estatus migratorio

DOCUMENTACIÓN PROCESO ASISTENCIA TECNICA

- * Fichas de proceso
- *Flujogramas de procesos
- *Procedimientos



**FICHA DE PROCESO
FORMACIÓN PRE Y POSGRADO**

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

- Garantizar la comercialización del Servicio de Asistencia Técnica en **Formación pre y posgrado**, dirigidos a instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera interesadas en que docentes de la UHO, realicen labores de formación tanto de pre como posgrado en sus organizaciones

Subprocesos: No procede

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010
 - VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de paquetes de posgrado internacional. 16 de junio del 2008
 - Planilla de Propuesta al Rector de salida al extranjero
 - Modelo de contrato de compra venta del servicio
 - Documentos específicos de ANTEX y CUBATÉCNICA
- Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: UHO

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: ANTEX, CUBATÉCNICA e instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera

Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso de Formación pre y posgrado

Registros generados:

- R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios
- R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas
- Modelo de Contrato de compra venta
- Modelo de factura
- Documentos específicos de ANTEX y CUBATÉCNICA

Registros actualizados:

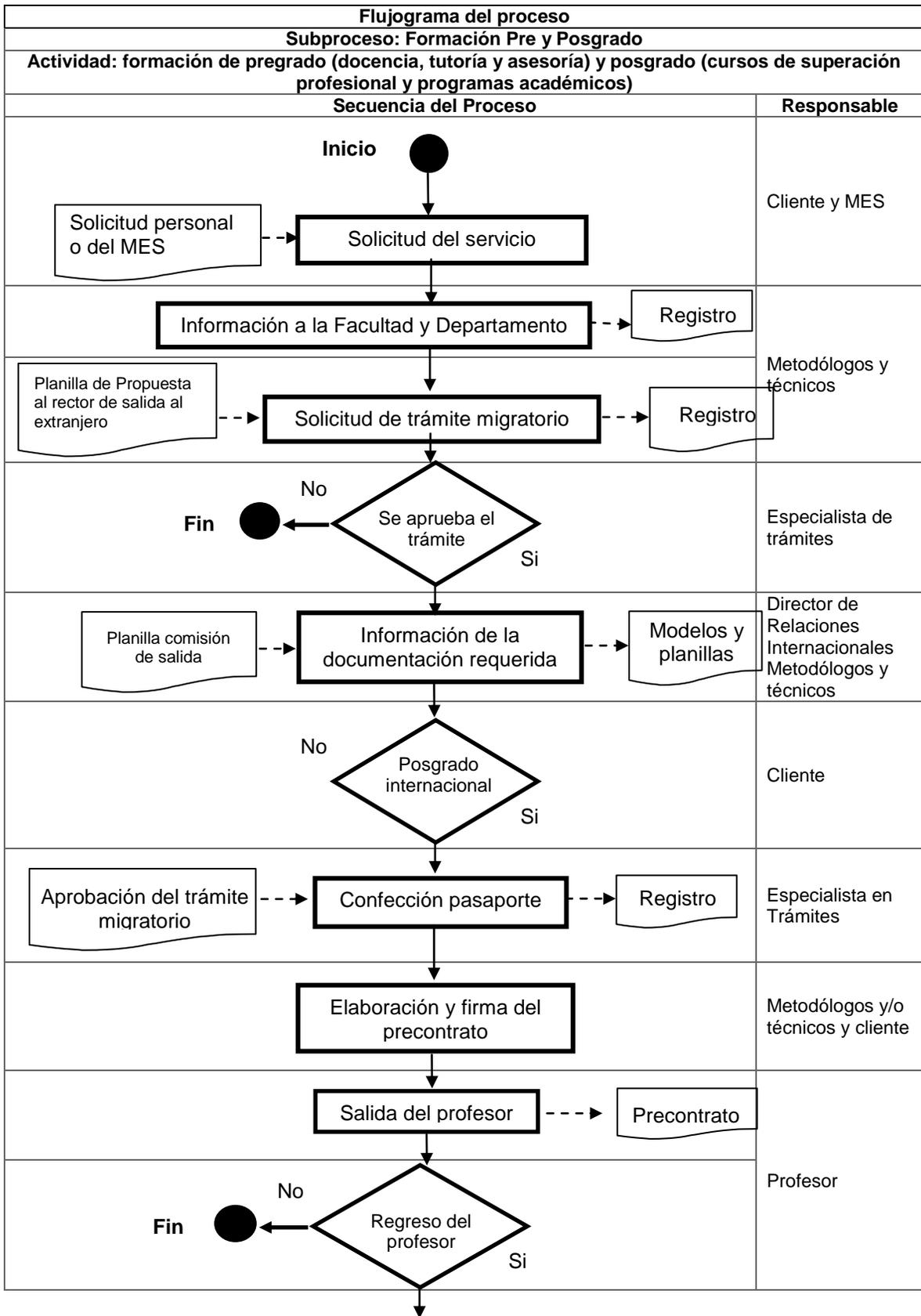
- Registros de control de documento

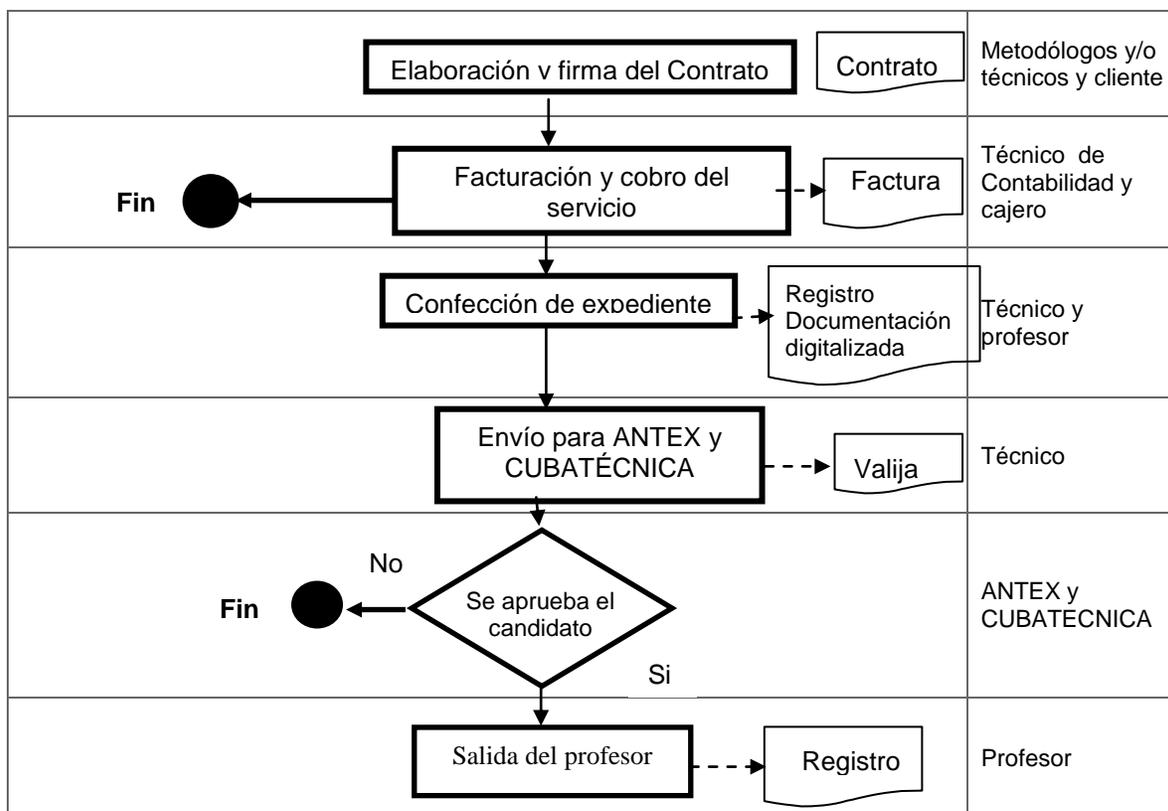
Registros consultados:

- Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero

Riesgos del proceso:

- Inobservancia de las tarifas oficiales de precios
- Inobservancia de la comercialización de programas académicos acreditados y de excelencia
- Inobservancia del reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos
- Incumplimiento de los trámites migratorio
- Favoritismo o preferencia por algún candidato en la confección y envío del expediente





1. PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN PRE Y POSGRADO

2. OBJETIVO

Describir el procedimiento para la comercialización del servicio de asistencia técnica **Formación pre y posgrado**, dirigidos a instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera interesadas en que docentes de la UHO, realicen labores de formación tanto de pre como posgrado en sus organizaciones.

3. ALCANCE

A todas las modalidades relacionadas con la formación de pregrado (docencia, tutoría y asesoría) y posgrado (cursos de superación profesional y programas académicos) que los profesores de la UHO estén en capacidad de impartir.

4. REFERENCIAS

4.1. VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010

4.2. VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de paquetes de posgrado internacional. 16 de junio del 2008

- 4.3. Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero
- 4.4. Modelo de contrato de compra venta del servicio
- 4.5. Documentos específicos de ANTEX y CUBATÉCNICA

5. DEFINICIONES

No procede

6. RESPONSABILIDADES

- 6.1. El Jefe del DCSA es responsable por hacer cumplir lo descrito en el procedimiento
- 6.2. Los metodólogos y técnicos de DCSA son responsables por realizar lo descrito en el procedimiento
- 6.3. El profesor de la UHO es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento
- 6.4. Personal de otras áreas de la UHO que tienen relación directa con el proceso como por ejemplo trámites migratorios, las facultades, rectoría, etc., deben cumplir con la emisión de información al DCSA
- 6.5. Otros agentes externos a la UHO, prestatarios de servicios como ASTRO o intermediarios como ANTEX y CUBATECNICA deben cumplir con el traslado y recepción de manera segura de las valijas que emite el DCSA

7. GENERALIDADES

No procede

8. DESARROLLO

8.1. Solicitud del servicio

- 8.1.1. El MES solicita las plazas de profesores según las especialidades y el plan de relevo o incremento, para ANTEX y CUBATECNICA
- 8.1.2. El profesor a título personal solicita realizar servicio de posgrado internacional en el exterior mediante Carta de invitación, previa autorización a nivel de Consejo de Dirección de su Facultad y UHO.

8.2. Información a las Facultades y departamento

- 8.2.1. Una vez conocida la solicitud del MES, el DCSA se comunicará y coordinará con él o las áreas correspondientes para confirmar la posibilidad de aceptación de la Asistencia Técnica solicitada.

8.2.2. Se llenará el registro de control para esos fines.

8.3. Trámites migratorios

8.3.1. Los departamentos entregarán los datos de los candidatos a realizar la Asistencia Técnica solicitada, mediante la Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero.

8.3.2. Se llena el Registro R-TM-01 en los acápites 1 al 3 y se entrega al Especialista de trámites para que realice el proceso.

8.3.3. El especialista de trámites cuando tenga respuesta llena el acápite 4 del R-TM-01 y devuelve dicho registro al DCSA.

8.3.4. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-TM-02 para aprobación en Comisión de salida y se entrega a la Dirección de Relaciones Internacionales.

8.3.5. Si la respuesta es negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.4. Información de la documentación requerida por el candidato

8.3.1. El Director de Relaciones internacionales entregará Registro R-TM-02, debidamente aprobada por todos los niveles y con el número de acuerdo del Consejo de dirección de la UHO, este será el documento probatorio para la continuidad del proceso.

8.3.2. Se informará y facilitará al cliente los documentos siguientes:

- Documentos de ANTEX
- Documentos de CUBATÉCNICA

8.3.2. Se informará además de la continuidad del proceso, fechas límites, deberes y derechos, entre otros.

8.6. Elaboración del pre-contrato de trabajo en la modalidad de posgrado internacional

8.6.1. Se procede a elaborar el pre-contrato, avalado legal y jurídicamente con los requisitos o especificaciones de solicitud del servicio, características y deberes-obligaciones de ambas partes: DCSA-cliente, según la proforma de contrato de la UHO.

8.6.2. Se imprimen cuatro (2) copias del contrato, se lee el contrato delante del cliente y se firman por ambas partes. Las copias son para el cliente y el DCSA.

8.6.3. Se confecciona o habilita el pasaporte del profesor y junto con el contrato el profesor realizar el viaje al exterior

8.7. Pago de la parte a la UHO por el contrato de trabajo

8.7.1. Luego de firmado el contrato se traslada al Cliente al Departamento Contable para facturar el servicio según lo descrito en el contrato.

8.7.2. Se imprimen cuatro (4) copias de la factura y se firma por el facturador y el cliente. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.7.3. Posterior se traslada al cliente a la Caja central de la UHO para que realice el depósito o pago del servicio contratado.

8.8. Confección del expediente en la modalidad de Colaboración técnica compensada por ANTEX o CUBATÉCNICA

8.8.1. El profesor entrega los documentos para la confección del expediente, los mismos son revisados y debidamente archivado por el metodólogo o técnico.

