

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma

*Título: Diseño de la gestión por proceso en
el departamento de servicios académicos en
la UHOLM*

*Tesis presentada en opción al título
de Ingeniero Industrial*

Autor: José Antonio Hechavarría Pérez

Tutora: MSc. Lic. Elizabeth GuilarteBarinaga

Holguín, 2015

Pensamiento

Solo existen dos días en el año en que no se puede hacer nada. Uno se llama ayer y otro mañana. Por tanto hoy es el día ideal para amar, creer y principalmente vivir.

Dalai Lama

Dedicatoria

A mi papá Rafael por transmitirme todo su amor, sabiduría, por seguir siendo siempre mi guía, mi esperanza y mi vida.

A mi mamá por su apoyo, preocupación y delicadeza.

A mi tía por su cariño y gentileza.

A toda mi familia y a mis amistades por brindarme siempre lo mejor de sí.

Agradecimientos

No existen las palabras con las que pueda expresar mi gratitud hacia aquellas personas que de una forma u otro aportaron su granito de arena para la realización de este trabajo:

A mi familia, en especial a mi papá Rafael, que aunque no se encuentre entre nosotros, me dio las fuerzas y el valor de seguir batallando por este sueño.

A mi mamá, por darme todo la confianza, su apoyo incondicional y todo el amor del mundo.

A mi tía Marifolis, por estar conmigo cada momento y cada instante de mi vida.

A mis hermanas, en especial a Dannis (la negra) por servirme de ejemplo y luchar contra los obstáculos que nos impone la vida.

A mi tutora Elizabeht, por su interminable paciencia y sabiduría que permitió la culminación de este triunfo.

A la profesora Any Flor por su desinteresada ayuda, experiencia y profesionalismo.

A mis compañeros, que juntos fueron cómplices en el trascurso de esta aventura que llega a su fin para empezar una nueva.

Muchas Gracias a todos

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 a alcanzar.

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 un procedimiento para la Gestión por proceso en el Departamento de comercialización de servicios académicos (DCSA) y como principales resultados de su aplicación parcial se obtiene la documentación de los procesos que se desarrollan en dicho departamento a través de la realización del mapa de procesos, fichas y flujogramas de los mismos, además de la confección del Manual de normas y procedimientos, contribuyendo de esta manera a el control y la mejora de sus actividades.

En el desarrollo de la investigación se desarrollaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial como: análisis y síntesis, histórico lógico, además de entrevistas, tormentas de ideas y observación directa.

Abstract

The administration for processes goes beyond what could be a focus of improvement of the tasks that are carried out in an entity, it implies the planning, organization and control of the activities, the focus to the processes constitutes the means and the administration the goal to reach.

Inside the projections of work of the Ministry of Superior Education, the necessity settles down of increasing the quality, efficiency and rationality of the administration in the universities, with bigger integration of the processes and in accordance with the plans and approved budget; with this purpose each center should have designed its administration system guided to the quality and to the integration of the processes.

To give execution to these indications, the following investigation proposes a procedure for the Administration for process in the Department of commercialization of academic services and as main results of its partial application is obtained the documentation of the processes that are developed in this department through the realization of the map of processes, records and the graphic representation of the same ones, besides the making of the Manual of norms and procedures, contributing this way to the control and the improvement of its activities.

In the development of the investigation, theoretical and empiric methods were developed, including technical and tools of the Industrial Engineering as: analysis and synthesis, historical logical, besides interviews, storms of ideas and direct observation.

Índice

Introducción	1
1.1. Gestión por Proceso. Evolución y actualidad.....	7
1.2. La Gestión de procesos en las universidades	12
1.3. Análisis de procedimiento para el diseño de la Gestión por procesos.....	18
1.4. Análisis de la Gestión comercial en la UHOLM como parte del perfeccionamiento de la educación superior.....	23
Capítulo2. Procedimiento para la gestión por procesos. Aplicación en el DCSA de la UHOLM	30
2.1. Descripción del procedimiento para la Gestión por proceso	30
Etapa I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos	31
Etapa II. Diseño de la Gestión por procesos.....	32
Etapa III. Implantación de la Gestión por procesos	36
Etapa IV. Control y mejora de los procesos	37
2.2. Aplicación del procedimiento de Gestión por proceso en el DCSA.....	37
Etapa I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos	37
Etapa II. Diseño de la Gestión por procesos.....	40
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
ANEXOS	

Introducción

En la actualidad, gran parte de las empresas del mundo se encuentran inmersas en contextos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados, donde los rápidos cambios tecnológicos y culturales que propiciaron la aparición de la era de la información, hicieron que muchos preceptos fundamentales de la época industrial se volvieran obsoletos, lo que obliga a que dichas empresas desarrollen nuevas capacidades para alcanzar resultados exitosos.

La necesidad de las organizaciones de mantener sus ventajas competitivas, o simplemente sobrevivir en un mundo que se sustenta en la constante búsqueda de beneficios en el ámbito de los negocios, ha condicionado un sistema de gestión de calidad que le permite a éstas la obtención de buenos resultados, afirma Arrascaeta (2005).

Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose 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 como objeto de gestión.

Cada día el término integración cobra mayor relevancia, siendo una tendencia actual en las organizaciones integrar sus sistemas de gestión, con el objetivo de obtener resultados superiores al dotar a los directivos de una visión sistémica y no fragmentada que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En la última década, la Gestión por procesos ha despertado un interés creciente, por ser altamente aprovechada por muchas organizaciones que utilizan referencias de Gestión de la calidad o calidad total, es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos son gestionados estructurado y sobre su mejora, se basa la de la propia organización (Sescam, 2001).

Según Tejedor y Carmona (2005) y también Arrascaeta (2005) coinciden en que los procesos son los elementos más importantes y extendidos en la gestión de las

empresas innovadoras, especialmente en las que basan su sistema en la calidad total.

Arrascaeta (2005) considera que la Gestión por proceso en una organización, 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.

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 actor 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 quien se hace; esto conlleva a que se reduzcan los costos internos innecesarios y se distribuyan los recursos de forma más eficiente.

Fabelo (2010), es del criterio 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, entre otros. Por tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas

- Las entradas al proceso
- Las actividades internas que aportan valor
- Las salidas del proceso

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.

De manera muy particular en Cuba la aplicación de la Gestión por procesos es una necesidad durante la actualización del modelo económico y el cumplimiento de las exigencias de la aplicación de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, la que en su artículo 3 plantea: "el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas sobre el control interno.

Respecto a la importancia de su aplicación Carnota Lauzán (2011) explica: "estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la calidad de sus productos o servicios, reducir fatiga y el agotamiento de sus trabajadores y hacer un empleo óptimo de recursos humanos, financieros, materiales informativos y de tiempo.

Las universidades cubanas 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 se convierten en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia.

Lo cual fue expresado por Díaz Canel Bermúdez (2010) en la conferencia de apertura del VII Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad

2010... “nuestra prioridad está dirigida a avanzar en el perfeccionamiento de la educación de las nuevas generaciones de profesionales cubanos, en la certeza de que la excelencia académica de la universidad se mide a través de la comprobación de su pertenencia social”

En este sentido en el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES) se estableció en el Área de Resultado Clave 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.

De igual manera en la Resolución sobre los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011) 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, lo cual obliga necesariamente a la aplicación de la Gestión por procesos

En la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM) se han desarrollados estudios que responden a esta necesidad, tal es el caso del procedimiento para la Gestión integrada de los procesos en universidades por González González (2012), Sarmiento Ruiz (2012) y Cisneros Rodríguez (2012), y de forma más abarcadora Ortiz Pérez (2014) que desarrolló una tecnología para la Gestión integrada de los procesos en universidades cubanas que permita elevar el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Como resultados de la aplicación en la UHOLM, se obtuvo: el mapa estratégico, la documentación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo y la evaluación de sus niveles de integración, el sistema de indicadores de gestión y el cuadro de mando integral, además del plan calendario de la información que estos generan, contribuyendo de esta forma a la mejora de la gestión universitaria.

Pero hay que continuar el trabajo desarrollado hacia las unidades organizativas más pequeñas dentro de los procesos ya declarados en la UHOLM, que

constituyen sub-procesos o actividades y es por ello que este trabajo investigativo se desarrollará en el recién creado Departamento de comercialización de servicios académicos (DCSA) de la UHOLM.

En el DCSA como su nombre lo indica, se centra toda la actividad comercializadora de la UHOLM, o sea las que ingresan dinero, además se fusionaron funciones que tradicionalmente habían sido de Relaciones internacionales (RI) como por ejemplo la Asistencia técnica exportada, Proyectos internacionales y Donativos por lo que amerita un período de organización y entrenamiento del personal que desarrolla esas funciones.

Es voluntad del DCSA, que sus miembros tengan mucha flexibilidad y polivalencia en el desempeño de sus funciones y para ellos deben tener conocimiento general e integral de todas las funciones y tareas por cada uno de los procesos por lo que es necesario el ordenamiento armonizado de sus procesos. Lo anterior constituye la situación problémica, atendiendo a esto se define como **problema científico**: deficiente organización del Departamento de comercialización de servicios académicos (DCSA) que limita alinearse a gestión integrada de los procesos en la UHOLM.

El **objeto de estudio** es la gestión por proceso. Se define como **objetivo general**: Diseñar los procesos del Departamento de Comercialización Servicios Académicos en la UHOLM

Para cumplir el objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de la literatura actualizada sobre las tendencias actuales vinculadas a la gestión en las universidades.
2. Seleccionar y adaptar el procedimiento y las herramientas asociadas para la gestión por procesos en el DCSA, que permita elevar el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia y eficacia.
3. Aplicar el procedimiento en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos DCSA.

El **campo de acción** es la gestión por procesos en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos DCSA.

Como **idea a defender** se declara: si se aplica la Gestión por procesos del Departamento de Comercialización de Servicios Académicos en la UHOLM se contribuirá a la gestión integrada de los procesos en la UHOLM.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos y empíricos, incluyendo** técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades a fines, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados,
- inductivo-deductivo : para el diseño y aplicación del procedimiento para la gestión por procesos en el DCSA,
- Histórico-lógico: para discernir la líneas de tendencias históricas abordadas,

Métodos empíricos utilizados son:

- Entrevistas y observación directa
- Trabajo en grupo: tormenta de ideas y dinámica de grupo
- Revisión de documentos: Se consultaron diferentes documentos que permitieron establecer inferencias en relación con el tema investigado.

La estructura de esta tesis consta de un capítulo I, que contiene la fundamentación teórica y metodológica que sustenta la investigación; el capítulo II que muestra el procedimiento para la gestión por proceso en DCSA la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya y su aplicación; así como un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos, como complemento de la investigación.

Capítulo 1. Evolución histórica y teórica del objeto de estudio

En este capítulo se enuncian los aspectos teóricos esenciales utilizados para el desarrollo del presente trabajo, así como el análisis de conceptos y criterios obtenidos de la investigación y consulta de diversas fuentes bibliográficas.

1.1. Gestión por Proceso. Evolución y actualidad

La creciente necesidad de flexibilizarse y mejorar la capacidad de producir resultados ha provocado en la última década del siglo XX la evolución de los modelos de gestión en uso, siendo la Gestión por proceso el enfoque de elección recomendada para la totalidad de las organizaciones.

Muchos han sido los autores que han dado su criterio de que es Gestión por procesos, se han investigado desde sus orígenes pero no se tiene de manera cierta de cuando se comenzó a hablar de Gestión por procesos por primera vez, se especula sus inicios a partir de los años setenta y ochenta a partir del éxito de las industrias japonesas el cual propició la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kamba.

Los procesos son seguramente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total, para una mejor comprensión de la Gestión por proceso es imprescindible conocer qué es un proceso.

Se entiende por el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

Debido a su gran importancia y para un mejor análisis nos auxiliaremos en las diversas definiciones que nos brindan algunos autores reflejados en el **Anexo 1.1**; todas estas definiciones coinciden en que un proceso está integrado por una o más actividades relacionadas entre sí con el objetivo de transformar determinados elementos de entrada en las salidas deseadas

En su forma más elemental y resumiendo las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar como aparece en la Figura 1.1, en la que se tiene una

entrada (input), que estaría asociada a un proveedor; un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto (output), o sea agregar valor a las entradas; y el cliente (interno o externo) que recibiría este producto o servicio donde

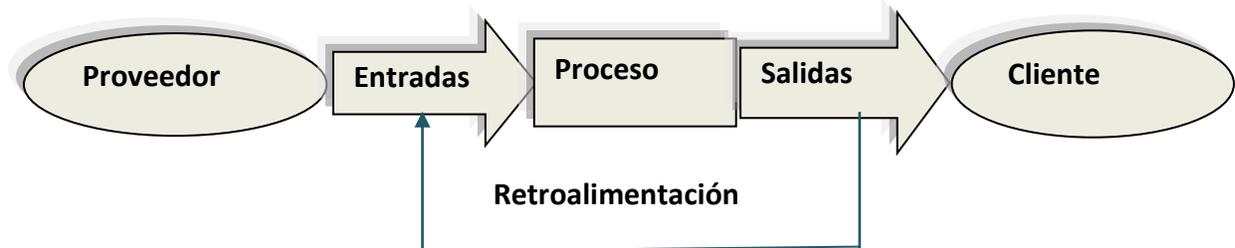


Figura 1.1. Representación gráfica de un Proceso

Fuente: Elaboración propia, 2015

Entradas: lo constituye todo lo que necesita el proceso para empezar a funcionar, ya sea capital, personas, materiales e información necesarios para el inicio de todo proceso. Los elementos de entrada de los procesos pueden ser también resultados de otros procesos

Procesos de transformación: las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del proceso.

Salidas: Conjunto de materiales, personas, capital e información con valor añadido resultante del proceso. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Los procesos tienen como características:

- Generalmente, cruzan repetitivamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación
- Cada proceso tiene una salida global única
- Tiene un cliente que puede ser interno o externo

En las organizaciones se dan cita diferentes tipos de procesos que pueden clasificarse como siguen:

- **Procesos clave:** los que representan la razón de ser de la unidad o departamento, es el objeto principal de actividad.

- Procesos de soporte: que tienen como misión apoyar a uno o más procesos claves y estratégicos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor deseado por los clientes.
- Procesos estratégicos: son los que posibilitan los anteriores. Son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de los procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Los procesos claves a su vez pueden clasificarse en procesos generales o macro procesos. Los mismos se dan horizontalmente teniendo como entrada fundamentalmente las necesidades del cliente externo y como salida el producto; o sea, atraviesan horizontalmente toda la organización.

