



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Ilianis Ramírez Mulet

Tutor: Prof. Aux., Yosvani Orlando Lao León, Dr. C

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

La mayoría de las cosas que valía la pena hacer en el mundo, ya habían
consideradas imposibles antes de realizarse.
Louis D. Brandeis

DEDICATORIA

A las personas que me han dado su amor incondicional, por enseñarme todo lo bello de la vida. Por ser la razón por la que lucho para crecer cada día,
Todo lo que soy es por ustedes:

Mis padres.

A mi fuente de inspiración y amor, a quién nos mimas sin importar cuán duro sea su día, a quién es capaz de dejar de lado todo para darme un abrazo:

Mi abuela

A quién donde sea que este, espero esté orgulloso de mí, siempre serás parte de mi vida, tu recuerdo está conmigo en cada momento:

Mi abuelo

A quién ha dado un nuevo rumbo a mi vida, llenándome de amor y felicidad, quién ha depositado su confianza en mí y me ha dado todo su apoyo:

Mi esposo



AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no es un mérito propio, muchas han sido las personas que de una forma u otra han contribuido a su culminación de forma exitosa.

A **mis padres** por darme la oportunidad de crecer rodeada de todo su amor, por estar presentes en cada momento de mi vida, por todo su apoyo.

A **mi esposo** por su amor y entera comprensión, por todo su cariño, por estar conmigo en los momentos más difíciles incluso cuando otros ni sospechan que necesitaba compañía, por todos esos bellos momentos juntos.

A **mi abuela** por sus múltiples enseñanzas, por toda su ternura y amor, por sus noches de desvelo, porque como siempre lo he dicho eres como una madre.

A **mi familia** en especial **mi tía y mi primo Jorge** por estar siempre presentes en mi vida y rodearme de todo su amor.

A **mis primas Ali y Lari** porque desde mi infancia han sido mis cómplices y amigas.

A **mis amigas y amigos** en especial a **Yoandra y Alina** porque ustedes son el mayor premio a lo largo de estos años, sin importar cuantos años pasen nuestra amistad se mantiene más fuerte.

A **mis compañeros** de grupo con los que he pasado momentos de tensión y angustia, pero también de felicidad.

A **los profesores** de la carrera **Ingeniería Industrial** que han dado su máximo esfuerzo para lograr de nosotros unos profesionales competentes.

A mi **tutor Lao** por sus múltiples enseñanzas, por su confianza en mí como profesional y ser parte fundamental de este proyecto.

A todos y cada uno de las personas que de alguna forma hicieron posible cumplir hoy este sueño,

Muchas Gracias.

RESUMEN

Las nuevas prácticas empresariales promueven una filosofía de gestión encaminada a conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Es por ello que en los últimos años la gestión por procesos, se ha convertido en una herramienta imprescindible para lograr el éxito de las organizaciones, debido a que depende de la eficiencia de sus procesos. En este contexto la actualización del modelo económico cubano exige que se amplíen y se exploten a cabalidad las instituciones universitarias de forma directa en el avance científico del país. Los diferentes objetivos y finalidades de las universidades y del sector productivo dificultan el proceso de la explotación de estos resultados científicos de las universidades y centros de investigación, es por ello que se ha planteado con tal fin, la necesidad de la creación de instituciones de gestión, con sentido empresarial.

Esta investigación tiene como objetivo: diseñar los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín a través, de la aplicación de un procedimiento, para lo cual fue de vital importancia la cooperación de los trabajadores y directivos implicados en el proceso. Se realizó una caracterización de la gestión por procesos en el Centro Internacional de la Habana S.A, lo que permite conocer cómo se desarrollan los procesos en la organización. Todo lo anterior expuesto fue posible a través de la utilización de un conjunto de métodos teóricos y empíricos, técnicas para el análisis y procesamiento de la información , así como el uso del software Minitab versión 16.0.

ABSTRACT

The new business practices promote a management philosophy aimed at achieving higher levels of customer satisfaction. That is why in recent years, management by processes has become an essential tool to achieve the success of organizations, because it depends on the efficiency of their processes. In this context, the updating of the Cuban economic model requires that university institutions be expanded and fully exploited directly in the scientific advance of the country. The different objectives and purposes of universities and the productive sector make it difficult to exploit these scientific results of universities and research centers, which is why the need for the creation of management institutions has been raised to that end, with business sense. The objective of this research is to design the processes of the Havana International Center at the University of Holguin through the application of a procedure, for which the cooperation of the workers and managers involved in the process was of vital importance. A characterization of the process management was carried out in the International Center of Havana S.A, which allows to know how the processes are developed in the organization. All the above was possible through the use of a set of theoretical and empirical methods, techniques for the analysis and processing of information, as well as the use of software Minitab version 16.0.

Índice	
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación.....	5
1.1. Gestión por Procesos. Evolución y actualidad	6
1.2. La Gestión por procesos en las organizaciones de servicios. Consultoras y Auditoras.....	12
1.2.1 Consultoras	14
1.2.2 Auditoras	17
1.3. Valoración de los procedimientos para el diseño de la Gestión por procesos	19
1.4. Procedimiento para el diseño de los procesos.....	23
Etapa I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos	26
Etapa II: Diseño de la gestión por procesos.....	27
Etapa III: Implantación de la gestión por procesos.....	33
Etapa IV: Control de la gestión por procesos	33
1.5 Análisis de la gestión por procesos en Centro Internacional de la Habana S.A en la UHo.....	33
Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión por procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín.....	37
2.1 Aplicación parcial del procedimiento propuesto.....	37
Etapa I: Preparación de las condiciones para la gestión por procesos	37
Etapa II. Diseño de la gestión por procesos	43
2.2 Valoración económica y social.....	49
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	52
Referencias bibliográficas	53
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En los últimos años un grupo de factores incrementaron las exigencias a las empresas desde el punto de vista de eficiencia y eficacia. El impacto multidimensional de la globalización trae aparejada la profundización de la interconexión entre las naciones y el incremento de la internacionalización de las organizaciones empresariales. Por consiguiente, las estrategias que conllevan a las empresas a mejorar su competitividad lo cual posee un alcance que va más allá de su entorno inmediato, que se proyectan en la búsqueda y asimilación de las mejores prácticas las cuales garantizan un desempeño superior (Negrín Sosa, 2003).