8.8.2. Se confecciona el expediente por cada uno de los profesores y se llena el registro para esos fines.

8.9. Envío del expediente a las organizaciones pertinentes

8.9.1. Se coordina con el cliente ANTEX y CUBATÉCNICA para el envío del expediente.

8.9.2. Mediante valija se procede al envío del expediente y se coordina con el cliente su recogida.

9. DOCUMENTOS Y REGISTROS

9.1. R-TM-01. Registro de solicitud de trámites migratorios

9.2. R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas

9.3. Modelo de Contrato de compra venta

9.4. Modelo de factura

9.5. Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero

9.6. Documentos específicos de ANTEX y CUBATÉCNICA

10. ANEXOS

10.1. Flujograma del proceso

10.2. Registro de solicitud de trámites migratorios

10.3. Registro para aprobación en comisión de salidas

DOCUMENTACIÓN PROCESO TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

- * Ficha de proceso
- *Flujograma de procesos
- *Procedimiento



**FICHA DE PROCESO
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

Garantizar la comercialización del servicio académico **Registros**, dirigido a empresas e inversionistas nacionales o extranjeros, interesados en Dibujos, Modelos Industriales, Marcas y otros signos representativos que sirvan de base de producciones de gran o pequeña escala.

Subprocesos: Registros

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: Recursos humanos, material de oficina.
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - ✓ 4.1. Decreto Ley 209/2012 Invenciones y Dibujos y Modelos Industriales
 - ✓ 4.2. Ley 14/1977 Derecho de autor
 - ✓ 4.3. Decreto Ley 203/1999 Marcas y otros signos distintivos
 - ✓ Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHo.
 - ✓ Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: UHo

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: Empresas e inversionistas nacionales o extranjeros

Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso registros

Registros generados:

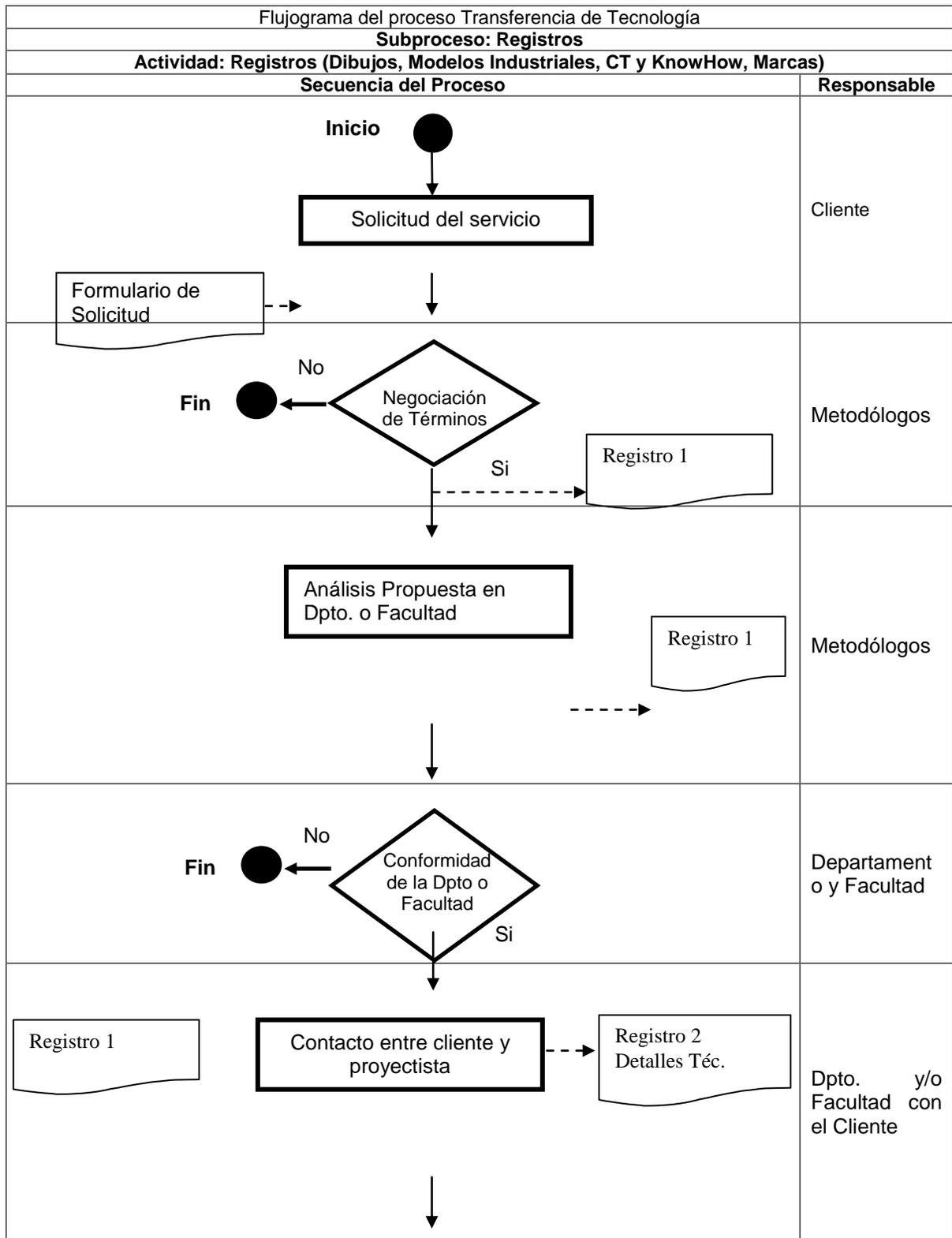
- 9.1. R-TT-01 Registro de solicitud para Transferencia de Tecnología
- 9.2. R-TT-02 Registro de Expedientes de Transferencia de Tecnología
- 9.3. R-TTR-01 Registro de Transferencia de Dibujos, Modelos Tecnológicos y Marcas
- 9.4. Modelo de Contrato de compra venta
- 9.5. Modelo de factura