El Procedimiento, es la forma específica de llevar a cabo una actividad, o sea se refiere a las tareas que, normalmente, se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión y donde se describe cada actividad. Generalmente se generan registros como control y evidencia que las actividades se realizaron conforme a lo descrito. De igual manera esos datos, fechas, resultados numéricos, etc., recogidos en los registros son la base de datos para llevar estadísticas, cálculo de la eficiencia y eficacia de los mismos, entre otros y además son objeto de revisiones y auditorías por lo sistemas de gestión de calidad, control interno, etc.

Por otra parte los Proyectos son una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo.

Para describir un proceso hay que seguir este orden:

- 1) Definirlo (de qué se trata, sus límites, sus responsables, su misión y objetivos);
- 2) Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, sus expectativas, sus necesidades, como salidas o resultados del proceso, identificando los estándares de calidad aceptables para el cliente;
- 3) Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, características, secuencias, entradas o requerimientos y requisitos de calidad; y

4) Especificar el método de evaluación y de revisión que adaptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que supone determinar indicadores del proceso. Cuando se habla de clientes o beneficiarios del proceso, hay que considerar tanto a los externos (estudiantes) como a los internos (personal de la organización).

Una cuestión previa a la mejora de procesos es la medición. Se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir, con el correspondiente desarrollo de criterios, indicadores y estándares, estableciendo un calendario de recogida de datos y procediendo a la recolección y codificación de los mismos.

Tras estos pasos, se procede al análisis y mejora el proceso ante dos tipos de circunstancias: oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia, y oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso para que sus resultados se adopten mejor a las expectativas.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, enfatiza en el entendimiento de la estructura de los procesos, en sus interrelaciones y en el funcionamiento de los mismos, y cómo éstos son gestionados para alcanzar los objetivos.

Como plantea Acevedo (1995), la aplicación del principio de enfoque del sistema hacia la gestión conduce a las siguientes acciones:

- Determinar un sistema estructurado para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Comprender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían funcionar y establecerlo como objetivo.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

La gestión por proceso se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

El propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfacción de todas las partes interesadas (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general), como se puede observar en la Figura 1.2



Figura 1.2. Partes interesadas en un proceso.

Fuente: Madrigal Valdivia (2012)

Varios autores definen la Gestión por procesos, considerando los elementos esenciales que la componen, estableciendo los criterios que para ellos resultan imprescindibles para el desempeño de los procesos, esto se puede evidenciar en el **Anexo 1.2**, donde también se refleja la opinión de varios sitios Web.

El autor de este trabajo se identifica plenamente con la definición dada en Aiteco Consultores, por considerarla la más completa, abarcando los elementos básicos para lograr la satisfacción del cliente.

1.2. La Gestión de procesos en las universidades

El estudio de la evolución de la gestión permitió observar que “planificar, organizar, regular y controlar” para obtener resultados superiores no son solo funciones para organizaciones con fines de lucro, que tienen como objetivo maximizar los ingresos, sino que también son una necesidad en las universidades, organizaciones encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad (González González, 1996; Álvarez de Zaya, 2002; González Fernández Larrea, 2002; Vecino Alegret, 2002; Horruitiner Silva, 2006).

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, según Botero Chica (2009), “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina”. Para Tristán Pérez (2007), su surgimiento estuvo condicionado por:

- el vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país, lo que ha implicado la necesidad de trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la docencia, como en la investigación,
- el incremento de la dinámica de cambio del entorno social, que ha requerido una mayor agilidad en la toma de decisiones,
- el incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos, y
- la necesidad de una mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas y la coordinación del trabajo en equipo.

Todos estos factores hacen que aparezca en los últimos años el concepto de gestión universitaria, “como concepción sistematizadora e integradora de toda la universidad a su entorno” (Aguilera García, 2006).

Ortiz Pérez (2014) considera a la gestión universitaria como: el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través

de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

Aguilera García (2006) expresa que la universidad debe ser comprendida, como un sistema de interrelaciones complejas que poseen como centro de atención la ciencia, la cultura y la investigación para la formación, el desarrollo y la innovación.

Álvarez de Zayas (2002) plantea que está conformada por un sistema de procesos consistentes, los cuales se clasifican en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

- Para identificar los procesos sustantivos: ¿Cuáles son los procesos claves en las universidades al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?
- Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).
- Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la universidad en el tiempo y el logro de su visión?

Los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad. A continuación se conceptualiza cada uno de estos procesos.

- En el proceso de formación, a través de sus funciones: educativa, instructiva y desarrolladora, se entregan profesionales integrales con un alto nivel de actualización científico- técnica y de compromiso con la Revolución
- En el proceso de investigación se generan nuevos conocimientos, innovación y se crean tecnologías todo lo cual permite el desarrollo económico y social del territorio y el país
- En el proceso de extensión la universidad extiende a la sociedad, los resultados y logros de su formación e investigación, retroalimentándose a su vez de los

diferentes cambios que se producen en el entorno, al ofrecer información útil y pertinente para la toma de decisiones.

Aunque existen organizaciones de educación superior cuya misión se orienta a la investigación y otras que tienen como centro de atención el posgrado, es común que las universidades, tengan como característica que en los departamentos docentes, además del proceso de formación, se desarrollen simultáneamente los procesos de investigación y extensión universitaria, lo cual complejiza su gestión, a la vez que lo convierte, en el nivel integrador por excelencia, debido a que constituye el núcleo donde se desarrollan y articulan todos los procesos.

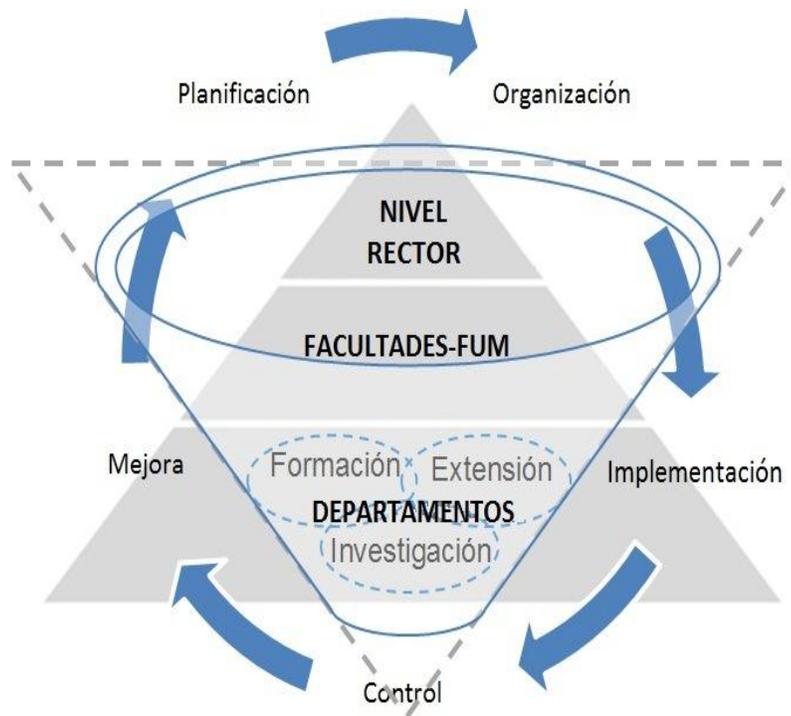


Figura 1.3. Niveles de integración de la gestión de los procesos sustantivos

Fuente: Ortiz Pérez (2014).

A partir del análisis de las particularidades de los procesos universitarios, se pueden definir las características que distinguen a la universidad como un sistema de procesos interrelacionados.

En el **Anexo 1.3** se muestran las diferencias que existen entre las entradas, transformaciones y salidas de las universidades y las de organizaciones de otro

tipo, de su estudio, se concluye que la complejidad de estas organizaciones hace evidente que requieren de un enfoque diferente en su gestión.

En la UHOLM los procesos de apoyo lo constituyen la gestión económica financiera, 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 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).

La integración se origina en los niveles de decisión donde se integran los procesos, en la Figura 1.3, se muestran los tres niveles de integración que se corresponden con los de dirección: alta dirección (rector), mandos intermedios (decanos y directores de filiales universitarias) y núcleo operacional (jefes de departamento), que intervienen de manera directa en el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos.

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 UHOLM el mapa de proceso se representa de la manera siguiente:

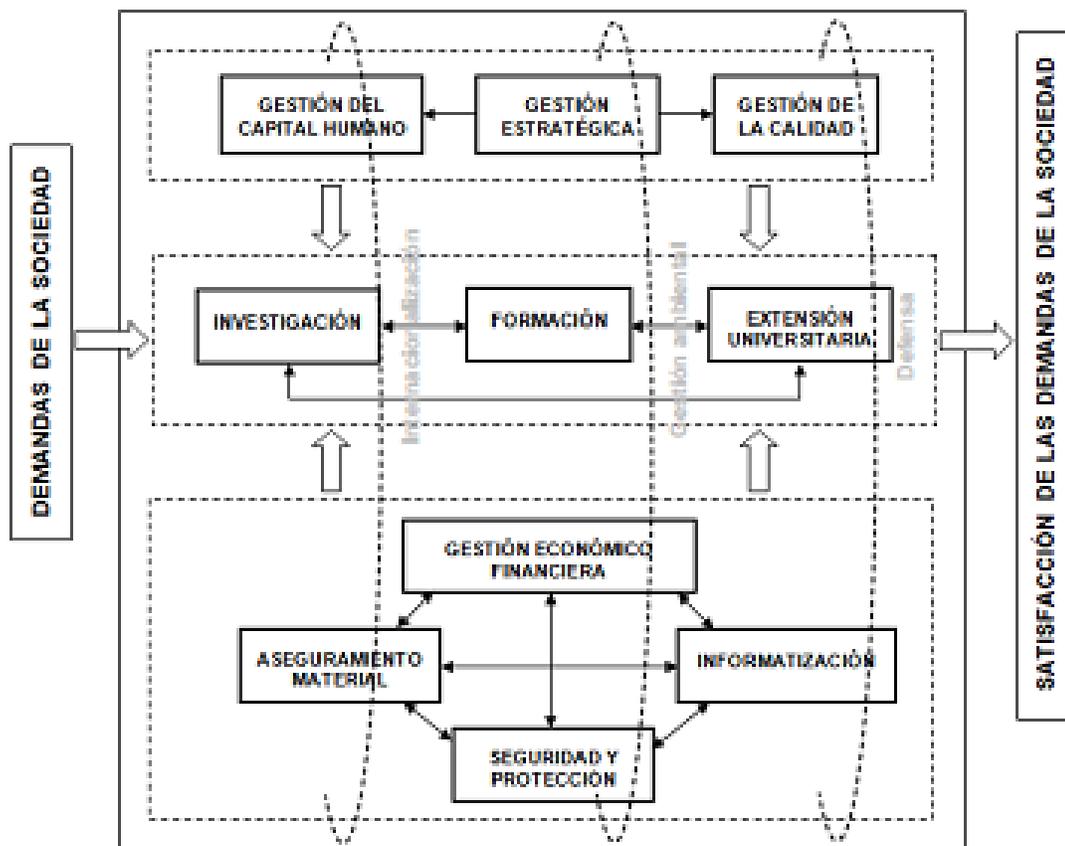


Figura 1.4. Mapa de proceso de la Universidad de Holguín

Fuente: Ortiz Pérez (2014).

Otro elemento esencial que se encuentra relacionado con 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, como se muestra en la Tabla 1.1

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

Tabla 1.1: Modelo de ficha de proceso

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

Fuente: Ortiz Pérez, 2014

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 la Tabla 1.2 se muestra un modelo de despliegue de proceso y los elementos que lo contienen, en correspondencia con la Resolución 60/2011.

Tabla 1.2 Modelo de despliegue de procesos

Nombre del proceso			
Subprocesos	Actividades	Tareas	Acciones
Segmentos que integran un proceso, su identificación puede	Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a	Pasos no ordenados que componen las	Serán incluidas cuando se requiera detallar

resultar útil para un mejor entendimiento de estos	obtener un resultado específico	actividades	cada tarea
----------------------------------------------------	---------------------------------	-------------	------------

Por último tenemos la elaboración de los flujogramas de los procesos, el cual es una 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 flujogramas, a través del empleo de los símbolos establecidos

Y como anteriormente se explicó el Procedimiento, también llamado instructiva de trabajo, es la forma específica de llevar a cabo una actividad, donde se generan registros como control y evidencia que las actividades se realizaron conforme a lo descrito y que en la UHOLM amparado en el Sistema de gestión de calidad, pues se aplica y ya se tiene descritos o elaborados varios Procedimientos, correctamente estructurado y cumpliendo con lo establecido en el Manual de normas y procedimientos.

1.3. Análisis de procedimiento para el diseño de la Gestión por procesos

La Gestión por procesos no es algo que se pueda establecer de forma arbitraria, para ello se deben tener en cuenta determinados aspectos y seguir ciertos pasos. En este epígrafe se analizarán ocho procedimientos, se representaran cinco y los otros tres se encuentran reflejados en el **Anexo 1.4**, que aunque no son la totalidad, reflejan las diferencias de criterios y concepciones sobre este tema. Como se observará en los procedimientos que se ofrecen a continuación, ninguno es igual al otro aunque tienen varios puntos en común, y todos persiguen el mismo objetivo.

Uno de los más sencillos es el procedimiento planteado por Galloway (1998), que consta de siete pasos:

1. Seleccionar equipo de trabajo
2. Selección de un proceso
3. Definir el proceso
4. Confeccionar diagrama del proceso principal
5. Elaborar esquema de las rutas alternativas
6. Representar en un diagrama los puntos de inspección
7. Utilizar el esquema para la mejora de proceso

Estos se concentran en el análisis, definición, y mejora de los procesos, con un gran componente esquemático de estos, partiendo del proceso principal definido por Galloway, no considera imprescindible la inclusión de la orientación estratégica y las necesidades de los clientes, para concebir la mejora; así como tampoco deja claro la forma de controlar estos procesos y su retroalimentación.

Por otro lado, el procedimiento para el mejoramiento de los procesos de negocio de Harrington, 1993 está compuesto de cinco fases, que parten de una concepción y organización para el mejoramiento, realizando la mejora del proceso con su implementación y control, y concluye con la fase de mejoramiento continuo, con la cual el procedimiento garantiza el constante perfeccionamiento de los procesos.