Para que el sistema empresarial sea capaz de abordar con éxitos las exigencias del mundo de hoy, se hace necesario potenciar el concepto de procesos y tener una visión de objetivo en el cliente, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de estructuras paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización. El objetivo de toda empresa es obtener utilidades, y para ello se debe lograr una administración moderna que sea centrada en su estrategia y enfocada hacia las necesidades del cliente, lo anterior se logra cuando la etimología de planificar, organizar, dirigir y controlar se cumple, donde en cada una de estas etapas se gestiona a través de herramientas que permiten evaluar y controlar los procesos.

Para entender la gestión por procesos es necesario conocer, ¿qué es un proceso? Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se han convertido en la base estructural de un número creciente de empresas. A partir del resultado de la revisión de los criterios desarrollados por varios autores tales como: Zaratiegui (1999); Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010); Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Viteri Moya (2010); Alonso Becerra (2013); Lucas Alonso (2014); los cuales lo definen como: secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Para operar de manera

eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. Es por ello que los procesos son la base de los modelos de gestión por procesos en las organizaciones, así como el componente más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras.

El concepto de gestión por procesos ha sido tratado por varios autores Hernández Lugo (2002); Beltrán Sanz, Carrasco Pérez, Carmona Calvo y Rivas Zapata (2010); Medina León *et al.* (2010); Lucas Alonso (2014); Nogueira Rivera y Medina León (2014); Alfonso Robaina (2017) de manera general coinciden en que: es una metodología que tiene por finalidad incluir mejoras en la eficiencia por medio de la gestión metódica de los procesos, los cuales se deben organizar, automatizar, monitorear, integrar y mejorar de forma continua; es gestionar toda la organización en procesos. Esta no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino a la forma de concebir cada proceso; y ha de permitir evaluar las desviaciones de este, con el fin de corregir sus tendencias de manera proactiva. Mediante su implantación se encamina y prepara a las organizaciones para la adaptación frente a los cambios tanto internos como externos y permite asegurar parte de su continuidad o existencia, donde el primer paso para esto es el correcto diseño de sus operaciones (Lucas Alonso, 2014) Para ello se utiliza un conjunto de herramientas que permiten identificar y dar a conocer el funcionamiento de un grupo de procesos interrelacionados tales como diagramas, mapas de procesos, fichas de procesos, y diagrama de despliegue; que permiten comprender la situación real que presenta cada proceso. Estas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos se utilicen a través del intercambio de información dentro y fuera de las organizaciones, con el objetivo de proporcionar un elemento de apoyo, sobre la base del manejo del conocimiento.

Cuba no se encuentra ajena a esta dinámica de cambios y en la actualidad el país se proyecta hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios, con la perspectiva de nuestras peculiaridades nacionales, de forma tal que se garantice un nuevo modelo de gestión empresarial de elevado desempeño para la empresa estatal socialista. Perfeccionar las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para establecer tipos de organización económica que garanticen la combinación de investigación científica e innovación tecnológica, desarrollo rápido y

eficaz de nuevos productos y servicios, su producción eficiente con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y exportadora, que se revierte en un aporte a la sociedad y en estimular la reproducción del ciclo (Granma, 2016). En este proceso juega un papel fundamental las universidades como centros de formación de profesionales y gestión del conocimiento las cuales tienen como objetivo llevar los conocimientos adquiridos durante décadas a la base de las organizaciones de producción y servicios.

A partir de la necesidad de numerosas organizaciones de elevar los índices de eficiencia y eficacia a través de la mejora de sus procesos y el importante papel que juega el Centro Internacional de la Habana S.A (CIH), en lo adelante CIH; en la interrelación empresa-universidad, se hace necesario realizar un estudio en los procesos que lleva a cabo, ya que esta no queda exenta de irregularidades en su gestión como:

1. Modelo de gestión económico – financiero con un alto grado centralización en la oficina principal (oficina central) de CIH.
2. Cuando se elevan sustancialmente los niveles de contratación a través de CIH, los modelos actuales se vuelven inoperantes.
3. Desconocimiento de las interrelaciones y dependencias de las actividades que se integran en los procesos, lo que provoca demoras en estos e insatisfacciones de los clientes.
4. Deficiencias en la gestión de los contratos, por los diferentes tipos de servicios, que entorpece el eficaz seguimiento a su ejecución y cobro.
5. Fallas en la coordinación y control de los servicios ofertados y su contratación por el desconocimiento de procedimientos.

Lo anterior constituye la **situación problemática** de esta investigación y confirma las razones por las cuales para el Encargado de Negocios del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín constituye una necesidad gestionar sus procesos, lo que permitió definir el **problema profesional** siguiente: ¿cómo diseñar los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín? El **objeto de estudio** es la gestión por procesos. El **objetivo general** que se persigue

es: diseñar los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín a través de la aplicación de un procedimiento.

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

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación a partir del surgimiento, desarrollo y tendencias actuales sobre el enfoque a procesos, los fundamentos de la gestión por procesos, su papel, así como, las técnicas utilizadas, el estado actual de la gestión por procesos y la necesidad del empleo de estas herramientas en su gestión.
2. Seleccionar un procedimiento para el diseño de los procesos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado a los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín.

El **campo de acción** se enmarca en la gestión por procesos del Centro Internacional de la Habana. Para dar respuesta al problema profesional se plantea la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para diseñar los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín (UHo) contribuye a elevar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos. En el estudio se utilizaron una serie de métodos entre los que aparecen como métodos teóricos los siguientes:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre gestión por procesos y control interno,
- sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran,
- histórico-lógico: para indagar en la evolución del campo de acción. Como métodos empíricos se emplearon observación directa, revisión de documentos para la recopilación de la información, también análisis de conglomerados.

La tesis se estructura en dos capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación y en el capítulo II se aplica el procedimiento seleccionado en la entidad objeto de estudio. Además, se integra con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos como complemento de los resultados de la investigación.

Capítulo 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

El estudio bibliográfico realizado para llevar a cabo esta investigación estuvo centrado en la gestión por procesos; donde se conceptualizó cada uno de los elementos que lo conforman. Se aborda en este capítulo como debe ser el funcionamiento de las empresas de servicios que aplican esta forma de gestión, se realiza una valoración de un conjunto de procedimientos para una correcta aplicación de la gestión por procesos, y se analiza el comportamiento actual de la organización de los procesos que se llevan a cabo en la organización objeto de estudio; la lógica seguida se observa en la figura 1.1. Para lograr la correspondencia de lo antes expuesto con el objetivo de la organización se consultó una amplia fuente bibliográfica sobre el tema.