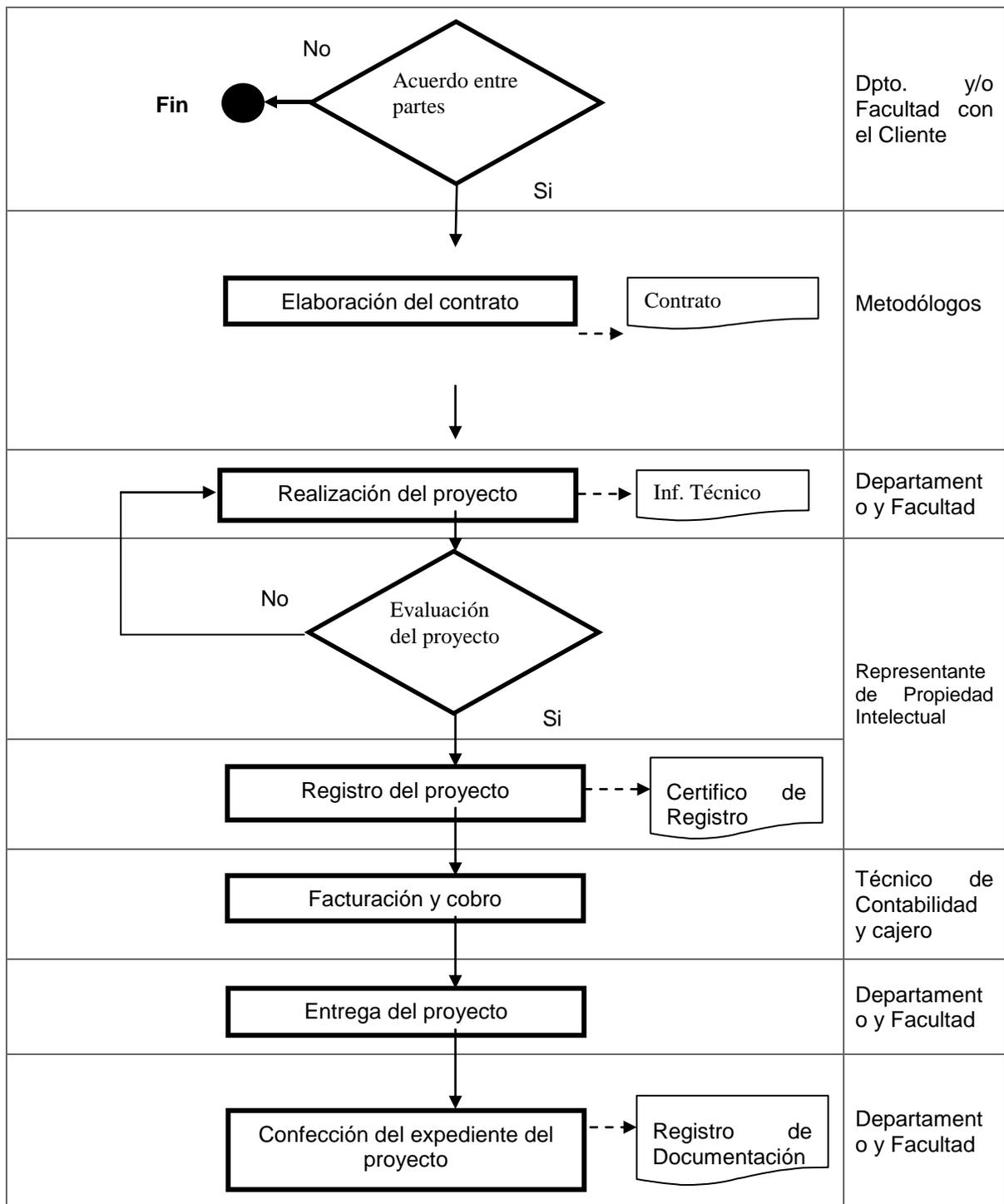
Registros actualizados:

Registros de control de documento

Riesgos del proceso:

- Inobservancia de las tarifas oficiales de precios
- Inobservancia de la comercialización de registros
- Incumplimiento de trámites de registro
- Pérdida de proyectos de utilidad a la sociedad





1. PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

2. OBJETIVO

Describir el procedimiento para la comercialización del servicio Transferencia de Tecnología **Registros** dirigido a empresas e inversionistas nacionales o

extranjeros, interesados en Dibujos, Modelos Industriales, Marcas y otros signos representativos que sirvan de base de producciones de gran o pequeña escala.

3. ALCANCE

A todas las modalidades relacionadas con el Registro de tecnología mencionadas anteriormente, que se comercialicen en la UHO.

4. REFERENCIAS

4.1. Decreto Ley 209/2012 Invenciones y Dibujos y Modelos Industriales

4.2. Ley 14/1977 Derecho de autor

4.3 Decreto Ley 203/1999 Marcas y otros signos distintivos

5. DEFINICIONES

5.1 Constituye dibujo industrial todo elemento o combinación de elementos planos, de carácter estético u ornamental, o sus combinaciones que, incorporado a un producto industrial o artesanal, le otorgue una apariencia especial que lo distinga de sus semejantes y pueda servir de prototipo para su producción industrial o artesanal.

5.2 Constituye modelo industrial todo producto volumétrico industrial o artesanal, o sus partes, cuya forma, configuración, textura, material, o sus combinaciones, le otorgue una apariencia especial de tipo ornamental o estético, que lo diferencie de sus semejantes y pueda servir de prototipo industrial o artesanal.

5.3 Se entiende por marca, todo signo o combinación de signos, que sirva para distinguir productos o servicios de sus similares en el mercado.

6. RESPONSABILIDADES

6.1. El Jefe del DCSA es responsable por hacer cumplir lo descrito en el procedimiento

6.2. Los metodólogos y técnicos de DCSA son responsables por realizar lo descrito en el procedimiento

6.3. El cliente es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento

6.4. El autor es responsable de registrar el producto.

6.5. Personal de otras áreas de la UHO que tienen relación directa con el proceso como por ejemplo trámites migratorios, secretaría docente y departamentos docentes de las facultades, facultad preparatoria, becarios extranjeros, contabilidad, caja, etc., deben cumplir con la emisión de información al DCSA

6.6. Otros agentes externos a la UHO, prestatarios de servicios como ASISTUR, Agencias de viaje, deben cumplir con la emisión de información al DCSA

7. GENERALIDADES

No procede

8. DESARROLLO

8.1. Solicitud del servicio de registros

8.1.1. El interesado solicita los servicios por cualquier vía (profesor, amigo, etc.) y área de la universidad, de manera personal o correo electrónico, a través de las embajadas cubanas en el exterior, embajadas acreditadas en Cuba, gobiernos, organizaciones, o asignaciones del MES. Si el primer contacto es por un área, esta comunicará inmediatamente al DCSA.

8.2. Información inicial y negociación con el cliente

8.2.1. Se le informa al cliente sobre:

- Los precios mínimos de la cotización de cada modalidad
- Los modelos diseñados en caso de existir alguno
- Los plazos para la realización del proyecto
- Las obligaciones y derechos del autor del proyecto

8.2.2. Se comienza el proceso de negociación con el cliente hasta quedar definido el o los servicios que va a contratar.

8.2.3. Si el cliente está de acuerdo con todos los términos se le solicita los datos del acápite 1 del R-TT-01.

8.2.4. Si el cliente no está de acuerdo con alguno de los términos o todos los términos, se concluye el proceso.

8.3. Coordinar con la facultad o departamento docente involucrado para la realización del servicio solicitado

8.3.1. Se informa a la Facultad y Departamento, del interés del cliente en el servicio, para que valoren si están en condiciones de comenzar el proceso de planificación y organización de la prestación del servicio, así como la selección del personal a involucrar.

8.3.2. Si la respuesta es positiva se llena el Registro R-TTR-01 para la prestación de servicio y se entrega en el Departamento correspondiente.