Fase I. Organización para el mejoramiento

Fase II. Comprender el proceso

Fase III. Simplificar el proceso

Fase IV. Implementación, mediciones y controles

Fase V. Mejoramiento continuo

La metodología de Rummler & Brache (1995), para el mejoramiento y la gestión de los procesos, es mucho más estructurada **Anexo 1.5**. Posee cinco fases y cada una cuenta con diferentes pasos; la fase 0 es la primera y esencial, pues ésta considera las estrategias de la empresa para planificar la mejora del desempeño y garantizar que estos esfuerzos estén guiados por prioridades estratégicas y operacionales. En esta fase se desarrollan los pasos siguientes:

1. Establecer o aclarar la estrategia
2. Desarrollar un inventario de los procesos primarios, de apoyo y de gestión, e identificar los procesos centrales
3. Identificar los asuntos críticos del negocio
4. Determinar cuáles de los procesos centrales u otros, si son mejorados pueden tener un gran impacto en los asuntos críticos del negocio
5. Desarrollar el plan de mejora y gestión de los procesos.

La fase 1, es la definición del proyecto, en la metodología se describe el actuar en esta fase e incluye dos pasos fundamentales, partiendo de los resultados de la fase anterior:

1. Seleccionar un líder y los miembros de un equipo de diseño para perfeccionar el proceso
2. Entrenar al equipo de diseño

En la fase 2, se realiza el análisis y diseño de los procesos, para ello se sustenta en los pasos siguientes:

3. Documentar los procesos actuales
4. Identificar las deficiencias de los procesos
5. Analizar si es necesario el “origen de las causas” de las deficiencias
6. Desarrollar un mapa de actividades de lo que se “debe hacer”
7. Diseñar el manual y los pasos automatizados del proceso que se “debe hacer”
8. Diseñar el final de los procesos y las medidas para lo que se “debe hacer”
9. Desarrollar recomendaciones sustentadas en un análisis, costo-beneficio
10. Desarrollar un plan de implementación de alto nivel

La fase 3 es la implementación de plan concebido en la etapa anterior y la fase 4 es la llamada gestión de procesos que se desarrolla de forma paralela a las fases 1,2 y 3, en los casos de los procesos que no sean seleccionados para la mejora; y la metodología finaliza con una etapa de mejoramiento continuo.

Como se observa esta metodología, posee una suficiente estructuración y descripción para lograr una mejora de los procesos que realmente son deficientes, siempre guiados por la estrategia definida por la empresa.

Uno de los procedimientos más extensos es el que ofrece Acevedo, 1999 [39], en el texto, Organización de la producción y los servicios. En este se ofrecen una serie de pasos, que comienzan con la definición de las estrategias y los objetivos de mejoramiento, para a partir de aquí continuar con la aplicación de suficientes técnicas ingenieriles de gestión y diseño y concluir con el diseño o rediseño de los procesos, estableciendo su control.

La principal característica de este procedimiento es su explicación detallada y el desglose de cada uno de sus pasos, lo que le concede una gran operatividad. Los pasos se ofrecen a continuación:

1. Establecer los objetivos de mejoramiento de la empresa a partir de los objetivos estratégicos fijados y la matriz DAFO que fija el marco estratégico de la empresa
2. Establecer la red de servicios que garantiza el funcionamiento de la empresa
3. Realizar el mapa de procesos de cada servicio de la empresa, clasificándolos en estratégicos, claves y de apoyo
4. De cada proceso seleccionado, detallar el Modelo de proceso
5. Recopilar y estudiar las normas, regulaciones y legislaciones existentes que se relacionan o afectan la operación de los servicios y los procesos seleccionados
6. A partir del estudio definir las regularidades principales de su funcionamiento y la estructura del costo agregado por el proceso, apoyándose en el concepto de ABC (Activity Based Costing)
7. Determinar el grado de satisfacción de los clientes del proceso
8. Analizar la organización del funcionamiento del proceso
9. Estudio de las mejores prácticas desarrolladas en procesos similares por otras entidades (nacionales o extranjeras)
10. Determinar los principales campos de mejoramiento existentes en el proceso
11. Elaborar el diseño documentado de cada servicio que permita implantar establemente el mejoramiento definido
12. Determinar el plan de acciones en cada campo de mejoramiento, estableciendo el programa de implantación
13. Evaluar económica y financieramente el programa de mejoramiento
14. Diseñar el cuadro de mando del proceso

15. Implantación del programa de mejoramiento

16. Monitoreo de la implantación del mejoramiento

Todos estos procedimientos poseen un factor común, están concebidos esencialmente para la mejora de los procesos de una organización, partiendo del hecho de una empresa existente donde se identifican deficiencias en los procesos que se desarrollan, siguiendo diferentes pasos y utilizando determinadas técnicas o métodos se logra establecer la mejora deseada.

Por último tenemos el procedimiento para la Gestión integrada de los procesos en universidades aplicado por González (2012). Dicho procedimiento se encuentra dentro de las proyecciones del MES la cual establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la Gestión en las universidades, con mayor integración de los procesos. Este se desarrolla en 4 fases, integradas por varias etapas que permiten un mejor estudio del proceso a analizar.

Como principales resultados de su aplicación parcial se obtuvo la documentación de los procesos de apoyo; así como otros aspectos que contribuyeron a la mejora de la Gestión universitaria; señalar que este procedimiento fue ampliado por Ortiz Pérez (2014) en su investigación, en la cual desarrolla una Tecnología para la Gestión Integrada de los procesos en universidades la cual tuvo su aplicación en la UHOLM obteniéndose resultados satisfactorios.

Con el análisis de estos procedimientos se procedió a identificar en las distintas etapas que conforman los mismos, las variables de mayor interés que se tratan en estos, estas se relacionan a continuación: organización de los procesos, planificación, gestión por proceso, estrategia, satisfacción del cliente, implementación, diseño, identificación de los procesos, evaluación de beneficios, selección del personal, selección de los procesos, inspección, control y mejora.

Para visualizar las relaciones que se establecen entre estos grupos de variables, se procesa la matriz binaria utilizando el Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 19.0a través del análisis de correlaciones de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis Harvard, MA: Analytic

Technologies donde se obtuvo la red¹de relaciones entre variables que se muestra en la Figura 1.5

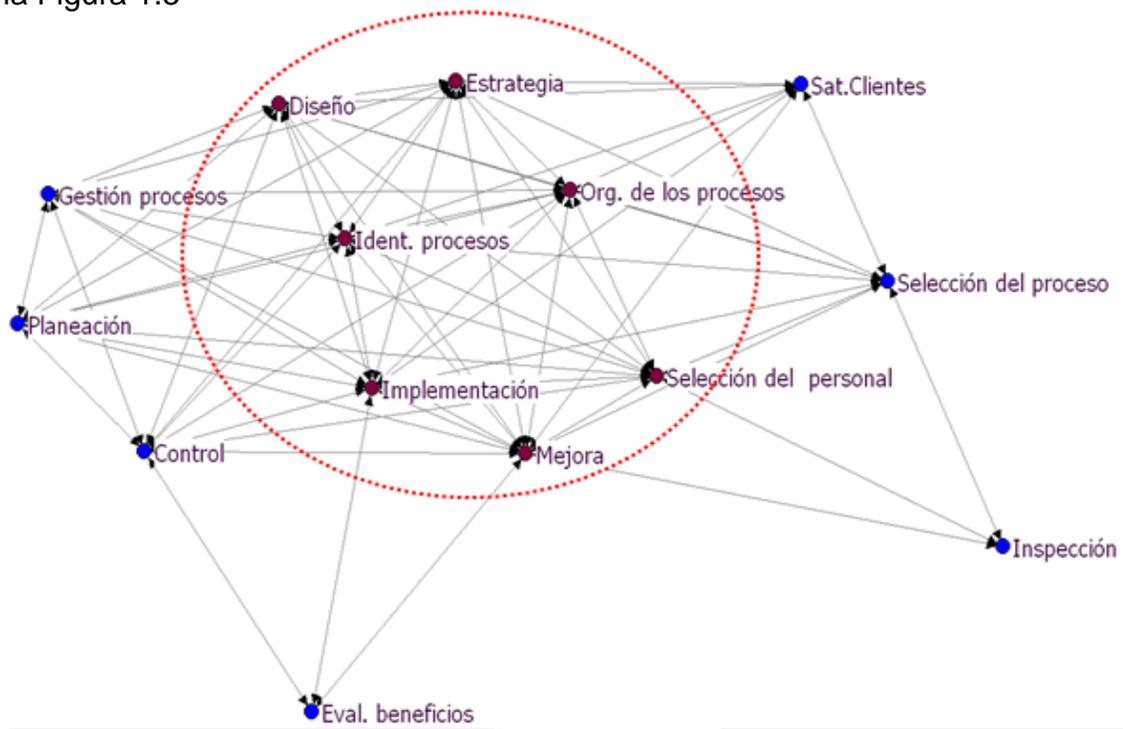


Figura 1.5. Red de relaciones entre variables

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para profundizar en la estructura de la red se realiza el análisis del grado de centralidad², identificando que las variables que mayor importancia tienen en un procedimiento para la Gestión por Procesos son: selección del personal, organización del proceso, selección del proceso, diseño, estrategia, implementación y mejora

1.4. Análisis de la Gestión comercial en la UHOLM como parte del perfeccionamiento de la educación superior

El proceso de comercialización de los servicios académicos en Cuba tuvo sus antecedentes en la década de los 90 del siglo pasado cuando se autorizó el

¹ Se entiende por red al grupo de individuos (variables) que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de información.

² El grado de centralidad fue utilizado para lograr una mayor precisión a la hora de señalar cuales variables están más relacionadas entre sí.

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 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 observan en la Figura 1.6 donde se observa el comportamiento histórico derivado de las políticas asumidas en cada etapa o período de tiempo.

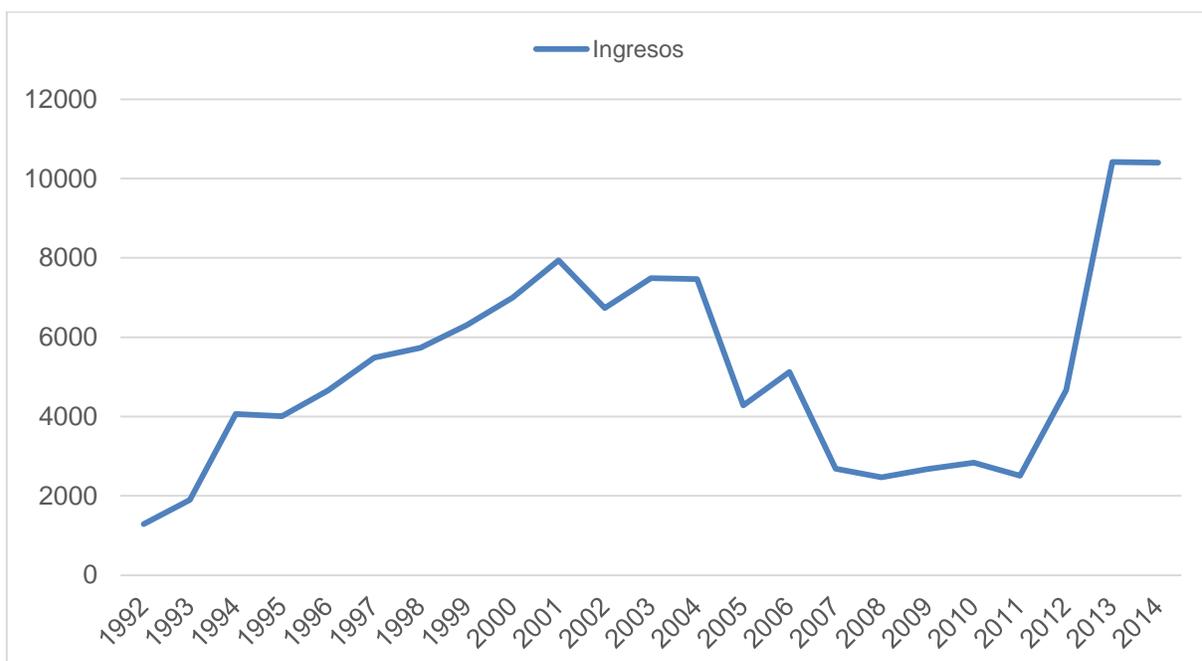


Figura 1.6: Histórico de los ingreso brutos en USD por el MES

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

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, y 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 de la EIES del sistema.

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.

Tiene como misión: dirigir y controlar las tareas relacionadas con las exportaciones de bienes y servicios desarrollados por los centros adscritos 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 las funciones sustantivas.

Principales áreas de negocio:

1. Servicios Académicos Internacionales
 - Pregrado
 - Postgrado
 - Cursos de español
2. Asistencia Técnica
 - Consultorías
 - Asesorías
 - Auditorías
 - Formación (pregrado y postgrado)
3. Transferencias de Tecnologías
 - Marcas
 - Registros
 - Patentes
 - Modelos Industriales (CT y Know-how)
4. Eventos

- Nacionales ○ Internacionales
- 5. Servicios y Resultados Científico-Técnicos
 - Producción ○ Transferencia ○ Comercialización
- 6. Proyectos Internacionales y Donativos (RI)

El organigrama de la estructura del Departamento de exportaciones del MES es la siguiente:

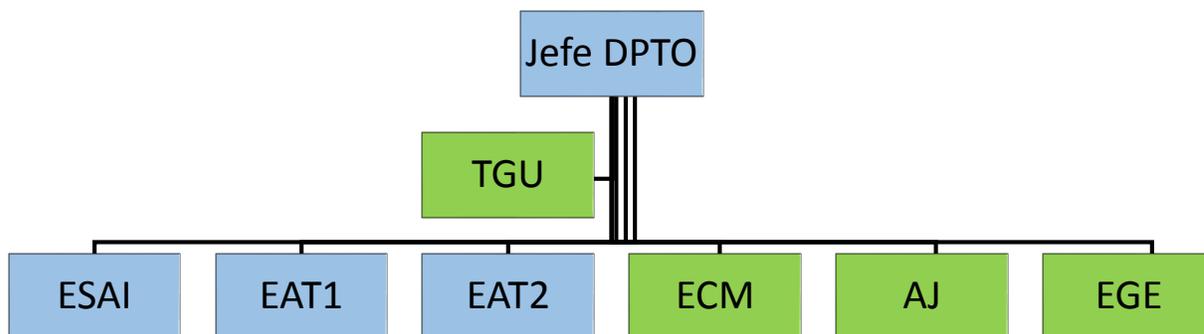


Figura 1.7 Organigrama del Departamento de exportaciones del MES

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

Leyenda:

TGU: Técnico en Gestión Universitaria

ESA: Especialista en Servicios Académicos Internacionales

EAT: Especialista en Asistencia Técnica

AJ: Asesor Jurídico Subcontratado

ECM: Especialista Comercialización y Marketing

EGE: Especialista en Economía

En los objetivos de trabajo de la UHOLM en el año 2015, está presente la voluntad política, desde el MES hasta cada uno de los IES y CES, de potenciar la actividad comercial y exportadora, evidenciándose en:

ARC 3: Impacto económico y social, y su Objetivo 5: Incrementar la obtención de resultados de investigación, desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad. (Lineamientos vinculados: 129, 131-137 y 152 Objetivos del Partido vinculados: 43, 47, 53, 54, 55 y 65)

Criterios de medida 3: El financiamiento y recursos por proyectos alcanzan un monto no menor de 25000 CUC de fuentes nacionales y 90000 CUC de fuentes

extranjeras. Los ingresos por comercialización de productos y servicios de la I+D+i, alcanzan 15000 CUC.