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

1.1. Gestión por Procesos. Evolución y actualidad

La creciente necesidad de convertir las organizaciones en eficaces y lograr su mayor flexibilidad provoca la evolución de los modelos de gestión en uso a partir de la última década del siglo XX, cuando la gestión por procesos despierta un interés creciente en las distintas organizaciones lo cual desplaza la estructura tradicional. La organización jerárquica tradicional se encuentra centrada en las necesidades propias de la organización y no en las del cliente, lo cual lleva a perder por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, camina hacia la ineficacia. La gestión por procesos exige la coexistencia pacífica y simbólica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización (figura 1.2).

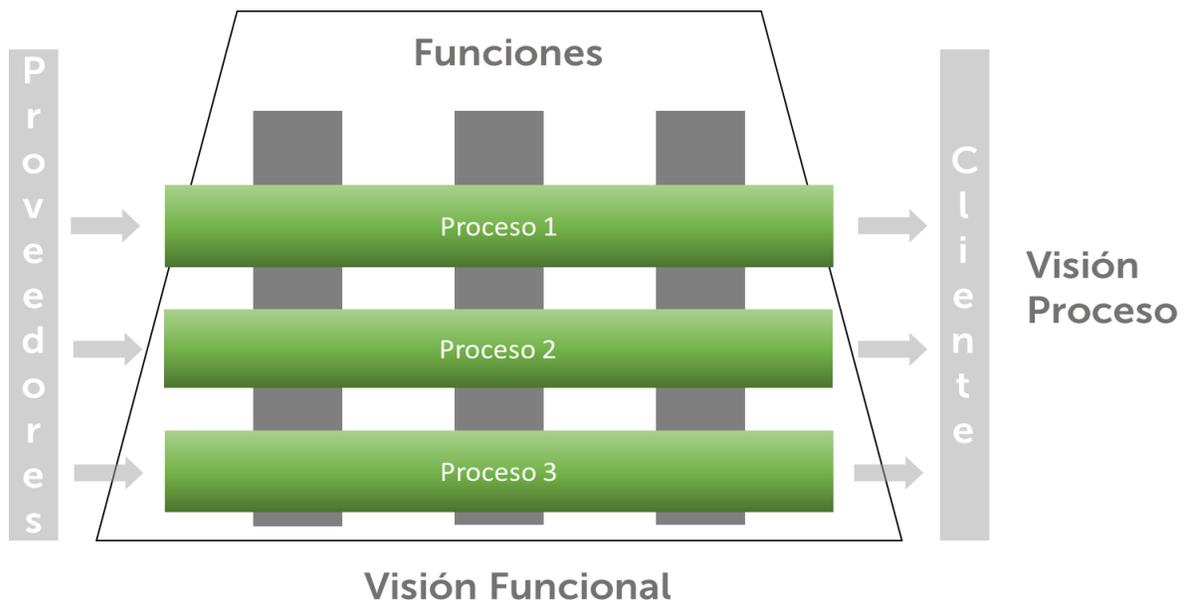


Figura 1.2. Relación entre la visión funcional y la visión de procesos.

Los sistemas de calidad implantados según la nueva versión de la norma ISO promueven dos enfoques en los que previamente no se hacía suficiente énfasis: el enfoque a procesos y la mejora continua. En una organización es primordial el enfoque de calidad, que parte de los objetivos estratégicos. La evolución de la concepción de la calidad ha llegado hasta la gestión total de la calidad, que está muy vinculada a la gestión de procesos e implica actuar proactivamente en vez de mediante inspecciones.

Ante la escasez de recursos, esto significa ser eficaces y, dada la presencia de economías mercantiles, supone la creación de valor.

Las organizaciones, al transformar los recursos, conservan y crean valor, mediante los procesos, como aspecto material y la cadena de valor como aspecto social. Los procesos son seguramente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Las organizaciones empiezan a tener una visión global de los procesos como una vía de transformación y de adecuación a un entorno dinámico y en constante evolución. Se define el proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

La gestión entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los que han sido destinados. Esta consta de varias operaciones, algunos autores dan a conocer cinco pero la mayoría concuerda en cuatro: planeación, organización, liderazgo y control las que son conocidas como ciclo de gestión. Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el transcurso del tiempo, se consideraron poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, y dan paso así a la denominada gestión por procesos.

La gestión por proceso constituye hoy día una de las tendencias empresariales modernas de mayor aceptación a nivel mundial, es necesario para su mejor comprensión realizar un análisis profundo del concepto de proceso (anexo 1): Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programadas (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado (Medina León *et al.*, 2010).



Figura 1.3. Representación gráfica de un proceso.

Fuente: Lucas Alonso (2014).

Algunas de las características fundamentales que presentan los procesos son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar
- Consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios
- Debe poseer un responsable y ser administrado según el ciclo de Deming
- Ser fácilmente comprendido por cualquiera
- Poseer indicadores que visualicen de forma gráfica la evolución del mismo, dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado (Medina León *et al.*, 2010)
- Sinergia o efecto sinérgico: cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso
- Reacción en cadena: interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras
- Posición relativa: cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso (Ortiz Pérez, 2014).

El enfoque a procesos consiste en que todas las áreas de la organización determinen la secuencia e interacción de las actividades y tareas que las conforman, establezcan por grupos las actividades que tienen interacción y le define a cada grupo un nombre. Este nombre es lo que se entiende como proceso, sin importar que estos tengan como responsables a líderes de áreas diferentes; es decir, varias áreas pueden ser parte de un mismo proceso y por ende serían los responsables de la eficaz y eficiente operación del proceso. De esta manera cada mejora que se requiera realizar en una actividad específica correspondería a mejorar un proceso, el cual a su vez generaría un impacto positivo o negativo sobre otro previamente conocido debido a la interacción entre actividades.

Clasificación de procesos de acuerdo con su finalidad, dada por Zaratiegui (1999):

- Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto,
- los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes,
- los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto, sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Se ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Estos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. Estos posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia, proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restan. En la representación de los procesos transversales, se observa como estos se

materializan en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, por sus características se consideran como procesos transversales (Ortiz Pérez, 2014).

Se han realizado varios estudios del tema gestión por procesos (GP), algunos de los conceptos dados por varios autores se encuentran en el anexo 2. Luego de un análisis la autora decide adoptar el concepto abordado por Medina León *et al.* (2010): Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios, en la figura 1.4 se puede observar una representación de dicho concepto.