8.3.3. Si la respuesta es negativa se informa al cliente y se concluye el proceso.

8.4 Contacto entre cliente y proyectistas

8.4.1. Se le informa al cliente y proyectistas sobre:

- La UHo tiene la facultad de reclamar o no la autoría del proyecto, lo cual debe informar en un plazo máximo de 90 días.
- El autor tiene la facultad legal de transferir el registro de un proyecto.
- El autor tiene la facultad legal de que se conserve su autoría, aun cuando haya sido transferido su registro.
- Se puede renunciar al registro a través de la Oficina de Propiedad intelectual.
 - El registro del proyecto tiene una vigencia de 10 años, siempre que se cumpla con el pago de las anualidades establecidas, de lo contrario puede ser cancelado.
 - Es obligación del autor la tramitación del registro del proyecto.

8.4.2. Si se llega al acuerdo se definen los detalles técnicos.

8.4.3. Si no se llega al acuerdo se concluye el proceso.

8.5. Elaboración y firma del contrato

8.5.1. Se procede a elaborar el Contrato, avalado legal y jurídicamente con los requisitos o especificaciones de solicitud del servicio, características y deberes-obligaciones de ambas partes: DCSA-cliente, según la proforma de contrato de la UHo.

8.5.2. Se imprimen cuatro (4) copias del contrato, se lee el contrato delante del cliente y se firman por ambas partes. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.6. Realización del proyecto

8.6.1. Se realiza el proyecto según los detalles técnicos pactados con el cliente.

8.6.2. Una vez terminado el proyecto se evalúan los requisitos y limitantes legales para el registro del proyecto.

8.7. Registro oficial del proyecto

8.7.1. Los proyectistas o jefe de grupo de proyecto se dirigen al representante en la UHO de la Propiedad Intelectual.

8.7.2. El representante en conjunto o no con los proyectistas, se dirige a la Oficina de Propiedad Intelectual para el registro efectivo del proyecto.

8.8. Factura y cobro del servicio

8.8.1. Luego de presentado al cliente el proyecto culminado, se traslada al Departamento Contable para facturar el servicio según lo descrito en el contrato.

8.8.2. Se imprimen cuatro (4) copias de la factura y se firma por el facturador y el cliente. Las copias son para el cliente, el DCSA, Departamento Contable y la Caja.

8.8.3. Posterior se traslada al cliente a la Caja central de la UHO para que realice el depósito o pago del servicio contratado.

8.9. Entrega del proyecto

8.9.1. Una vez efectivo el pago del servicio contratado, se le entrega al cliente el proyecto, el cual debe incluir el certificado de registro.

8.9.2. Se le informa al cliente que cualquier cambio legal o personal debe ser anotado en la Oficina de Propiedad Intelectual.

8.10. Confección del expediente del proyecto

8.10.1. Se elabora el expediente del proyecto, junto con el informe técnico, el cual se registra en R-TT-02.

9. DOCUMENTOS Y REGISTROS

9.1. R-TT-01 Registro de solicitud para Transferencia de Tecnología

9.2. R-TT-02 Registro de Expedientes de Transferencia de Tecnología

9.3. R-TTR-01 Registro de Transferencia de Dibujos, Modelos Tecnológicos y Marcas

9.4. Modelo de Contrato de compra venta

9.5. Modelo de factura

10. ANEXOS

10.1. Flujogramas del proceso

10.2. R-TT-01 Registro de solicitud para Transferencia de Tecnología

10.3. R-TT-02 Registro de Expedientes de Transferencia de Tecnología

10.4. R-TTR-01 Registro de Transferencia de Dibujos, Modelos Tecnológicos y Marcas

DOCUMENTACIÓN PROCESO EVENTOS

* Fichas de proceso

*Flujogramas de procesos

*Procedimiento



FICHA DE PROCESO EVENTO

Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos

Objetivos:

- Garantizar la participación en Eventos Nacionales e Internacionales, dirigidos a instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera interesadas en participar.

Subprocesos: No procede

Entradas:

- Recursos humanos: estudiantes, profesores y personal de diferentes áreas
- Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo
- Documentos legales, normativos y técnicos:
 - VOSC-265. Tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada. 31 de marzo de 2010
 - VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de paquetes de posgrado internacional. 16 de junio del 2008
 - Planilla de Propuesta al Rector de salida al extranjero
 - Modelo de contrato de compra venta del servicio
- Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA

Proveedores: UHO

Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido

Clientes: Instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera

Descripción del proceso: Flujogramas y procedimiento del proceso de Eventos

Registros generados:

- R-TM-01. Registro de acreditación de Evento
- R-TM-02. Registro para aprobación en comisión de salidas

Registros actualizados:

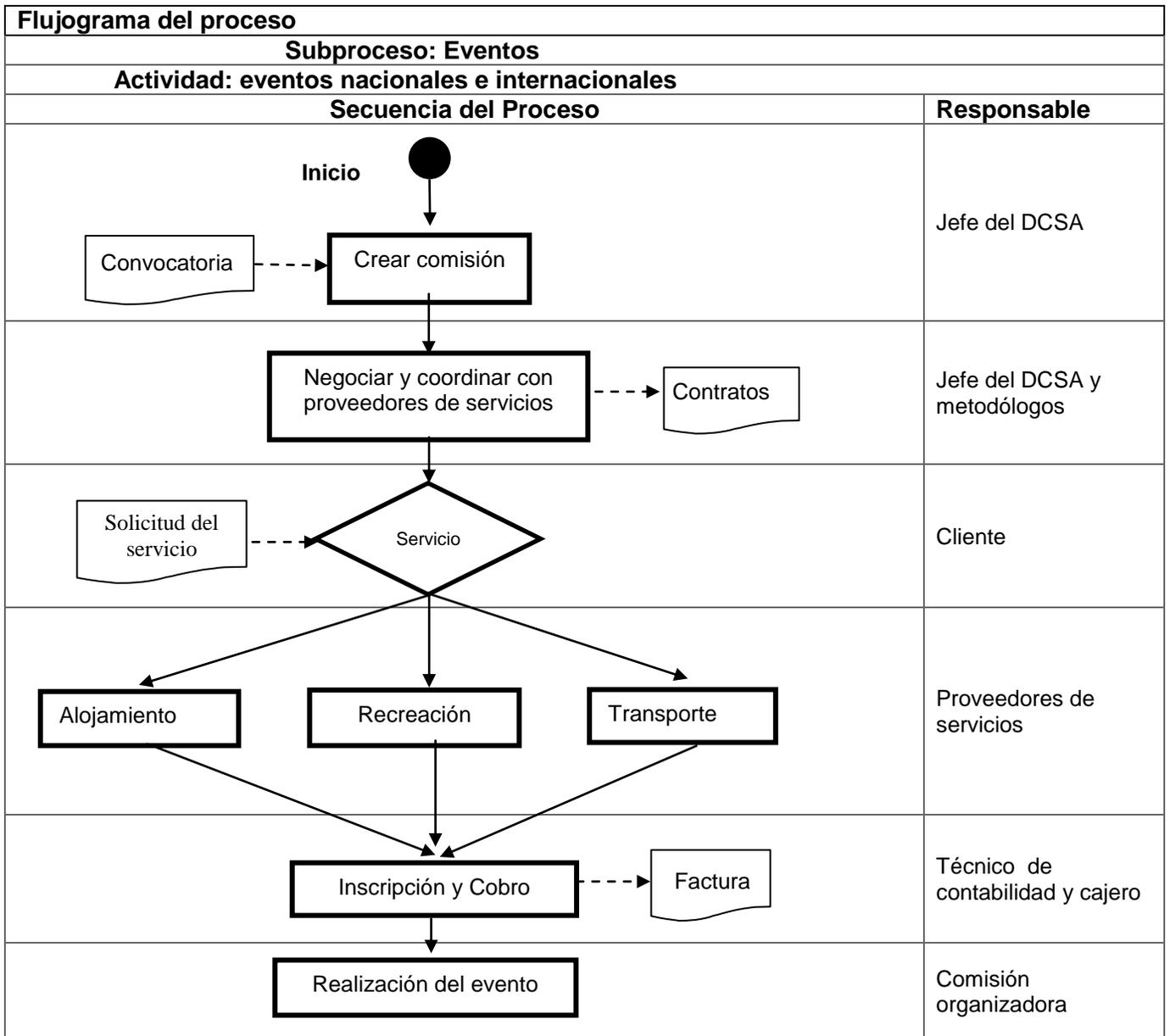
- Registros de control de documento

Registros consultados:

- Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero

Riesgos del proceso:

-



1. PROCEDIMIENTO DE EVENTO

2. OBJETIVO

Describir el procedimiento para la comercialización del servicio de eventos ya sean nacionales o internacionales, que se desarrollen en la UHO.

3. ALCANCE

A las modalidades de eventos nacionales e internacionales que se desarrollen por la UHO o sean parte de los convenios previamente establecidos.

4. REFERENCIAS

4.1 Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHO.

4.2 Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos

5. DEFINICIONES

No procede

6. RESPONSABILIDADES

6.1. El Jefe del DCSA es responsable por hacer cumplir lo descrito

6.2. Los metodólogos y técnicos de DCSA son responsables por realizar lo descrito en el procedimiento

6.3. El Presidente del Comité organizador del evento es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento

6.4. Personal de otras áreas de la UHO que tienen relación directa con el proceso como por ejemplo alojamiento, transporte, relaciones internacionales, trámites migratorios, las facultades, rectoría, etc., deben cumplir con la emisión de información al DCSA

6.5. Otros agentes externos a la UHO, prestatarios de servicios como las Agencias de viajes, Hoteles, transportistas, deben cumplir con lo contratado por el DCSA

7. GENERALIDADES

No procede

8. DESARROLLO

8.1. Solicitud del servicio

8.2. Información a las Facultades y departamento

8.3. Información de la documentación requerida por el candidato

8.4. Trámites migratorios

9. DOCUMENTOS Y REGISTROS

9.1. Modelo de Contrato de compra venta con los proveedores de servicios

9.2. Modelos de factura de todos los servicios comprados

9.3. Registro para aprobación en comisión de salidas

10. ANEXOS

10.1. Flujograma del proceso

VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

La presente investigación surge para dar cumplimiento a una de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior siendo esta la de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado. Este trabajo investigativo tiene como objetivo sentar las bases para la implementación de una metodología de gestión por procesos en la propia universidad, a partir del análisis de todos los procesos que conforman el proceso de comercialización.

La realización y posterior ejecución de este trabajo de maestría tiene una gran importancia por su incidencia positiva en el ámbito económico, ya que todos los procesos que se analizan tributan un ingreso en USD y MN, favorece la reducción de los gastos debido a un mejor uso de la fuerza de trabajo calificada y del presupuesto, y por ende un incremento en la eficiencia vertical.

Por otro lado significa un ahorro por concepto de salario a la universidad, ya que no fue necesaria la contratación de consultores externos u otros especialistas asalariados, debido a que se emplearon como fuerza de trabajo calificada y gratuita a estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial.

El desarrollo de esta investigación contribuye con la implementación de algunos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, siendo estos: el 118 que propicia el perfeccionamiento de la educación, así como generar nuevas fuentes de ingreso y el 69 que presupone Continuar desarrollando la exportación de servicios, en particular los profesionales, que priorice la venta de proyectos o soluciones tecnológicas, y contemple el análisis flexible de la contratación de la fuerza de trabajo individual.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión universitaria y específicamente en la comercialización de servicios académicos y gestión por procesos, permitió corroborar la importancia de la gestión por procesos en el contexto universitario y su pertinencia ante las demandas de la Educación Superior cubana.
2. La metodología propuesta dota a los directivos de la Universidad de Holguín de una herramienta metodológica que contribuye a incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión del proceso de comercialización de servicios académicos, e incluye un sistema de indicadores que favorecen el control y la mejora.
3. La aplicación parcial de la metodología permitió documentar los procesos del Departamento de Comercialización de Servicios Académicos de la Universidad de Holguín, que incluye la propuesta de fichas, flujogramas e indicadores de la información que estos generan.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la conclusión de esta etapa de la investigación, se considera oportuno recomendar al departamento de comercialización de servicios académicos que:

1. Socialice los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Universidad, en los talleres convocados por el MES para estos fines y en otros escenarios que proceda, como vía para el perfeccionamiento de la metodología y de su implementación.
2. Continuar el perfeccionamiento y completamiento de la documentación de los procesos de comercialización.
3. Realizar en próximas investigaciones la recopilación de los documentos existentes que constituyen resultados de las diferentes fases de la metodología, así como el desarrollo de las restantes, para que quede conformado el Sistema de Gestión de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, J. (1999). "Organización de la Producción y los servicios." <http://www.ecoweb.cujae.edu.cu/>.
2. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., Alfonso Robaina, D. (2012). "Dirección por procesos en la Universidad." Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba. **Vol. XXXIV/No. 1/enero-abril/2013**
3. Amozarrain (1999). "La Gestión por Procesos." España: Mondragón.
4. Arrascaeta, R. (2005). "Métodos para la identificación de procesos." Villa Hermosa, Tabasco.
5. Colectivo Buscaportal (2016). "Procesos." <http://www.buscaportal.com/Procesos>.
6. Colectivo de autores (2015). "I Taller de exportación de bienes y servicios del MES." Ministerio de Educación Superior. MES
7. Colectivo de autores (2015). "OBJETIVOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL AÑO 2016." Ministerio de Educación Superior. MES
8. Colectivo Ecured (2016). "Gestión por procesos." http://www.ecured.cu/Gestión_por_procesos
9. Fonseca Hernández, D. y otros (2017): La gestión del trabajo con los cuadros con enfoque de procesos en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el III Taller Nacional sobre Estudios de Dirección. Holguín, Cuba.
10. Fonseca Hernández, D. y otros (2017): El enfoque de procesos en la gestión de los directivos en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el Evento Provincial del Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2018. Holguín, Cuba.
11. Fonseca Hernández, D. y otros (2017): El enfoque de procesos en la gestión de la comercialización de servicios académicos en la Universidad de