La UHOLM 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.

En el año 2014 la UHOLM obtuvo un buen resultado en cuanto a las exportaciones de bienes y servicios, sobre cumpliendo el plan en un 332.6%

	Plan (MM)	Real (MM)	% relativo
Pregrado compensado	40.00	211.6	529.0
Posgrado internacional	55.00	102.9	187.1
Alojamiento	0.0	2.1	-
Total	95.00	316.00	332.6

Pero para el 2015 el plan de exportaciones se planificó más del doble de la cifra del año anterior, como se observa, lo que demanda de acciones concretas en materia de estrategias de comercialización y de organización interna

Entidades	1	2	3	4	5	6	Total
UHOLM	0.0	21.6	70.3	101.1	5.0	0.0	198.00

Leyenda:

- 1.Alojamiento 2.Eventos 3.Posgrado internacional
 4.Pregrado compensado 5.Servicios científico técnico 6.Exportación de bienes

En DCSA se fusionaron funciones que tradicionalmente fueron de Relaciones internacionales (RI) como por ejemplo la Asistencia técnica exportada, Proyectos internacionales y Donativos por lo que amerita un período de organización y entrenamiento del personal que desarrolla esas funciones.

En la nueva estructura organizativa aprobada y por comenzar a funcionar a partir de septiembre de 2015, el Departamento de comercializaciones también un departamento independiente, subordinado en este caso a un Director general, quedando el organigrama de la manera siguiente:

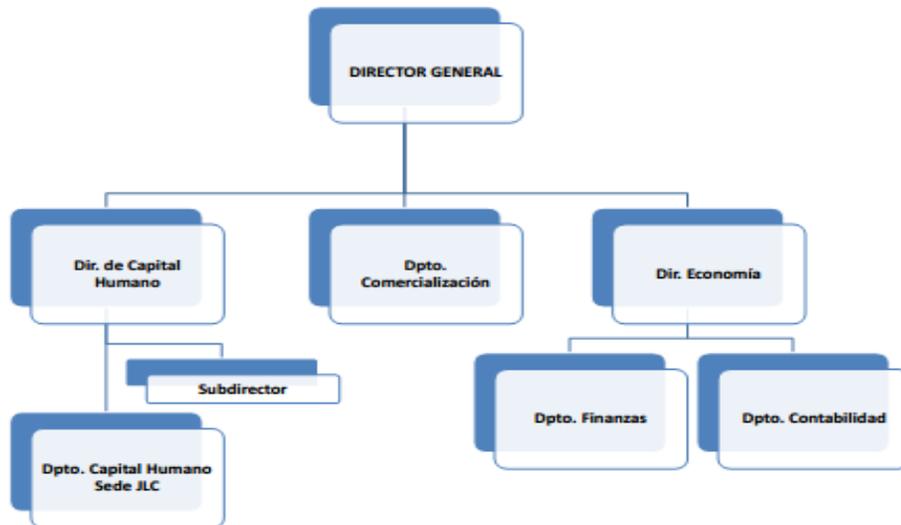


Figura 1.8: Organigrama de la Dirección general

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

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

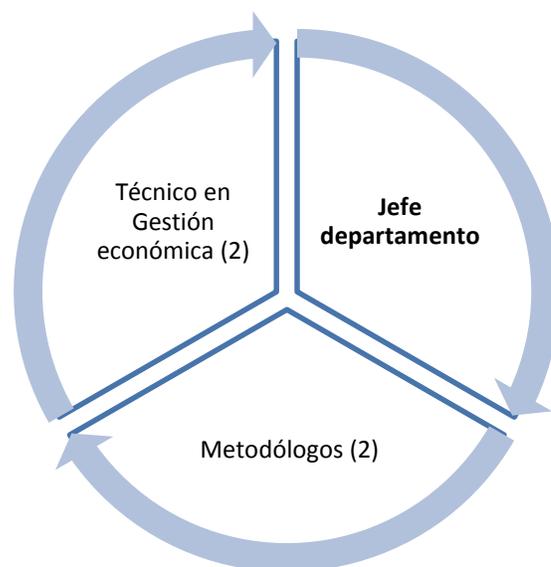


Figura 1.9: Relaciones de polivalencia en el DCSA

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para lograr la política definida por el DCSA, se debe aplicar la gestión por proceso hasta el nivel del departamento, continuar 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.

Se eliminarán las parcelas de trabajos y los objetivos y metas del departamento se cumplirán por todos, ya que estarán comprometidos.

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.

Capítulo2. Procedimiento para la gestión por procesos. Aplicación en el DCSA de la UHOLM

En este capítulo se presenta una adaptación al procedimiento general propuesto por González González (2012) para la aplicación de la Gestión por proceso en el DCSA y su aplicación parcial hasta la Etapa II. Diseño de la Gestión por procesos al no contarse con el tiempo requerido para la implementación y control y mejora del mismo.

2.1. Descripción del procedimiento para la Gestión por proceso

El DCSA es una pequeña unidad organizativa, que realiza las funciones de comercialización, considerado un subproceso dentro del proceso de apoyo Gestión económica financiera, razón por lo que no amerita aplicar el procedimiento en su concepción original, con todas sus fases, por considerarse un procedimiento macro, para lo cual se realizó adaptaciones, las cuales se describen en la Figura 2.1.

Dicho procedimiento está compuesto por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y ocho pasos con las propuestas de herramientas a utilizar.

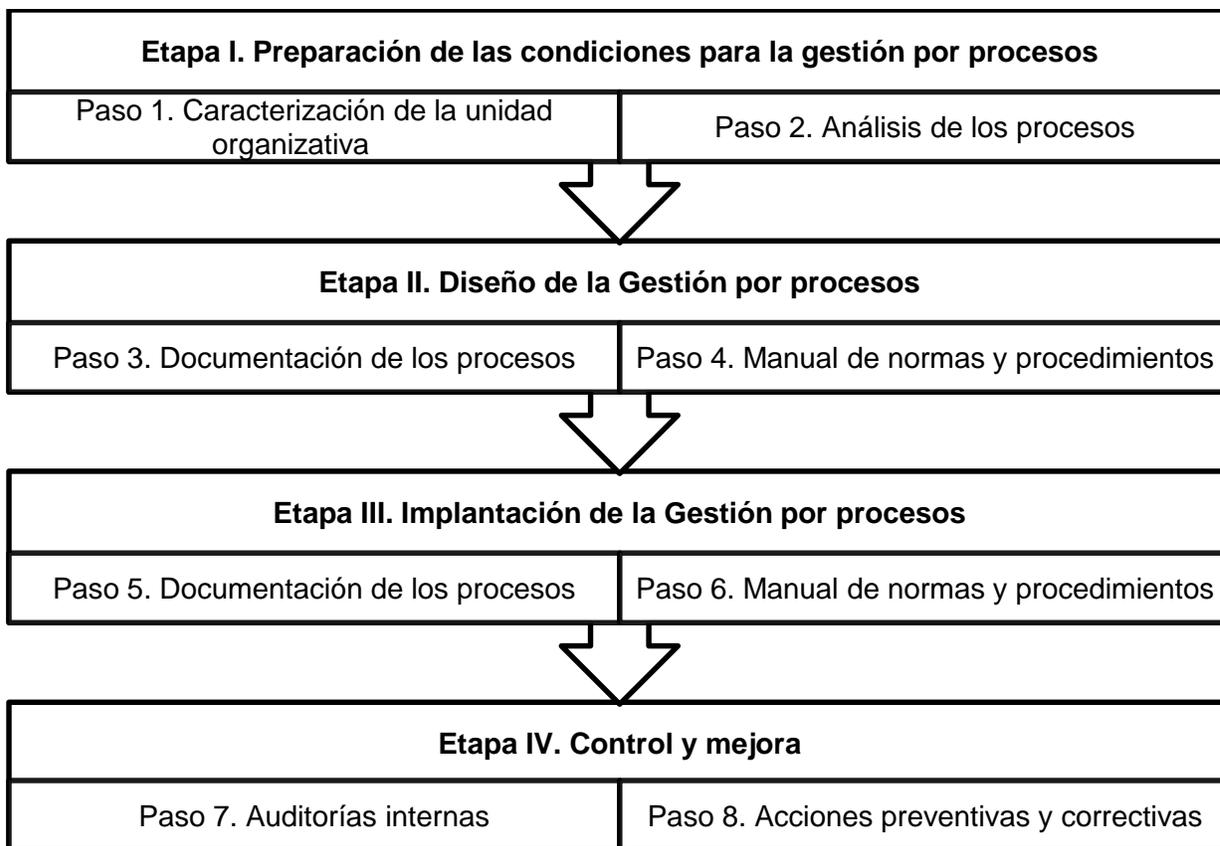


Figura 2.1: Procedimiento adaptado para la Gestión Integrada de los procesos en el DCSA.

Etapa I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos

Objetivo: Lograr la familiarización con el DCSA, sus procesos y recursos humanos, así como promover el compromiso necesario del personal del DCSA para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento. Confeccionar el calendario de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Paso 1. Caracterización de la DCSA

Se debe comenzar por asegurar que el personal comprometido en el diseño y aplicación, conozca aspectos globales del DCSA 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 y gráfico de Gantt

Paso 2. Análisis de los procesos del DCSA

Se debe analizar lo que está elaborado e implementado en el DCSA en materia de gestión por procesos (mapa, ficha, despliegue y flujograma), revisar los procedimientos e instructivas de trabajos, registros, estadísticas, etc.

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

Etapa II. Diseño de la Gestión por procesos

Objetivo: Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos a nivel del DCSA, derivado del estudio realizado por Ortiz Pérez (2014), y alineado y como subproceso del Proceso de Gestión económica-financiera que es un proceso de apoyo de la UHOLM.

Paso 3. Documentación de los procesos.

Para la documentación de los procesos universitarios se debe comenzar por la familiarización con los mismos, 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 llevarán a cabo para el desarrollo de este paso:

Tarea 3.1: Establecimiento de las relaciones entre los procesos identificados

Esta tarea tiene como objetivo determinar las relaciones existentes entre los procesos DCSA, esto permite tener una visión clara y estructurada del alcance de estos, como 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 basada en los 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; los pasos para la realización de esta se explican a continuación:

Tarea 3.1.1: Elaborar una matriz de relación entre los procesos del DCSA como la que se muestra en la tabla 2.6

Tabla 2.1: Matriz de relación entre los procesos del DCSA

		Procesos del DCSA			
		Proceso 1	Proceso 2	Proceso...	Proceso n
Procesos del DCSA	Proceso 1				
	Proceso 2				
	Proceso...				
	Proceso n				

Paso 2: Establecer las relaciones entre los procesos

Después de un análisis previo de las variables (alcance, entradas y proveedores, las salidas y clientes), y con los argumentos suficientes, se establece en la casilla correspondiente la relación existente entre cada uno de los procesos con cada uno de los demás, y la intensidad de esta, para ello se utilizará la nomenclatura siguiente:

F: Relación fuerte

D: Relación débil

N: No existe relación

De esta forma quedan establecidas las relaciones entre los procesos del DCSA y la intensidad de las mismas, sustentadas en una valoración cualitativa. Con la confección de esta herramienta se obtiene una guía para el análisis de los procesos.

Tarea 3.2. Confeccionar el mapa de procesos del DCSA

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las técnicas más empleadas para la representación de todos los procesos que la componen. Zaratiegui, 1999 lo define como un modelo de gestión basado en procesos, que permite representar gráficamente todos los procesos que conforman a la organización y la definen como un sistema productivo y(o) de servicio. Asumiendo para ello una clasificación estándar de procesos, siendo la seleccionada a los efectos de la presente investigación, la clasificación en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

En este paso se confeccionará el mapa general de procesos, siendo de vital importancia para la comprensión de la universidad como un sistema integral de procesos, de encontrarse conformado se procederá a la revisión del mismo para verificar que responde a las particularidades de la estructura que representa.

Tarea 3.3: Elaborar las fichas de 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.

La definición de cada elemento se explica a continuación:

- responsable: trabajador encargado de la ejecución o control del proceso. Persona que asegura el cumplimiento y la eficacia en la ejecución del proceso,
- objetivo: se expone todo lo que se persigue con la ejecución del proceso. Puede ser un análisis cualitativo o cuantitativo de los resultados o salidas que se esperan del proceso,

- documentos legales, normativos y técnicos: se debe dejar explicitado toda la documentación legal o de otra índole que se utilice como guía o de carácter obligatorio para la ejecución del proceso,
- entrada o flujo de entrada: son aquellos recursos que necesita el proceso proveniente del ambiente externo o salidas de otros procesos,
- proveedor: es aquella empresa o persona encargada de suministrar o proveer los recursos necesarios a una organización, persona o comunidad
- salida o flujo de salida: es una unidad de resultado producida o generado por un proceso,
- cliente: es el destinatario del flujo de salida. Es aquella persona natural o jurídica (empresas) que reciben y valoran el resultado(s) o salida(s) generado por el proceso para su consumo,
- registros generados: son los registros que se generan en cada actividad o sea van utilizando a través del proceso

Tarea 3.4: Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realizará el despliegue de los procesos del DCSA, lo cual constituye una herramienta de trabajo fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización, dividiéndolos en subprocesos, actividades, tareas y en acciones en dependencia del nivel de detalle o complejidad de los mismos. A continuación se realiza una propuesta de los elementos que se considera que deben de tener presente para confeccionar los despliegues:

- proceso: se deben desglosar cada uno de los procesos integrantes de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, de acuerdo a la clasificación declarada en el capítulo anterior,
- subproceso: son segmentos que integran un proceso. Su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos,
- actividad: conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor aportado por cada una de las tareas que componen la actividad,
- tareas: pasos no ordenados que componen las actividades,

- acciones: serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

Tarea 3.5: Elaborar flujogramas de los procesos

El flujograma de proceso 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 **Anexo2.1** Se considera que uno de los aspectos importantes que deben recoger estos diagramas es la vinculación de cada una de las actividades con los responsables de su ejecución.