Según ISO 9001:2015 con el enfoque a procesos se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Debemos siempre direccionar nuestros objetivos estratégicos a los procesos de manera que este enfoque tenga sentido, al ver que no solo se queda en una división por grupos de mayor secuencia e interacción, sino que propenden por el bien colectivo de la organización de forma transversal a todos los procesos.

Así este enfoque trae beneficios claves como:

- Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos claves y en las oportunidades de mejora;
- resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados;
- optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias;
- posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.

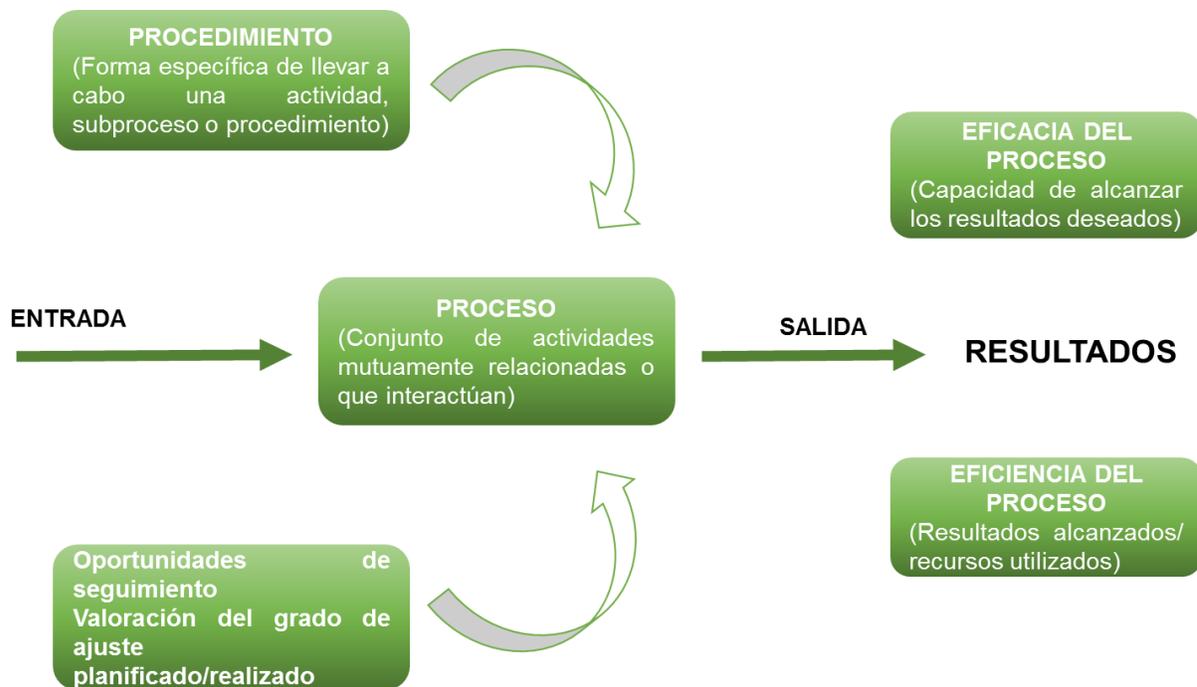


Figura 1.4 Representación esquemática de la gestión por procesos.

La gestión por procesos es una organización en la que prima el enfoque al cliente, que enfatiza en el entendimiento de la estructura de los procesos, en sus interrelaciones y en el funcionamiento de estos. Se reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Negrín Sosa, 2003; González Cruz y Hernández Pérez, 2010; Hernández Nariño, 2010; Nogueira Rivera *et al.*, 2014; Ortiz Pérez, 2014; Alfonso Robaina, 2017). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque a procesos” a la hora de concebir una

empresa exitosa y tributan a su mejora. su relación con estas herramientas ha proporcionado a los procesos una gran relevancia debido a:

- Representan una de las perspectivas del CMI
- Constituyen uno de los criterios del modelo EFQM de la calidad total
- Forman una de las cinco claves del Benchmarking
- Son el centro de las normas ISO 9000
- Evitan despilfarros y actividades que no aportan valor añadido.

Un área donde se demanda de la utilización de estas herramientas son los servicios. Estos por sus características, conllevan una adecuación de estas herramientas. En función de lo planteado, su análisis por procesos es clave para el desarrollo exitoso.

1.2. La Gestión por procesos en las organizaciones de servicios. Consultoras y Auditoras

Los servicios han sido un elemento clave en la economía global, se debe considerar que hoy día poseen un peso fundamental en el producto interno bruto (PIB) en la mayoría de los países del mundo. En Cuba los servicios juegan un papel fundamental como fuente de ingresos, el turismo junto a la exportación de servicio en la rama de la medicina; además de que son una notable fuente de empleo. En las últimas décadas se representan una serie de transformaciones en el sector terciario pues actividades que hasta hace poco eran consideradas de escasa transabilidad comenzaron a tener auge. Un ejemplo es los servicios de gestión del conocimiento.

Al referirse a la NC 9001:2015, un servicio es: “el resultado de llevar a cabo necesariamente una actividad entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”. También agrega que la prestación de un servicio, puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la reparación de un automóvil)
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrados por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesarias para preparar la devolución de los impuestos)
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión del conocimiento)

- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Según Parra Ferié, Negrín Sosa y Gómez Figueroa (2009), los servicios para diferenciarse de los productos tangibles tienen una serie de características que se muestran a continuación:

- Intangibilidad: esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden almacenarse.
- Inseparabilidad: los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
- Heterogeneidad o variabilidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- Carácter perecedero o imperdurabilidad: se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

En la actualidad muchas de las organizaciones de servicios emplean la gestión por proceso basándose en la filosofía de mejora continua para elevar los índices de eficiencia y eficacia. Su principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Santiago Pérez (2014), plantea que también es incorporar actividades adicionales de servicio de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente, un ejemplo sería la Información; e incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que ha este le resulte agradable trabajar con el suministrador.

Como parte de la gestión por procesos es esencial analizar la ejecución de tareas que no aportan valor debido a que generan costos innecesarios y crean demoras en el proceso. Por lo que se hace imperioso trabajar en función de la eficacia de los procesos.

La gestión por procesos establece la necesidad de controlar y mejorar los procesos de manera continua y lo hace a través de los indicadores de desempeño que se definen y se evalúan en estos. 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. Según Nogueira Rivera (2002), cuando se realiza un análisis de los procesos en una organización, existe consenso en que se debe centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una gran parte de los recursos de la empresa.