- Holguín. Trabajo presentado en el Fórum Municipal de Ciencia y Técnica de Mayarí. Holguín, Cuba.
12. Fonseca Hernández, D. y otros (2016): La gestión universitaria con enfoque de proceso. Experiencias en la Universidad de Holguín, trabajo presentado en el II Taller Nacional sobre Estudios de Dirección. Holguín, Cuba.
 13. Guilarte Barinaga, E. (2016). "Gestión por procesos en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos de la Universidad de Holguín." TRABAJO FINAL DIPLOMADO PROGRAMA EUROPEO PARA LA ENSEÑANZA DE LA GESTIÓN. EDICIÓN HOLGUÍN
 14. González González, Y. (2012). "PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS PROCESOS EN UNIVERSIDADES." Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial
 15. Gestión por procesos [en línea]. Disponible en: <http://www.dcs.usach.cl/index.php?id=166>
 16. Gimer Torres, I & Michelena Fernández E. Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Revista de ingeniería Industrial Vol.XXXI/No. 2/2010
 17. González Méndez, L. El enfoque de procesos [en línea]. 2002. Disponible en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoques de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoques%20de%20procesos)
 18. Hechavarría Pérez, José A. (2015). "Diseño de la gestión por proceso en el departamento de servicios académicos en la UHO." Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial
 19. Rodríguez Pérez (2016). Diseño de los procesos en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial
 20. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba, 2011
 21. Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución. Cuba 2017
 22. Mallar, Miguel Á. (2015). "Visión de futuro - La Gestión por Procesos un enfoque de gestión eficiente."

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_serial&pid=1668-8708&lng=es&nrm=iso **Vol. 13, No. 1**

23. Marrero Araújo, M., Domínguez Montalvo, J., Fajardo Soto, B. (2013). "La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones."
24. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. (2013). "Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua"
25. Negrín, Ernesto. La gestión por procesos [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
26. Núñez Jover, J. (2017): Nueva universidad, conocimiento y desarrollo social basado en el conocimiento, Revista Digital GUCID – Órgano del Programa del MES "Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo". Año 7. No.60, enero-marzo, 2017, pp 4-15. La Habana, Cuba
27. Ortiz Pérez, A. (2010). "DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA". Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial
28. Ortiz Pérez, A. (2014). "Procedimiento para la gestión integrada de los procesos orientado a la calidad. Aplicación en la universidad de Holguín." <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/index>
29. Ruiz Fuentes, D. Almaguer T. R. M. Torres T., Isabel Cristina; Hernández Peña, Alejandro Miguel (2014). "La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos." Revista Científica Trimestral, <http://www.ciencias.holguin.cu> **ISSN 1027-2127**
30. Toledo (2002). "La Gestión por Procesos."
31. Osorio Font, Y. Formulación de estrategias para la comercialización de servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Cuba, 2011
32. Ponjuan Dante, G. Los procesos y su gestión. En: Ponjuan Dante, G.,

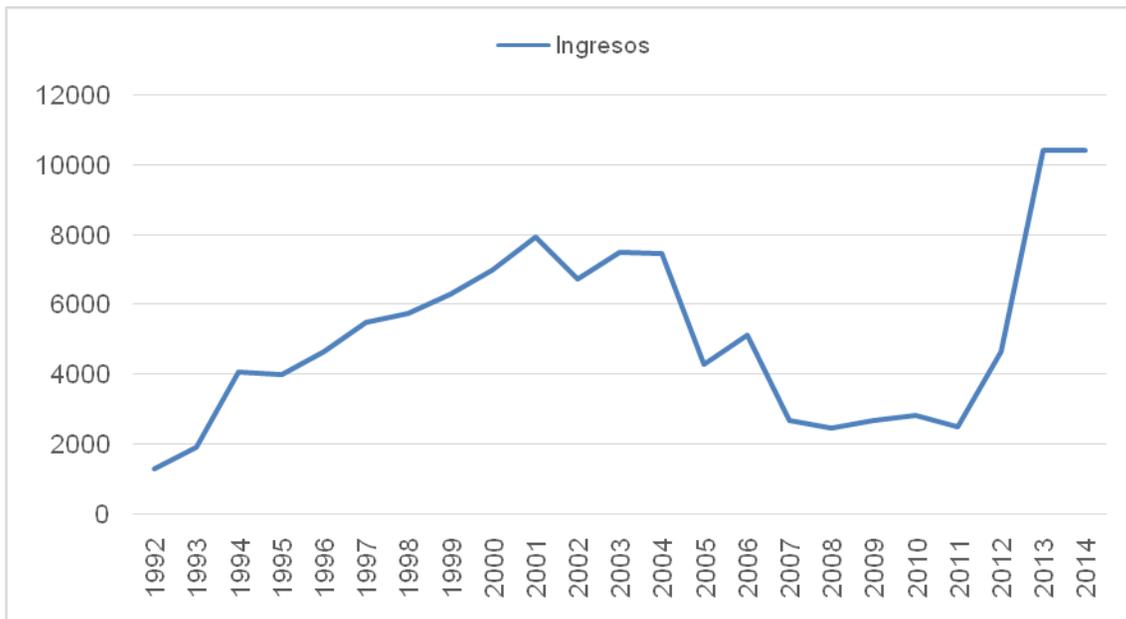
- Álvarez Villar de francos, M. y León Santos, M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana. Cuba, 2005
33. Rivera Rico, V. y Mataix Aldeanuela, C. Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. En: VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Leganés, 2004
34. Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, volumen IV, Nº 330. España, 1999. VI p
35. Zanazzi, J. L. (2010). "Enfoque de procesos en la gestión de servicios: estrategias para lograr aplicaciones exitosas."
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-75872010000100008&lng=es&nrm=iso

Anexos

Anexo 1 Objetivos de trabajo de la Universidad de Holguín y criterios de medidas vinculados al proceso objeto de estudio.