Paso 4. Manual de normas y procedimientos

El manual de normas y procedimientos está conformado por todos los procedimientos que describen cómo y quienes realizan cada una de los subprocesos, actividades, tareas, etc., que se ejecutan en el DCSA.

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 el DCSA. Estos registros facilitarán 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.

En este manual también contendrá un procedimiento de Control de documento que normará el código, edición, copia y paginación de los procedimientos que se generen.

Etapa III. Implantación de la Gestión por procesos

Objetivo: Implantar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas.

Paso 5. Documentación de los procesos

Se documentarán los procesos tal cual lo describe en la etapa II, relaciones de los procesos, mapa de proceso, ficha de proceso, despliegue y flujograma

Paso6. Manual de normas y procedimientos

Se elaborará el Manual de normas y procedimientos tal cual lo describe en la etapa II, control de documento, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros y otros documentos y documentos provenientes del exterior (leyes, regulaciones, normas)

Etapa IV. Control y mejora de los procesos

Objetivo: Mantener el control de los descrito en el despliegue y cada uno de los procedimientos, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

Paso 7. Auditorías internas de los procesos

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

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

Paso 8. Acciones preventivas y correctivas

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

Herramientas: Informe de auditoría y Gráfico de Gantt

2.2. Aplicación del procedimiento de Gestión por proceso en el DCSA

Etapa I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos

Paso 1. Caracterización de la DCSA

Una caracterización del DCSA se realizó en el subepígrafe 1.4(páginas 23-29), pero reiterando en materia de procesos, que la comercialización es un subproceso del proceso de apoyo Gestión económica financiera y que en el reordenamiento a nivel de MES y UHOLM, pues se le sumaron funciones que eran propias de RI y OCSA para lo cual se necesita de un nuevo diseño de sus procesos y subprocesos, acordes también con el Manual de procesos de la UHOLM, todo lo

cual avala la pertinencia de desarrollo del procedimiento y su factibilidad de aplicación.

En este sentido, no tiene declarada una **misión** por lo que se formula la siguiente: el DCSA de la UHOLM tiene como misión servir de interface entre las diferentes áreas de la universidad y los clientes externos que necesitan satisfacer necesidades sobre los procesos sustantivos que se ofrecen, con personal comprometido y alta calificación científica y docente para el mercado nacional e internacional.

Paso 2. Análisis de los procesos del DCSA

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, resultando que no existe mapa de procesos a este nivel.

Se encuentran identificado en el Manual de Procesos de la Universidad, las fichas de procesos de varios subprocesos o actividades pero que están localizadas en sus procesos originarios ya sean en los de Internacionalización (transversal) como de Gestión económica financiera (apoyo), como se muestra a continuación.

Clasificación	Proceso	Subproceso	Actividades	Tareas
Apoyo	Gestión económica financiera	Comercialización	Servicios científicos-técnicos	Consultorías Proyecto y diseño
			Producciones	Comercializar equipos, magnetizadores, software, etc.
			Servicios académicos internacionales	Prestar servicios de pregrado compensado y posgrado internacional.
Transversales	Internacionalización	Servicios académicos internacionales	Profesor invitado	
			Posgrado internacional	
			Pregrado compensado	
			Misión Sucre	
		Colaboración	Cooperante compensado	
		Cooperación Internacionalista	Proyectos	
Donativos				

Por lo que en el nuevo escenario de integración de funciones se deben revisar, mejorar y elaborar nuevas fichas según sea el caso.

De igual manera existen flujogramas de los subprocesos Servicios académicos internacionales, Cooperación internacional y Colaboración que son subprocesos dentro del proceso de Internacionalización. Del subproceso Comercialización se tienen también los flujogramas de procesos de Servicios Científicos Técnicos y Producciones.

Pero no están elaboradas correctamente las de los nuevos subprocesos adicionales como funciones al DCSA como se muestra a continuación.

Proceso	Subproceso	Actividades
Comercialización	Servicios académicos internacionales	Pregrado
		Posgrado
		Curso de español
	Asistencia técnica	Consultoría
		Asesorías
		Auditorías
		Formación (pregrado y posgrado)
	Transferencia de tecnología	Marca
		Registros
		Patentes
		Modelos Industriales
	Eventos	Nacionales
		Internacionales
	Servicios y resultados científico- técnicos	Producción
		Transferencia
		Comercialización
	Proyectos Internacionales y Donativos	

Si existen elaborados instructivas según lo regulado en resoluciones del MES para la realización de Pregrado compensado y Posgrado internacional, pero no con el formato del Manual de procesos de la UHOLM, sino meramente descriptivo que no generan además control de registros, estadísticas, etc.

No están descritos los demás procedimientos que se enmarcan las líneas de negocios declaradas por el MES.

Etapa II. Diseño de la Gestión por procesos

Paso 3. Documentación de los procesos.

Relaciones de los procesos:

Con la nueva estructura de la UHOLM 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 UHOLM, 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. 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.

Tabla 2.1: Matriz de relación de procesos, entre el proceso de comercialización y los procesos de la UHOLM 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	Tramite de documentos de entrada y salida del personal de la	Entrada de extranjeros y salida del personal de la UHOLM

			UHOLM	
		Becarios extranjeros	Atención a los estudiantes extranjeros en el pregrado	Información del estado docente y extra docente, del estudiante autofinanciado, sobre rendimiento académico, necesidad de repetir año, cambio de carrera, etc.

Tabla 2.2: Matriz de relación de procesos, entre los subproceso de comercialización con los subprocesos de la UHOLM

	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-Posgrado internacional	SAI-PI	Control y mejora de la calidad	CMC	Administración financiera	AF
Asistencia técnica	AT-F	Pregrado	PR	Alimentación	AL
Transferencia tecnológica	TT	Posgrado	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

Tabla 2.3 Matriz de relación de procesos, entre todos los subproceso de comercialización

	SAI-PC	SAI-PI	AT-F	TT	E	SRCT	PD
SAI-PC		x	x				
SAI-PI	x		x				
AT-F	x						
TT							
E							
SRCT							
PD							

Mapa de proceso:

Se elaboró el mapa de proceso teniendo en cuenta las relaciones declaradas en la Tabla 2.1 quedando de la manera siguiente:

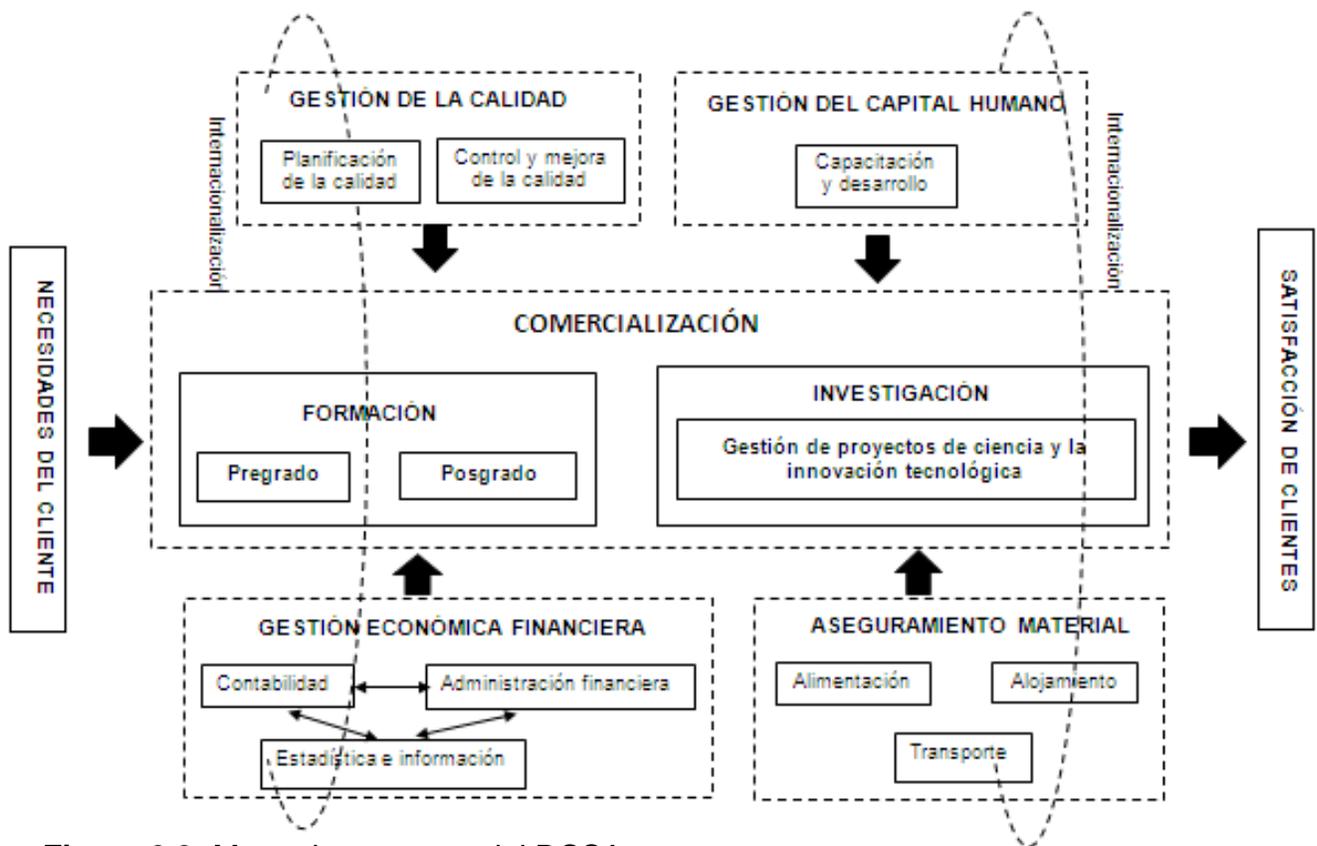


Figura 2.2: Mapa de procesos del DCSA

Fuente: Elaboración propia (2015)

Ficha de proceso:

Se perfeccionaron las fichas de procesos que estaban realizadas y se elaboraron las nuevas referentes a las líneas de negocios, entre las fichas existentes se encuentran las del proceso de Comercialización, el cual es un subproceso del proceso Gestión Económica Financiera y las fichas de los servicios académicos internacionales, colaboración y cooperación internacional, que se encontraban dentro del proceso de Internacionalización, todo lo antes mencionado se encuentra elaborado en el Manual de Procesos de la Universidad, a continuación se exponen las fichas de las nuevas áreas de negocio, dentro de los Servicios académicos internacionales se confeccionó la de las actividades de Pregrado Compensado y Posgrado Internacional y dentro de la Asistencia Técnica la actividad de Formación (pregrado y posgrado).

	FICHA DE PROCESO PREGRADO COMPENSADO
Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • 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 UHOLM 	
Subprocesos: No procede	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> - Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos. - Instrucción No.9/11 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, UHOLM. • 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: Flujograma y procedimiento del proceso pregrado compensado	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • Registros de control de documento 	
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • 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 	

Figura 2.3: Ficha de proceso del Subproceso Pregrado Compensado

Fuente: Elaboración propia (2015)

	FICHA DE PROCESO POSGRADO INTERNACIONAL
Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • 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 UHOLM 	
Subprocesos: No procede	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> - Resolución No. 26/12 MES. Reglamento para estudiantes extranjeros en los Centros de Educación cubanos. - Instrucción No.9/11 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, UHOLM. • Información de las diferentes áreas que tienen relación con el DCSA 	
Proveedores: UHOLM	
Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido	
Clientes: Ciudadanos extranjeros que desean cursar algunas de las modalidades del posgrado internacional	
Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso posgrado internacional	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 	

Figura 2.4: Ficha de proceso del subproceso Posgrado Internacional

Fuente: Elaboración propia (2015)



FICHA DE PROCESO FORMACIÓN PRE Y POSGRADO

<p>Responsable: Jefe de Departamento de Comercialización de Servicios Académicos</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 UHOLM, realicen labores de formación tanto de pre como posgrado en sus organizaciones
<p>Subprocesos: No procede</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>Proveedores: UHOLM</p>
<p>Salida: Satisfacción del cliente con el servicio recibido</p>
<p>Clientes: ANTEX, CUBATÉCNICA e instituciones de educación superior, centros de docencia universitaria o politécnica, u otra organización extranjera</p>
<p>Descripción del proceso: Flujograma y procedimiento del proceso de Formación pre y posgrado</p>
<p>Registros generados:</p> <ul style="list-style-type: none"> R-TM-01. Registro de solicitud de tramites 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
<p>Registros actualizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Registros de control de documento
<p>Registros consultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero
<p>Riesgos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

Figura 2.5: Ficha de proceso del subproceso de Formación (pregrado y posgrado)