En los últimos años ha cobrado valor en el sector de los servicios, el área de gestión de los conocimientos entre ellos se encuentran los servicios de consultoría y auditoría que adquiere un mayor auge. Muchas organizaciones deciden fusionar ambos servicios, debido a que existe una línea muy delgada entre ellos. Las empresas consultoras auditoras prestan sus servicios a través de personal calificado, así logran ganar su reputación en este sector del mercado.

1.2.1. Consultoras

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la

postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez y Múnera, 1998). La consultoría en temas de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración.

Hacia finales de la década de 1950 proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Barley y Kunda, 1992). En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales. Las líneas de negocio son la consultoría en gerencia de operaciones, la línea de tecnologías de información, recursos humanos, estrategia corporativa.

El trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, hay dificultad para comprender la realidad organizacional o se identifica una oportunidad de mejoramiento y dicho trabajo termina, idealmente, cuando se ha producido la mejora esperada. Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez *et al.*, 1998). En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, para movilizar a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos. Es por ello que las consultoras constituyen un soporte muy útil para las organizaciones y muy esencialmente para los profesionales que trabajan en ellas; estas ofrecen:

- Una visión global y externa a la organización, no condicionado por su propia dinámica y las circunstancias que la rodean
- Conocimiento de profesionales especializados
- Experiencia acumulada en ámbitos concreto de la actividad
- Incremento de la capacidad de trabajo concentrado en un área y un tiempo determinado.

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos: la Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la Consultoría de recursos, modelo médico-paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la consultoría de procesos, en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana (Kubr, 2000).

La consultoría dentro de la gestión empresarial, es un servicio cada vez más utilizado por empresas y todo tipo de organizaciones. Las aportaciones de consultores externos, son con frecuencia, fundamentales para la resolución de problemas o la implantación de nuevos objetivos en la organización. Con la colaboración de una empresa de consultoría se obtienen conocimientos acumulados, experiencia y trabajo profesional especializado, con los consiguientes ahorros de inversión y de tiempo, mejorando con ello la productividad de la organización (Rodríguez Rovira, 2000)

Se realizó un estudio a un conjunto de definiciones de consultoría, donde se llegó al consenso de que es un servicio en el que se establece una relación de ayuda entre dos individuos en el cual uno posee los conocimientos y el otro la necesidad de asistencia (Anexo 3). Se entiende por consultoría como una relación de ayuda establecida entre diferentes actores el consultor y la organización basada por un lado sobre los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente.

1.2.2. Auditoras

Las auditoras, son empresas del sector servicios, cuya actividad principal es la revisión y verificación de información contable, realizada por un experto, con la finalidad de emitir un juicio profesional sobre la fiabilidad de dicha información. Según Segura (2004), ofrecen servicios profesionales fuertemente regulados. La rentabilidad de estas empresas parece estar estrechamente vinculada con la reputación percibida por sus grupos de interés, ya que es un medio para atraer clientes. La credibilidad de los informes elaborados por la auditora puede suponer que los clientes obtengan financiación ajena con mayor facilidad o acuerdos comerciales y estratégicos más rentables.

De acuerdo con Armas (2008) auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución. Se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Sin embargo, la auditoría es independiente, autónoma en sus opiniones que debe aconsejar mejoras en cada área auditada y debe ser realizada por profesionales calificados con habilidades para realizarlo. Maldonado (2011), plantea que esta tiene como objetivo:

- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, p. 11)

La importancia que se le atribuye a la auditoría radica en el hecho de que proporciona a los directivos de la organización un panorama sobre la forma como se llevan a cabo cada uno de sus procesos por cada uno de los niveles operativos, señalando desviaciones en aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención. La auditoría identifica los problemas existentes en el desarrollo de los procesos y recomienda las oportunidades de mejoras que garanticen la eficiencia y eficacia de las operaciones, generando el fortalecimiento y crecimiento de la empresa. De forma específica podemos decir que el propósito de la auditoría es la identificación de oportunidades de mejoras, desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas y la evaluación del desempeño.

El alcance de la auditoría llega a certificar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas. Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Armas (2008), define los beneficios de la auditoría de gestión y son las siguientes:

- Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.
- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.
- Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las

ventajas de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.

- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Atendiendo a las características de las casas auditoras y los servicios que en estas se ofertan, es imprescindible que sus procesos funcionen con estabilidad y fiabilidad. El carácter intangible de los servicios, impone la necesidad de garantizar la sincronización e integración de las actividades que componen sus procesos, por lo que el diseño y ejecución de los procesos en este tipo de organización, deviene en el elemento básico e insoslayable en su exitosa ejecución.

1.3. Valoración de los procedimientos para el diseño de la Gestión por procesos

La Gestión por procesos permite a las organizaciones tener una mayor rentabilidad, por ello no es algo que se pueda establecer de forma arbitraria, se deben tener en cuenta determinados aspectos y seguir ciertos pasos. El correcto diseño de sus procesos es la base para el logro de sus objetivos. En este epígrafe se analizaron 16 procedimientos, que se encuentran reflejados en el anexo 3 que, aunque no son la totalidad, reflejan las diferencias de criterios y concepciones sobre este tema. Como se observará en los procedimientos que se analizarán, si bien todos persiguen el mismo objetivo, no son iguales unos de otros, aunque existen puntos esenciales en los que se relacionan.

Harrington (1998), en su procedimiento compuesto por cinco fases, analiza la elaboración del mapa de procesos, la selección de los procesos a mejorar, la definición del proceso empresarial, la representación del proceso y la detección de oportunidades de mejora.

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

Por otro lado, se tiene la metodología de Rummler y Brache (1995)¹, para el mejoramiento y la gestión de los procesos, la cual es mucho más estructurada ya que consta de cinco fases y cada una cuenta con diferentes pasos; desde la planificación de las estrategias para la mejora, la definición del proyecto, el análisis y diseño de los procesos; y la implementación para terminar con la mejora continua de todos los procesos.

Uno de los más sencillos es el procedimiento planteado por Galloway (1998)², que consta de siete pasos, donde solo analiza que a partir de la selección de un proceso definirlo y realizar el diagrama como representación de este para luego ser mejorado. 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.

Amozarrain (1999), presenta una Guía para la Identificación e Implementación de los Procesos, esta cuenta con 11 pasos donde se refleja la selección de los procesos a mejorar, la definición y la representación del proceso, la mejora de estos, así como el establecimiento de indicadores. Otro de los procedimientos analizados de los más extensos es el que ofrece Acevedo Suárez (1999) 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, 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, se establece en control, una característica de este es su explicación detallada y el desglose de cada uno de sus pasos, lo que le concede una gran operatividad. Los procedimientos anteriores poseen un factor común, están concebidos para la mejora de los procesos de una organización, al identificar las deficiencias en los procesos que se desarrollan en cualquier empresa existente, al seguir diferentes pasos y utilizando determinadas técnicas o métodos se logra establecer la mejora deseada.