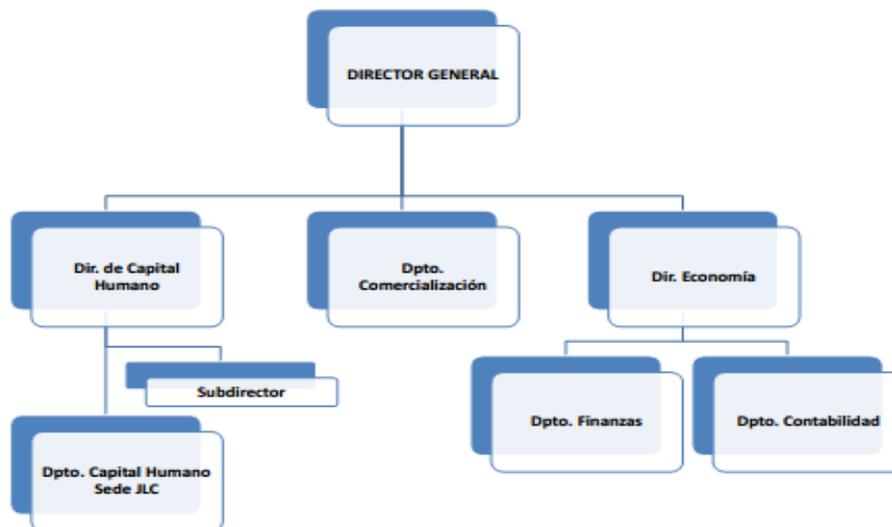
DIRECCION DE TRABAJO	
Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos universitarios.	
ESTRATEGIAS MAESTRAS	
Universidad Innovadora e Integrada.	Internacionalización
Universidad integrada implica una integración interna pertinente de disciplinas, funciones, unidades organizativas e instituciones, para elevar la calidad de los procesos y su pertinencia social, en una profunda integración externa con el entorno económico y social, para lograr impacto en toda la sociedad.	Integración de la dimensión Internacional en las funciones sustantivas de la Educación Superior para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización y al reconocimiento de la Educación Superior cubana.
Acciones Estratégicas	Acciones Estratégicas
Incorporar creadoramente la innovación, apoyada en el conocimiento, en la transformación pertinente y sostenible de todos los procesos sustantivos universitarios.	Incrementar la captación de ingresos como resultado de la comercialización de servicios académicos, servicios científico-técnicos y asesorías.
OBJETIVOS DE TRABAJO: AREAS DE RESULTADOS CLAVES	
ARC-3: Impacto Económico y Social	ARC-4: Gestión de la Educación
Obj.5 Incrementar la cantidad de Resultados de investigación-desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen los procesos innovativos y la elevación del impacto de la economía y la sociedad. (Lineamientos vinculados 129, 131, 137, 152. Objetivos del Partido vinculados 43,47,53,54,55 y 65)	Obj.4 Incrementar la calidad, eficiencia y eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.(Lineamientos vinculados: 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 31, 33, 56, 64, 76,78, 80, 108, 110,111,112,114,115, 119, 122, 140,142, 143, 145,146, 147, 148, 150,151,152, 161, 162, 164, 172, 176,253. Objetivos del Partido vinculado: 45, 53 y 56).
Criterio de Medida	Criterio de Medida
El financiamiento y recursos obtenidos para proyectos de I+D+i es superior al millón de CUC de fuentes nacionales y de 10 MM de CUC de fuentes externas. Los ingresos por la comercialización de productos y servicios de la actividad científica son superiores a los del 2014 en un millón de CUC, lo que es un 12 % de crecimiento respecto al año 2014.	Se incrementan en un 10% con relación al año anterior, los ingresos provenientes de la exportación de bienes y servicios de la educación superior.

Anexo 2 Evolución de los ingresos brutos en USD por el MES



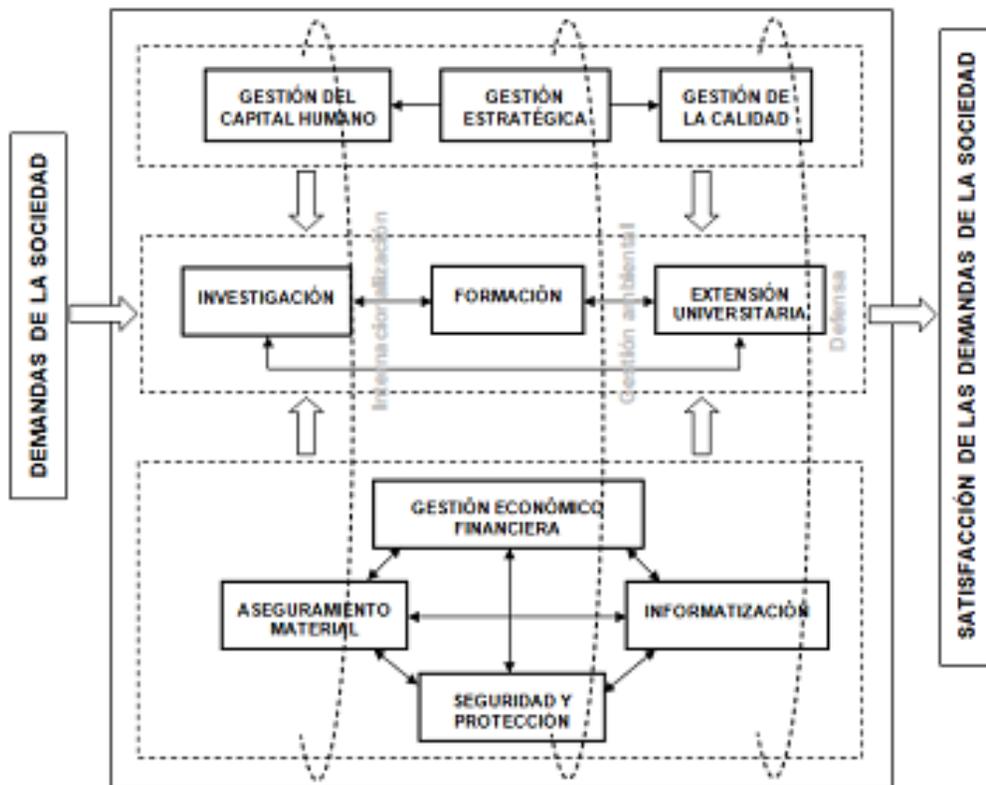
Fuente: I Taller de exportación de bienes y servicios del MES, febrero 2015

Anexo 3 Organigrama de la Dirección General



Fuente: Dpto. de RRHH de la UHO, febrero 2015

Anexo 4 Mapa de proceso de la Universidad de Holguín
Fuente: Ortiz Pérez (2014)



Anexo 5 Modelo de ficha de proceso

Fuente: Ortiz Pérez, 2014

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:

Anexo 6 Modelo de despliegue de procesos
Fuente: Rodríguez Pérez, 2016

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