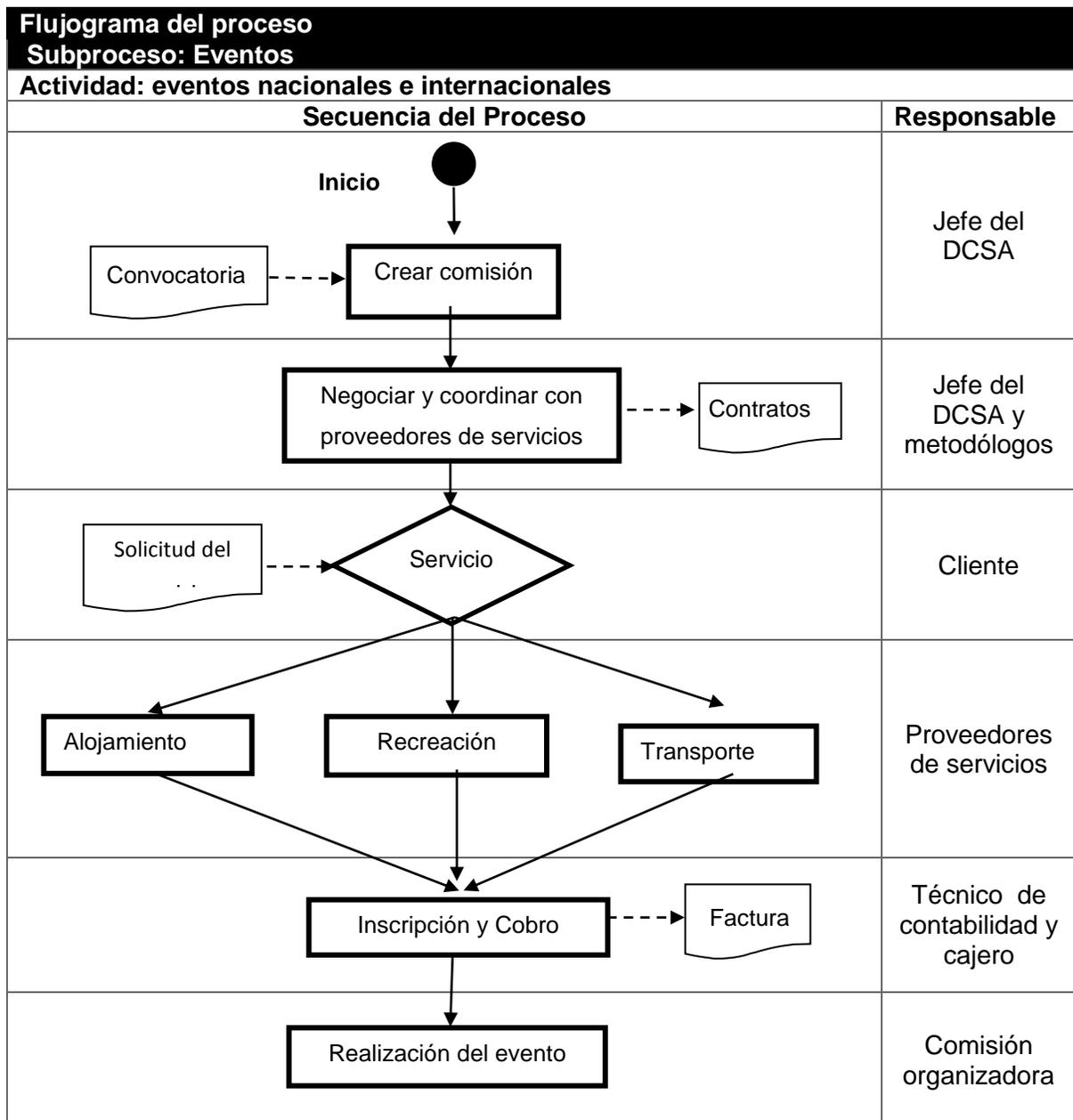
Fuente: Elaboración propia (2015)

Despliegue:

No se desarrollaron en este trabajo por concentrarse en los demás elementos más importantes a este nivel y además porque en los procedimientos se describía cada proceso, actividad y tarea.

Flujograma:

Se perfeccionaron los flujogramas que estaban realizados y se elaboraron los nuevos referentes a las líneas de negocios.



Paso 4. Manual de normas y procedimientos

Se elaboró el Control de documento asignándole el código, a los procedimientos y registros

Procedimientos:

Se adecuaron a las normas del Manual de procesos de la UHOLM los procedimientos de:

Proceso	Procedimiento	Código
Servicios Académicos Internacionales	Pregrado compensado	SAI-PC-01
	Posgrado internacional	SAI-PI-01
Asistencia Técnica	Formación de pre y posgrado	AT-F-01

Los demás procedimientos se quedan pendientes para futuras investigaciones, dígame:

- Transferencia Tecnología.
- Servicios y resultados científico- técnicos
- Proyectos Internacionales y Donativos

Registros:

Se elaboraron los registros derivados de los procedimientos anteriores

Registro	Código
Solicitud de trámites migratorios	R-TM-01
Aprobación en Comisión de salidas	R-TM-02
Cambio de estatus migratorio	R-TM-03
Solicitud de pasaporte	R-TM-04
Prestación de servicios a departamentos docentes	R-PS-01

Documentos provenientes del exterior (leyes, regulaciones, normas):

Se realizó un compendio de las leyes, regulaciones, normas relacionadas con el trabajo del DCSA entre la que podemos citar:

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

- Instrucción No.9/11 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.
- VOSC-382. Orientaciones para la ejecución de paquetes de posgrado internacional. 16 de junio del 2008
- Estrategia de acreditación de la Universidad de Holguín, período 2015-2020. Departamento de Calidad, UHOLM.
- Planilla de Propuesta al rector de salida al extranjero
- Modelo de contrato de compra venta del servicio
- Documentos específicos de ANTEX y CUBATÉCNICA

Conclusiones

La realización de la presente investigación permitió corroborar la importancia que tiene la gestión por procesos tanto en las organizaciones como en las universidades, obteniendo los resultados esperados en el procedimiento propuesto así como el cumplimiento del objetivo propuesto en la investigación. Al respecto es necesario señalar las siguientes consideraciones:

1. El detallado estudio de la bibliografía actualizada entorno a la gestión por procesos en organizaciones y específicamente en la universidad de Holguín dotaron al grupo investigativo de los principales conocimientos sobre el tema y posibilitó comprender la necesidad de la aplicación de un procedimiento que permita tanto la mejora como el control de sus procesos.
2. Se demostró la necesidad de confeccionar un procedimiento que muestre la descripción de las actividades que se realizan en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos.
3. Como parte del proceso investigativo se confeccionó el mapa de procesos del departamento a través de los resultados obtenidos en la matriz de relación de procesos, entre el proceso de comercialización y los procesos de la UHOLM.
4. Se elaboró el manual de procedimiento para la gestión de los procesos en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos.

Recomendaciones

1. Aplicar de forma general el procedimiento en el proceso de Comercialización de Servicios Académicos.
2. Socializar 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 del procedimiento y de su implementación.
3. Realizar en próximas investigaciones la recopilación de los documentos existentes que constituyen resultados de las diferentes fases del procedimiento, así como el desarrollo de las restantes, para que quede conformado el Sistema de Gestión de Comercialización.

Bibliografía

1. Acevedo, J. (1999). "Organización de la Producción y los servicios."
2. Amozarrain, M. (1999). "La Gestión por Procesos." España: Mondragón.
3. Angulo Peña, P. L. (2011). Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudio de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya: 21-25.
4. Arrascaeta, R. (2005). "Métodos para la identificación de procesos." Villa Hermoza, Tabasco.
5. Autores, C. d. (2003). "La Mejora y Gestión por Procesos. Aplicaciones en Empresa de Servicio informáticos y Hoteleros cubanos."
6. Beltrán, J. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos " Instituto Andaluz de Tecnología.España 1999.
7. Beltrán, J., et al. (2002). "Guía para una gestión basada en procesos." Instituto Andaluz de Tecnología.
8. Bernárdez, M. (2006). Desempeño organizacional, Universidad de Deusto (Campus de Dinostia - San Sebastián).Camino de Mundaiz, 50: 2-4.
9. Brache, R. (1995). "Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart." Josse y-Bass Publisher, San Francisco.
10. Carmenate Romero, S. (2010). "Consideraciones sobre Calidad y Gestión por procesos ": 2.
11. Galloway, D. (1998). "Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas."
12. Garza Ríos, R., et al. (2006). "Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio de experto..."Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
13. Gómez Piñeiro, F. J. (2008). "Aspectos Básicos de la Calidad y de la Gestión por Procesos".
14. González González, Y. (2012). Procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades, Universidad de Holguín.
15. Harrington, H. J. (1993). "Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá." Ediciones Mc Graw-Hill. Interamericana S.A.

16. Harrington, H. J. (1998). "Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fé de Bogotá DC McGraw Hill."
17. Harrington, H. J. (1999). "El proceso de mejoramiento, Milwaukee, Quality Press."
18. Herrera Campo, J. V. (2005). "Guía para la gestión por procesos." España: Junta de Castillo y León.
19. Madrigal Valdivia, O. A. (2012). "Gestión por procesos. Filosofía innovadora para la gestión de la industria tabacalera." **13**(2): 52- 55.
20. Marrero Araújo, M., et al. (2011). "La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones"
21. Medina, A. and C. Nogueira (2009). "Gestión de Procesos: Herramientas para la mejora de procesos hospitalarios. Un procedimiento para su aplicación."
22. Rodríguez Hechavarría, G., et al. (2009). "El enfoque de procesos como principio básico de los sistemas de gestión de la calidad."
23. Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial".
24. Hernández Nariño, A. (2009). "Gestión por procesos. Criterios para la elaboración de mapas de procesos."
25. Tegedor, F. and M. A. Carmona (2005). "Guía para una gestión basada en los procesos." Instituto Andaluz de Tecnología.España.
26. Pérez Ortiz, A. (2014). Tecnología para gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Departamento Industrial, Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial.
27. Amozarrain, M. (2005). "¿Por qué la Gestión de Procesos? Retrieved abril 5, 2015, from http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm.
28. Amozarrain, M. (2005). "Métodos para la identificación de procesos." Retrieved marzo20, 2015, from <http://personales.jet.es/amosarrain/procedimiento.htm>.

29. Consultores, A. Retrieved febrero 15, 2015, from <http://www.aiteco.com/rediproc.htm>.
30. from http://www.buscaportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html
31. Benavidez, L. J. (2003). "Gestión por Procesos." Retrieved marzo 26, 2015, from <http://www.calidadlatina.com>.
32. MORA MARTÍNEZ, J. R. (1999). "Gestión Clínica por Procesos." from <http://www.dinarte.es/ras/ras21>.
33. Pozo Ramos, L. (2009). "La mejora de la calidad en productos y servicios, un enfoque desde la integración clientes - procesos."
34. Cousins, M. (2005). "What's in a process map?" Retrieved febrero 15, 2015, from <http://www.lqa.org.publication/c4-1-80.shtml>
35. Gómez Acosta, M. I. (2000). "Diseño del Servicio al Cliente".
36. Acevedo Suárez, J. A. (1995). "El enfoque a procesos. Un reto al desarrollo organizacional." Retrieved marzo 18, 2015, from [http://www.logespro.cujae.edu.cu/maestria/upload/materiales-basicos/diseño de procesos](http://www.logespro.cujae.edu.cu/maestria/upload/materiales-basicos/diseño%20de%20procesos).
37. Paneque, P. (2002). "Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía " Andalucía: Consejería de Salud.
38. from <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel.shtml>)
39. Negrin, E. (2003). "Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras." Retrieved abril 5, 2015, from <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/547/1346>.
40. Morcillo Ródenas, C. (2000). "Gestión por procesos en Andalucía. ¿Qué aportan?". Retrieved marzo 18, 2015, from <http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf>.
41. Moreira Delgado, M. d. I. C. (2007). "Gestión por Procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, SA." Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba. Retrieved 3, 38, from mercedes.moreira@etecsa.cu.

42. Valdés Gutiérrez, T. (2009). "Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana ": 2-5.
43. BENAVIDES, J. L. (2003). "Gestión por Procesos." Retrieved marzo 19, 2015, from www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf.
44. Fonseca, C. (2011). "Gestión por Proceso." Retrieved marzo 20, 2015, from www.guiadelacalidad.com/gestión-procesos.
45. Díaz, A. (2002). "La Gestión por Procesos." Retrieved marzo 26, 2015, from www.jcedes.com.

ANEXOS

Anexo 1.1 Definiciones de procesos

AUTORES	DEFINICIONES
Harrington, H James (1993)	Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.
Juran (1994)	Cualquier combinación de <u>máquinas</u> , <u>herramientas</u> , <u>métodos</u> , <u>materiales</u> y/o personal empleada para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso
Amozarrain (1999)	Es una secuencia de actividades a generar un valor añadido con una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente
José Acevedo (2001)	<p>Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido.</p> <p>Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente.</p> <p>Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado</p>
Medina León y Nogueira Rivera (2001)	Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, <u>grupo</u> o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una <u>cultura</u> de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).
ISO 9000:2000	Toda aquella actividad que utiliza recurso, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados
NC/ISO9000:2005	Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Anexo 1.2: Definiciones de Gestión por Procesos

AUTORES	DEFINICIONES
Mora Martínez (1999)	Considera que percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.
Amozarrain (1999)	Lo describe como la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos, entendiéndose éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para obtener un resultado y una SALIDA que satisfaga los requerimientos del cliente.
Morcillo Rodenas (2000)	Se enmarca en la gestión de la calidad y el reordenamiento de flujos como elementos esenciales de la gestión por procesos.
Díaz Gorino (2002)	Lo describe como la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Tejedor y Carmona (2005)	La gestión por procesos es la metodología adecuada para la implantación de un sistema de mejora continua, que es la base sobre la que se sustenta un sistema integral de calidad
Jorge Puig (2006)	Plantea que gestionar la organización a través de sus procesos contribuye a la eficiencia y la eficacia de la misma y al logro de sus objetivos.
En un artículo de Aiteco Consultores	Se plantea que la gestión por procesos percibe a la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
En buscaportal.com	Se plantea que permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos que funcionan de manera correcta.
En monografías.com	Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente.

Anexo 1.3: Comparación de la universidad con otras organizaciones

	Universidad	Otras organizaciones
Entradas	Recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) comunes para la ejecución de todos los procesos.	Los requerimientos de recursos se valoran por cada proceso en los que intervienen.
	Personas con sentimientos, valores y actitudes, sobre los cuales es necesario ejercer influencias educativas para obtener los resultados deseados en el proceso de transformación.	Materia prima, materiales, partes, piezas y componentes, son la expresión fundamental de los objetos de trabajo.
	Los profesores constituyen la fuerza de trabajo principal portadora de conocimiento, el cual es complejo de medir y evaluar, no se puede contar y almacenar.	Se pueden delimitar los medios de trabajo, la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo (estos se pueden contar, almacenar, transportar).
	En los departamentos docentes los profesores se desempeñan en varios procesos (formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión) con características diferentes y en ocasiones sus actividades coinciden en tiempo y espacio.	Los recursos humanos generalmente se desempeñan en un único proceso, departamento o área de trabajo.
Transformaciones	La duración del ciclo de formación del profesional es como mínimo de cinco años.	El ciclo de producción o de prestación de servicios se mide en horas, días, meses.
	Procesos que se desarrollan con recursos comunes y que en ocasiones coinciden en tiempo y espacio.	Cada proceso puede desarrollarse con los recursos que les son asignados.
	En los departamentos docentes los directivos evalúan a los profesores a través de los resultados alcanzados generalmente en más de un proceso (formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión).	Los directivos evalúan a los trabajadores según los resultados alcanzados en el proceso, departamento o área de trabajo en el que se desempeñan.