¹ Citados por Rodríguez Quevedo (2015)

² Citados por Rodríguez Quevedo (2015)

Nogueira Rivera (2002) relaciona en su escrito el análisis de los procesos a través de su identificación, selección y diseño, representándolos en diagramas; plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la organización. González Méndez (2002) da a conocer dos procedimientos donde se muestra relación con la gestión por procesos. Se hace alusión al análisis de los procesos para la confección de la ficha de estos y el otro solo refleja la selección y representación a través de un diagrama de los procesos escogidos para controlar.

Por otro lado, Macías García, Álvarez Delgado, Rojas Fernández, Grosso Dolarea, Martínez Sancho, Sánchez García y Barcala Lechugo (2007) en su estudio se refieren a la elaboración del mapa de procesos y la documentación de estos, describiéndolos en fichas; mientras que Lizardi Duarte, Portugal Vásquez, Ramírez Cárdenas, Coy Castro y Verdugo Robles (2009) describe en su procedimiento la identificación y representación en diagrama a los procesos estudiados. Por otra parte Rincón García (2009) y Cantero Cora (2013) expresan en sus metodologías el análisis de los procesos a través de su descripción y representación en el mapa de procesos.

Ortiz Pérez (2014), muestra un procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades, se desarrolla en 4 fases, integradas por varias etapas que permiten un mejor estudio del proceso a analizar. Este permite la documentación de los procesos, así como el diseño del mapa, diagrama y ficha de estos. Ricardo Herrera (2015) presenta un procedimiento para la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, el cual consta de mapa de proceso, ficha, diagrama, y un sistema de indicadores. Por último, se tiene el procedimiento de Hechavarría Pérez (2015), el cual está compuesto por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y ocho pasos con las propuestas de herramientas a utilizar, donde solo se trabaja hasta la etapa II de diseño.

Con el análisis de estos procedimientos se procedió a identificar en las distintas etapas que los conforman, cuál guardaba más relación con las variables: flujograma, mapa de procesos y ficha de procesos. Para indagar en estos resultados y con la ayuda del software MiniTab versión 16.0, se efectuó un análisis conglomerado de los 16

procedimientos metodológicos estudiados. Se conformaron tres grupos para un nivel de similitud de 60 % (ver figura 1.5), cuya composición y comportamiento se observa en la tabla 1.1.

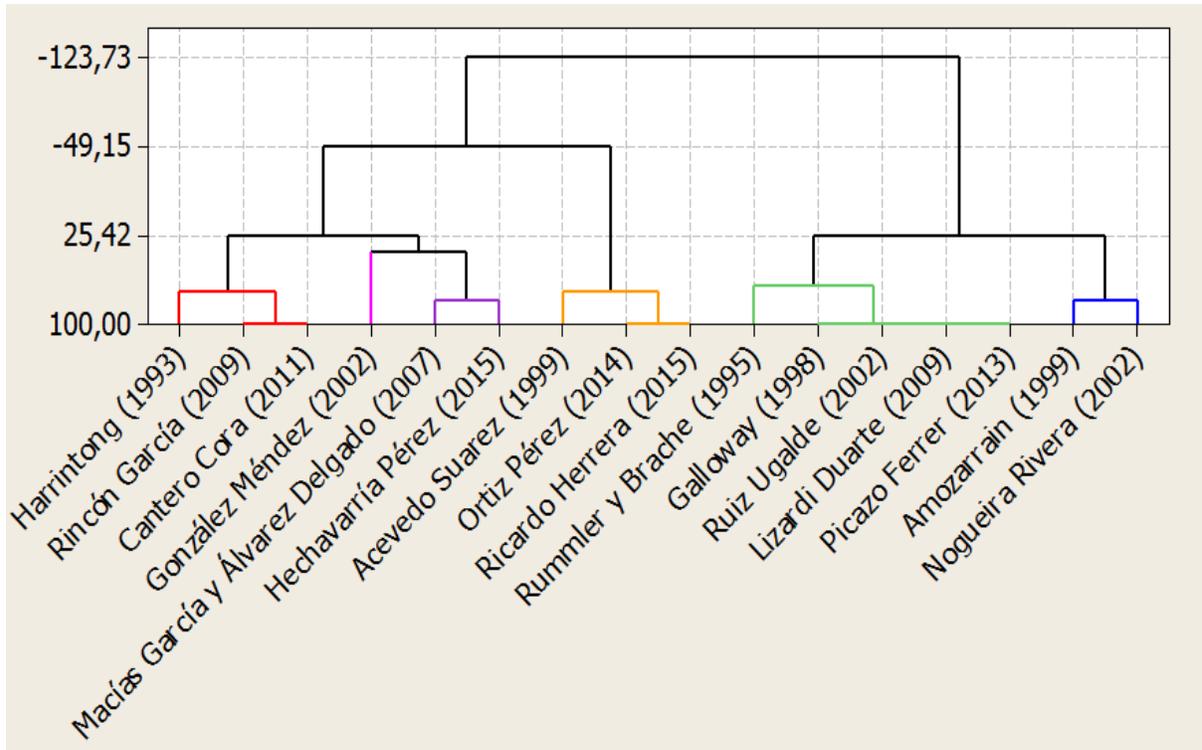


Figura 1.5. Resultados estadísticos de cada grupo en el análisis clúster de los modelos.

En la tabla 1.1 se muestra un análisis de los resultados que arrojó el software, donde se expresa las relaciones entre los autores.

Tabla 1.1. Análisis de las variables

Grupo	No. de observaciones	%	Variables				
			Diag. de procesos	Ficha de procesos	Mapa de procesos	Doc. de los procesos	Indicadores
Grupo I	3	18.75	0	0	100	66.67	0
Grupo II	3	18.76	33.33	100	66.67	66.67	0
Grupo III	3	18.77	100	66.67	100	100	100
Grupo IV	5	31.25	100	0	0	20	0
Grupo V	2	12.5	100	0	100	0	50

El análisis realizado a este nivel de similitud arrojó los resultados siguientes:

Grupo I: se caracterizan por estar vinculados a los mapas de procesos. Solo un poco más de la mitad ha trabajado la documentación de los procesos.

Grupo II: la totalidad de los autores han trabajados las fichas. Solo una pequeña parte los diagramas y más de la mitad los términos de mapa y documentación de los procesos.

Grupo III: en este caso los autores se han referido en su totalidad a los términos diagrama, mapa, documentación de los procesos e indicadores de gestión.

Grupo IV: estos autores solo se han referido en su totalidad a los términos referidos a los diagramas de procesos y solo un mínimo porcentaje trabajó la documentación.

Grupo V: En este grupo estuvo presente la terminología referente a diagrama y mapa. La mitad uso los indicadores de gestión.

Los resultados anteriores reflejan que existen algunos procedimientos que muestran en sus etapas, métodos o pasos lógicos insuficiencias para el diseño y documentación que se refieran a términos como diagramas, fichas, mapa de procesos e indicadores de gestión como un todo en una organización. Por lo tanto, se puede concluir del análisis de conglomerados que los autores del Grupo III (Acevedo Suárez, 1999; Ortiz Pérez, 2014; Ricardo Herrera, 2015) son los que más se relacionan con los términos en común, pero específicamente el procedimiento de Ortiz Pérez (2014) es el que debe constituir el punto de partida fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que se refiere en sus etapas, a través de sus pasos lógicos a la confección de diagramas, fichas, mapa de procesos e indicadores de gestión además de su documentación, fue desarrollado directamente para su aplicación en las universidades, lo que representa un punto fundamental para su desarrollo en esta investigación considerando la vinculación al objeto de estudio.

1.4. Procedimiento para el diseño de los procesos

A partir del análisis conceptual realizado y de las deficiencias que aun presenta CIH S.A, se propone el procedimiento para el diseño de los procesos (figura 1.6), el cual constituye una adaptación del propuesto por Ortiz Pérez (2014), su objetivo es dotar a los directivos en las organizaciones de las técnicas y herramientas para el diseño de los procesos. En la tabla 1.2 se muestra para cada etapa el objetivo y las técnicas o herramientas a utilizar.

Posee las características siguientes: integral, pertinente, flexible y participativo; esto se debe a que considera la totalidad de sus procesos y la interrelación entre estos. Puede ser aplicado total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones de cada empresa ya sea productiva o de servicios. El cumplimiento del objetivo propuesto no amerita aplicar el procedimiento en su concepción original, con todas sus fases, por lo cual se realizó adaptaciones. Dicho procedimiento estará compuesto por cuatro etapas que cumplen con el ciclo de gestión y varios pasos en el que se reflejan las herramientas a utilizar.

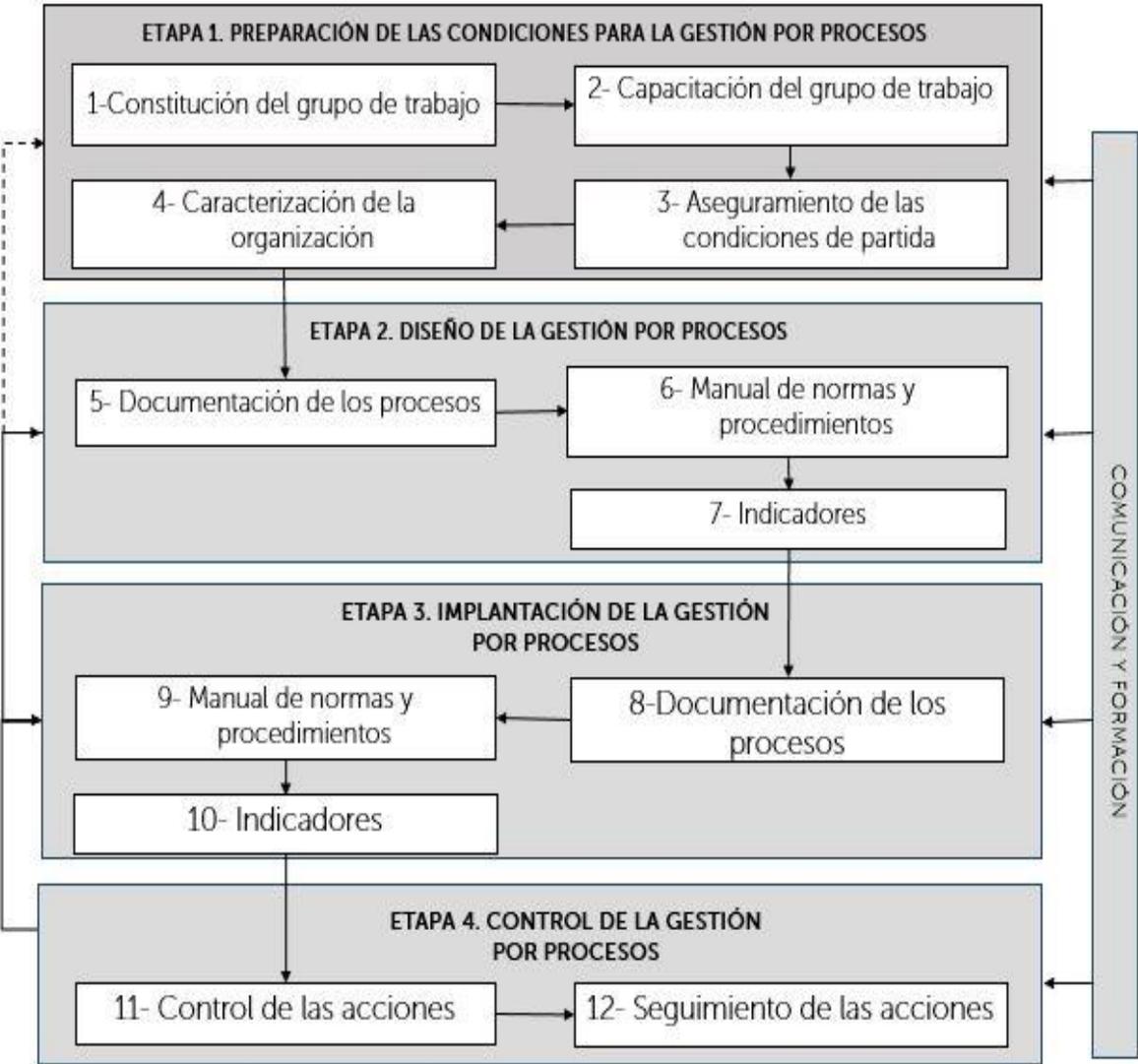


Figura 1.6. Procedimiento adaptado para el diseño de los procesos en CIH.

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014).