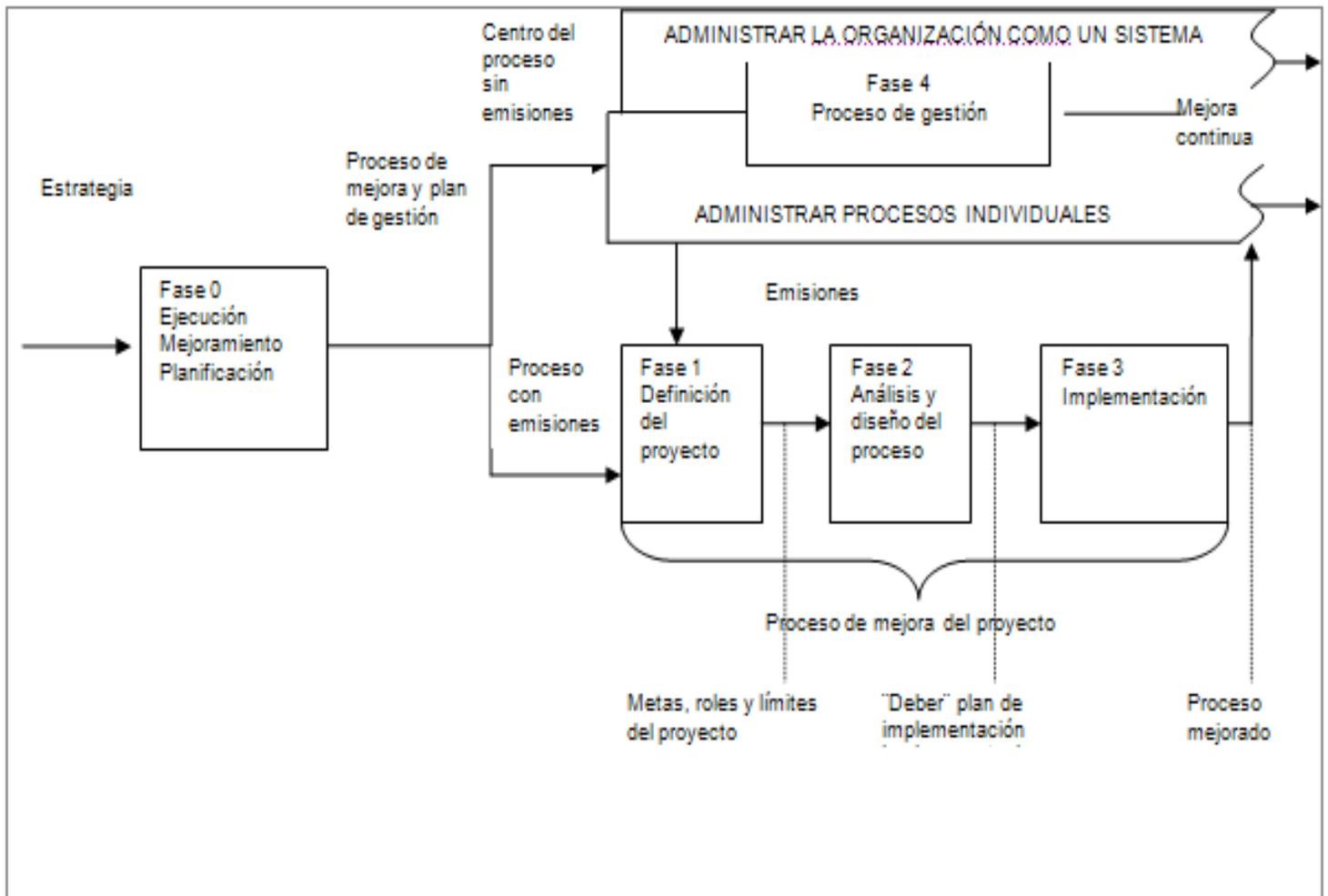
Anexo 1.3: Comparación de la universidad con otras organizaciones (Continuación)

	Universidad	Otras organizaciones
Salidas	<p>En las universidades, cada curso ingresan estudiantes con características y necesidades diferentes por lo que no existe la seguridad absoluta de que desarrollando de igual forma el proceso (que ha sido efectiva en otras generaciones) se obtengan los mismos resultados (promoción, eficiencia vertical, satisfacción), por lo que se requiere el perfeccionamiento continuo del proceso docente educativo.</p>	<p>Si las entradas (materia prima, materiales, partes, componentes, piezas) y la tecnología no varían, manteniendo la misma secuencia de actividades, se obtendrán resultados similares.</p>
	<p>El resultado fundamental que se genera es el conocimiento, el cual es diverso e ilimitado.</p>	<p>La variedad de productos y servicios es menor y cuantificable.</p>
	<p>La calidad del profesional requiere mayor período de tiempo para su evaluación.</p>	<p>En las organizaciones que generan bienes y servicios, el cliente puede medir su calidad en un período de tiempo breve.</p>
	<p>Existen dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del posgrado en la sociedad.</p>	<p>Existen indicadores diseñados que permiten medir la calidad de productos y servicios.</p>
	<p>Los productos y servicios que genera la universidad siempre pueden ser utilizados para su beneficio (productora-beneficiaria):</p> <ul style="list-style-type: none"> • en el proceso de formación pregrado el estudiante una vez que egresa puede convertirse en profesor de la universidad en la que se formó, • en el proceso de investigación se realizan investigaciones aplicadas a la universidad, • en el procesos de formación postgrado, se forman los profesores universitarios, y <ul style="list-style-type: none"> • se realiza extensión universitaria intramuros. 	<p>Los productos y servicios que ofrece una empresa en su mayoría se destinan a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos y no se utilizan para su beneficio.</p>
	<p>El egresado puede retornar a la universidad a recibir acciones de superación en el proceso de formación posgrado.</p>	<p>El producto o servicio generado cuando cumple todos los requisitos de calidad, es un resultado que no vuelve a incorporarse al proceso de producción o de servicio.</p>

Anexo 1.4: Ejemplos de procedimientos para la Gestión por procesos

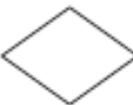
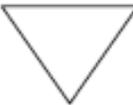
AUTORES	PROCEDIMIENTOS
<p>Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR.(2001)</p>	<p><u>Metodología: Enfoque por procesos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la estrategia de la empresa. 2. Determinar procesos críticos en torno a la estrategia. 3. Seleccionar 2 o 3 procesos 4. Identificar los patrocinadores de los procesos 5. Identificar los recursos necesarios (humanos, financieros y materiales). 6. Crear el mapa actual. 7. Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta). 8. Reunirse con todos los patrocinadores y con todo el personal que estén relacionado con el proceso. 9. Desarrollar el proceso futuro o final. 10. Plan de implementación de los procesos <p>Nota: En este procedimiento son más factibles las situaciones de Rediseño de la búsqueda de mejoras y la Organización de proceso, en cambio se refiere a mayor profundidad al perfeccionamiento de los procesos.</p>
<p>Ortiz Pérez (2014)</p>	<p><u>Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en Universidades</u></p> <p>Este procedimiento está formado por 5 etapas las cuales se señalan a continuación:</p> <p>Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema</p> <p>Etapa II. Planificación</p> <p>Etapa III. Organización</p> <p>Etapa IV. Implementación y control</p> <p>Etapa V. Mejora</p> <p>Nota: La aplicación del procedimiento para la gestión integrada de los procesos en la Universidad de Holguín, permitió constatar su factibilidad como instrumento metodológico para implementar sistemas de gestión en universidades, a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia, así como su flexibilidad al</p>
<p>VIALOG Group Communications.</p>	<p><u>Metodología: Introduction to Process Redesign.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caso para – por acción. 2. Confeccionar el mapa de proceso actual. 3. Determinar amenazas y oportunidades relacionadas con el proceso. 4. Realizar mejoras. 5. Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio. 6. Confeccionar el mapa de proceso mejorado. 7. Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas. 8. Determinar las barreras y facilitadores. 9. Plan de implementación. <p>Nota: Esta metodología es más aplicada en el Rediseño de la búsqueda de mejoras, donde se realizan mejoras a los procesos como objetivo.</p>

Anexo 1.5: Metodología para el mejoramiento y gestión por procesos

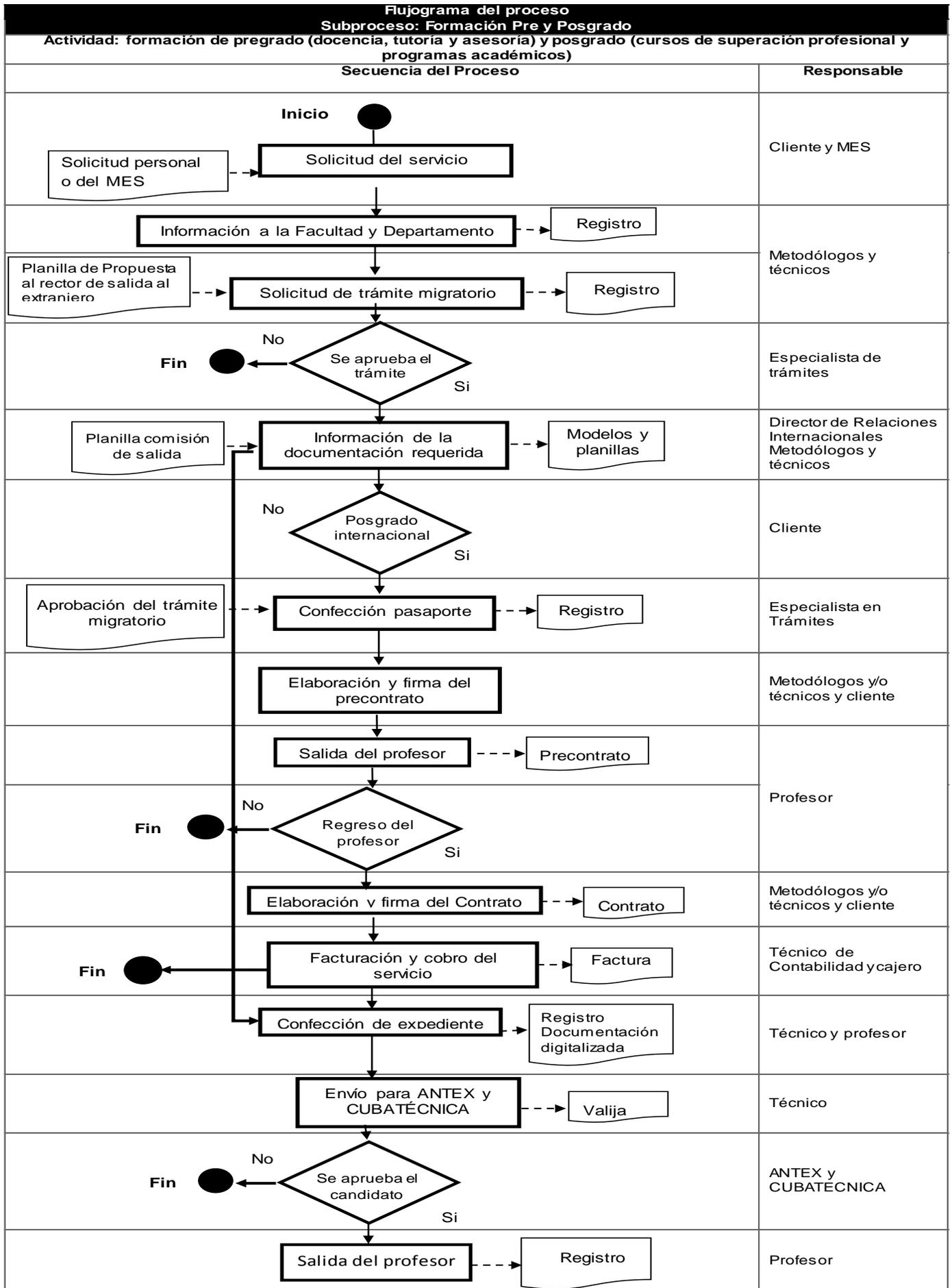


Fuente: Rummler & Brache. "Improving Performance. How to Manage The White Space on the Organization Chart", 1995.

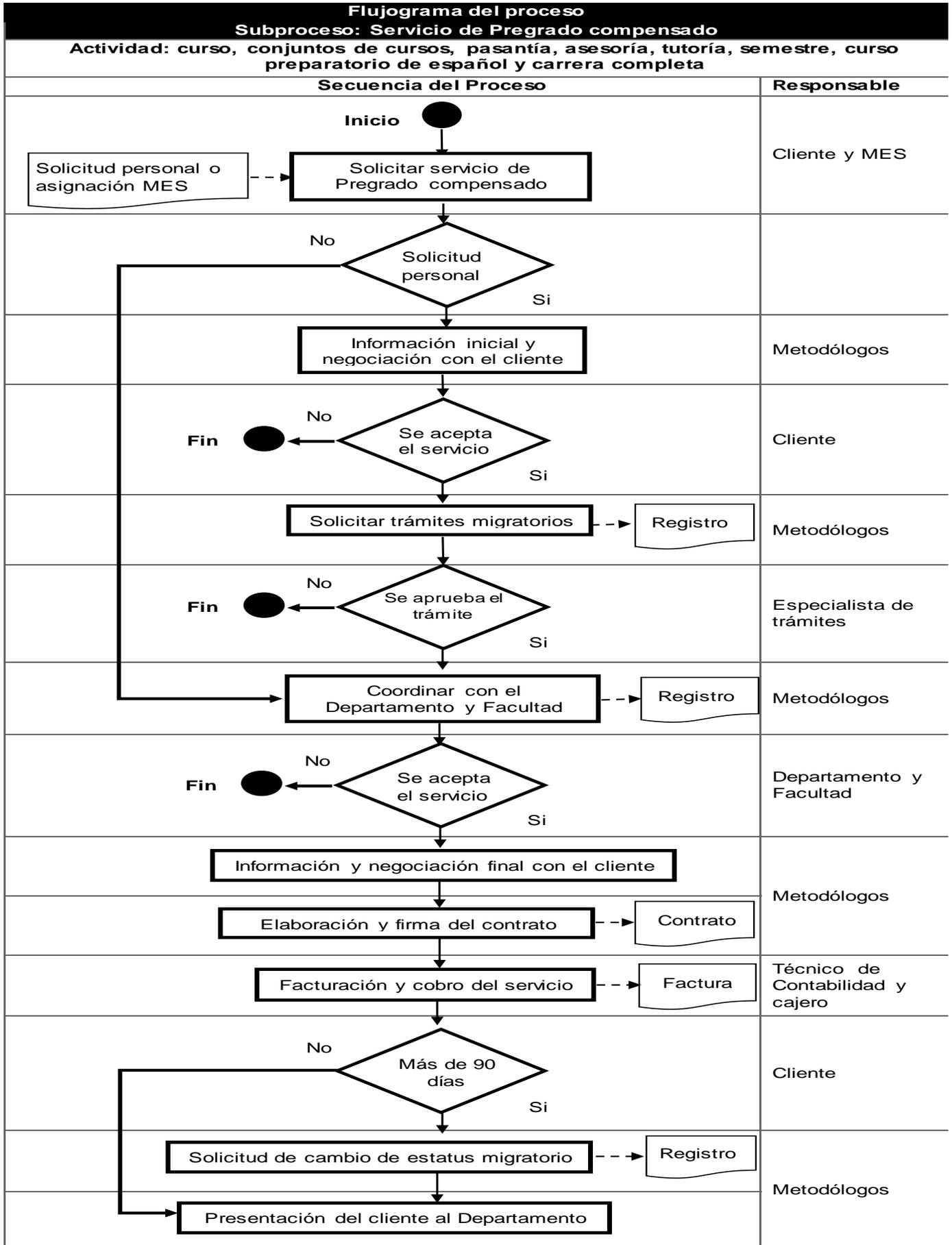
Anexo 2.1: Símbolos empleados para la representación de proceso

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

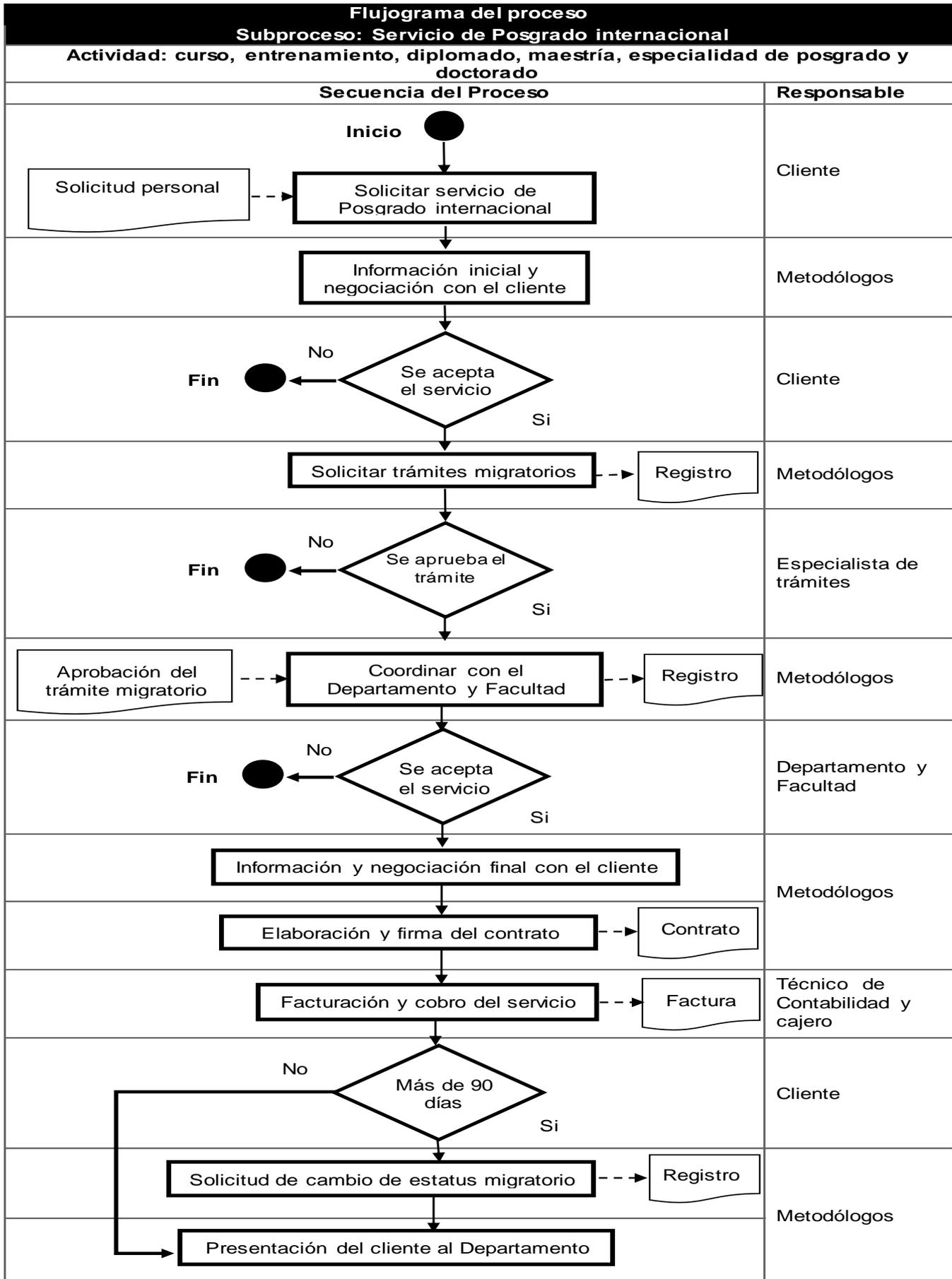
Anexo 2.2:Flujograma del proceso de Formación



Anexo 2.3:Flujograma del proceso Pregrado Compensado



Anexo 2.4:Flujograma del proceso Posgrado Internacional



**PROCEDIMIENTOS DE
COMERCIALIZACIÓN
DE SERVICIOS
ACADEMICOS**



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

FORMACIÓN PRE Y POSGRADO

Código:AT-F-01

Edición: 01

Copia Cont. No. 01

Página 2 de 6

PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA FORMACIÓN PRE Y POSGRADO

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	

	UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA	Código:AT-F-01
	FORMACIÓN PRE Y POSGRADO	Edición: 01 Copia Cont. No. Página 3 de 6

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 UHOLM, 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 UHOLM 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 UHOLM es responsable de entregar los datos y documentos que se les exige en el procedimiento
- 6.4. Personal de otras áreas de la UHOLM 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 UHOLM, 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

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	



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, previo autorización a nivel de Consejo de Dirección de su Facultad y UHOLM.

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 el 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 acápite 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 UHOLM, 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 UHOLM.

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	

	UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA	Código: AT-F-01
	FORMACIÓN PRE Y POSGRADO	Edición: 01
		Copia Cont. No. 01
		Página 5 de 6

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 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 UHOLM 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 UHOLM 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

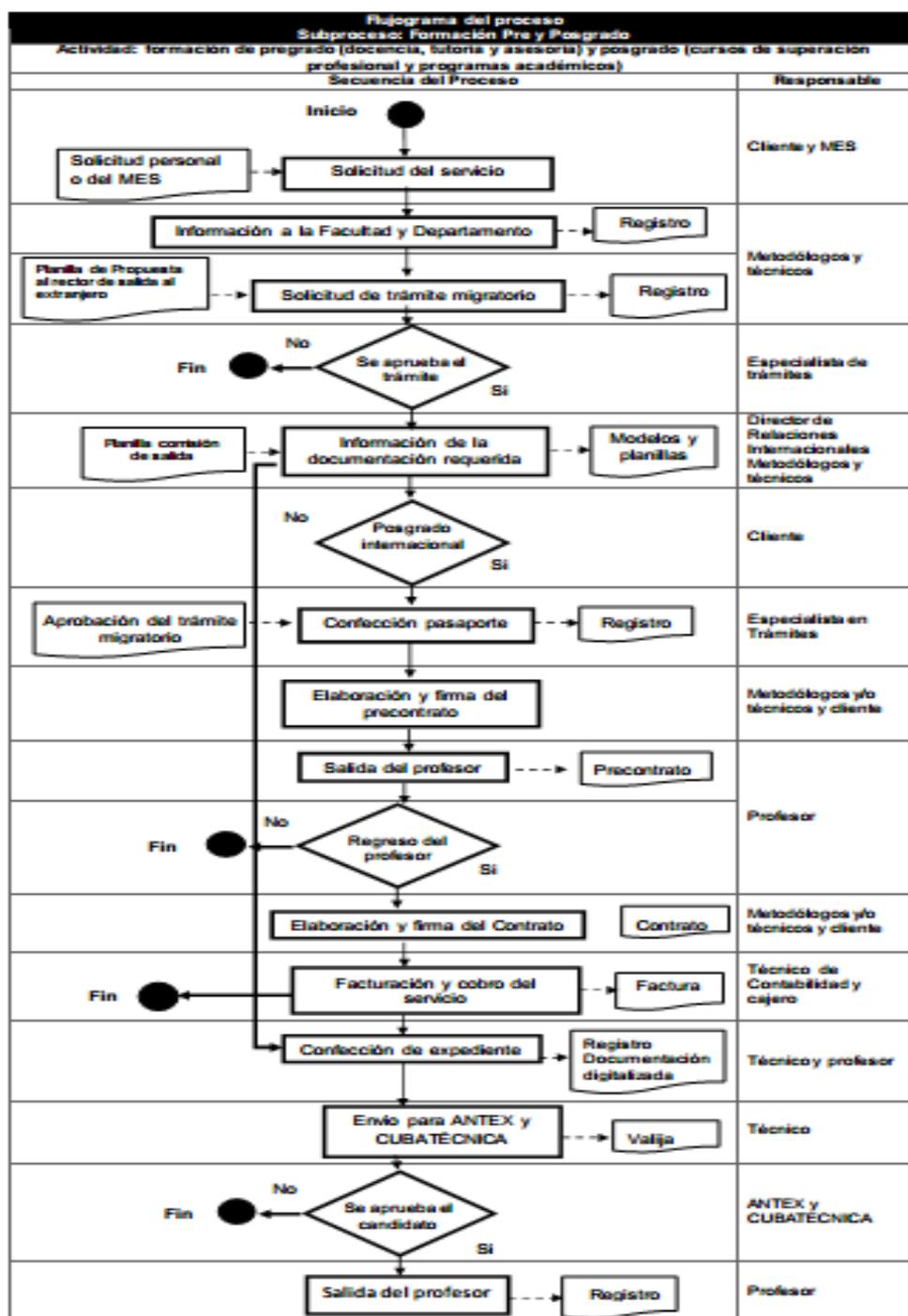
10.1. Flujograma del proceso

10.2. Registro de solicitud de trámites migratorios

10.3. Registro para aprobación en comisión de salidas

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	

10.1. Flujoograma del proceso



	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	



10.2. Registro de solicitud de trámites



DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DE SERVICIOS ACADÉMICOS
SOLICITUD DE TRÁMITES MIGRATORIOS

Código: R-TM-01
Edición: 01
Copia Cont. No. 1
Página 21 de 1

REGISTRO DE SOLICITUDES DE TRÁMITES MIGRATORIOS

1. Cliente

Nombre y apellidos:	
Fecha de nacimiento:	
Ciudadanía:	
Número de pasaporte:	
Fecha de entrada al país:	
Fecha probable de salida:	
Hospedaje:	
Tiempo de estancia:	
Objetivo de la estancia:	
Profesor responsable de su atención:	
Programa de trabajo detallado:	

2. Modalidad

PC	Curso		Conjuntos de curso		Pasantía		Tutoría	
	Asesoría		Semestre		Curso preparatorio		Carrera completa	

PI	Curso		Entrenamiento		Diplomado		Maestría	
	Especialidad de posgrado				Doctorado			

Intercambio académico	Evento científico		Dictar conferencias, curso, etc.		Otros	

3. Modalidad de trámites

Entrega:	
Fecha:	
Firma:	
Recibe:	
Fecha:	
Firma:	

4. Respuesta de trámite

Procede	<input type="checkbox"/>	No procede	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	------------	--------------------------

Observación: _____

Entrega:	
Fecha:	
Firma:	
Recibe:	
Fecha:	
Firma:	

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	

10.3 Registro para aprobación de comisión de salidas



**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
 DE SERVICIOS ACADÉMICOS**

APROBACIÓN EN COMISIÓN DE SALIDA

Código: R-TM-02
Edición: 01
Copia Cont. No. 1
Página 22 de 1

REGISTRO PARA APROBACIÓN DE SALIDAS

1. Cliente

Nombres y apellidos:	
Fecha de nacimiento:	
Ciudadanía:	
Número de Pasaporte:	
Fecha de Entrada al país:	
Fecha probable de salida:	
Dirección del hospedaje:	
Tiempo de estancia:	

2. Objetivo de la visita

Objetivo de la estancia:	
Profesor responsable de su atención:	
Programa de trabajo detallado:	

Especificar las actividades a realizar, lugar exacto donde se realizarán, fecha, coordinaciones necesarias, aportes o beneficios para la UHOLM, otros aspectos de interés).

3. Aprobación por los órganos de control

Procede	<input type="checkbox"/>	No procede	<input type="checkbox"/>	Fecha informado	<input type="text"/>
---------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------	----------------------

Observación: _____

4. Presentación a la Comisión de salida

Elaborado:	
Fecha:	
Firma:	
Presentado:	
Fecha:	
Firma:	

5. Resultado

Aprobado:	<input type="checkbox"/>	Desaprobado:	<input type="checkbox"/>	Pendiente:	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------	--------------------------

Observación: _____

	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Elizabeth Guilarte Barinaga	Metodóloga DCSA	
Revisado por:	Luis E. Millán Verdecia	Jefe de DCSA	
Aprobado por:	Ana de L. Torralba Blázquez	Vicerrectora económica	