En la Tabla 1.2 aparece resumido para cada etapa los objetivos y técnicas o herramientas a utilizar.

Tabla 1.2. Etapas del procedimiento para el diseño de los procesos

ETAPAS	OBJETIVOS	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS
1. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la familiarización con el CIH, sus procesos y recursos humanos • Caracterizar la organización • Realizar un análisis integral de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista a especialistas • Lista de chequeo
2. Diseño de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos a nivel del CIH 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos • Revisión documental • Flujograma • Ficha
3. Implantación de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar lo diseñado en la etapa II con la utilización de las herramientas recomendadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupo
4. Control de la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control de lo descrito en cada uno de los procedimientos, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupo • Guía de auditoría interna • Lista de chequeo • Revisión de documentos • Entrevistas • Observación directa • Informe de auditoría interna • Gráfico de Gantt

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

En esta etapa se crean las condiciones para el diseño de los procesos, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y la caracterización de la organización y el análisis de cada uno de los procesos.

Paso 1 y 2. Constitución y capacitación del grupo de trabajo

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

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

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

Paso 3. Aseguramiento de las condiciones de partida

Se valora si existen las condiciones necesarias para realizar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos en todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas se extiende esta etapa de preparación. Para continuar con la aplicación del procedimiento, se procede a realizar las acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas, y el enfoque estratégico.

Paso 4. Caracterización de la organización

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la

caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección.

Etapas II. Diseño de la gestión por procesos

La confección del mapa de procesos constituye la tarea inicial del procedimiento. En este paso se confeccionará el mapa general de procesos, al ser de vital importancia para la comprensión de la organización como un sistema, para ello se deben realizar los pasos siguientes:

Paso 5. Documentación de los procesos

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y personal de experiencia de la organización con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y realizar su descripción. Se recomienda iniciar con los procesos operativos y luego continuar con los de apoyo, los estratégicos y los transversales. Se confecciona el mapa, se elaboran las fichas y flujogramas. A continuación, se explicarán las tareas que se llevarán a cabo para el desarrollo de este paso:

Tarea 5.1. Identificación de los procesos que desarrolla la organización

Esta tarea tiene como objetivo determinar los procesos que se desarrollan en la organización, lo que 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 en otro.

Tarea 5.1.1. Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos se lleva a cabo a través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas, el método de coeficiente de concordancia de Kendall o el método Delphi y tomando como punto de referencia la identificación realizada en la tarea anterior; se clasifican los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, según Ortiz Pérez (2014) se deben realizar las preguntas siguientes:

-Para identificar los procesos operativos: ¿cuáles son los procesos claves en la organización al ser los que aportan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

-Para identificar los de apoyo: ¿qué recursos necesitan los operativos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los operativos.

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

Tarea 5.2. Confeccionar el mapa de procesos del CIH

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las técnicas más empleadas para la representación de 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 representan la organización y la definen como un proceso 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, operativos y de apoyo.

En la Figura 1.6 se muestra la estructura de un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos operativos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

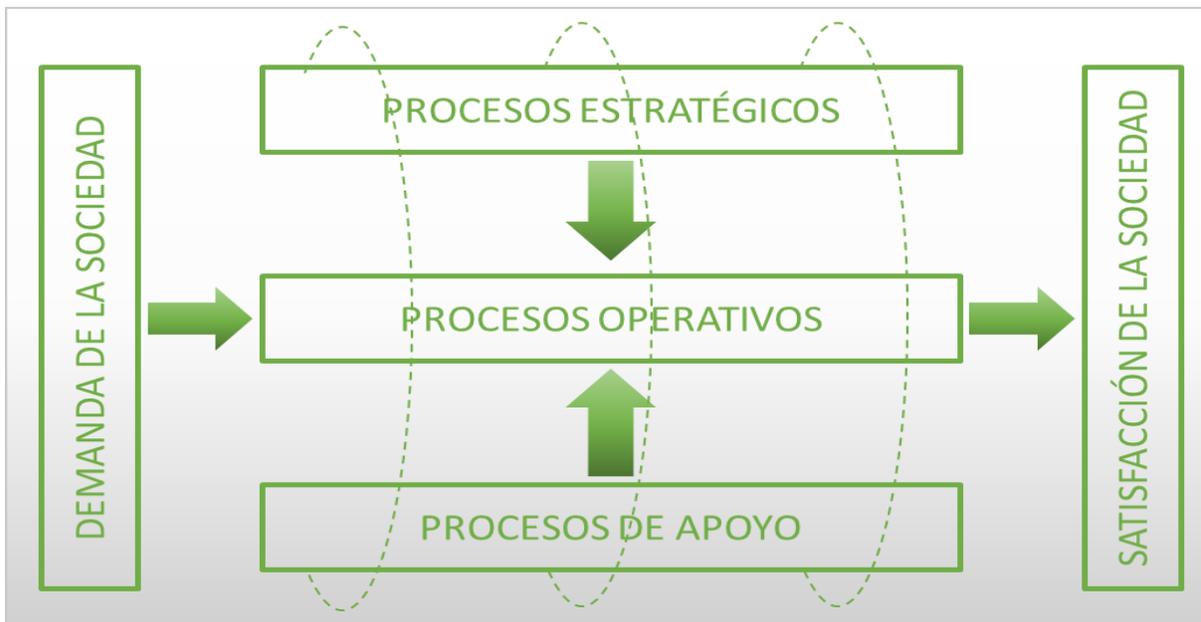


Figura 1.7. Representación de la estructura de un mapa de procesos.

Fuente: Ortiz Pérez (2014).

En este paso se confeccionará el mapa general de procesos, siendo de vital importancia para la comprensión de la organización como un sistema integrado de procesos, de encontrarse conformado se procederá a la revisión del mismo para corroborar que responda a las particularidades de la estructura que representa. Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010); Comas Rodríguez (2013)

Tarea 5.3. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de procesos se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la misma, como se muestra en la Tabla 2.4. Además de las fichas generales de cada proceso se elaboran las fichas de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo.

Tabla 1.3. Modelo de ficha de procesos

Logotipo e identificador de la organización		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).

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

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

4. Establecer las relaciones con otros procesos.

Tarea 5.4. Elaborar los flujogramas de los procesos

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

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

Tarea 5.5. Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma.

Para la realización de esta tarea se siguen los siguientes pasos:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo del proceso.
2. Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

En la figura 1.4 se observa el modelo de calendarización.

Tabla 1.4. Modelo de calendarización de la información

No.	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1															
2															
3															
n															

Paso 6. Manual de normas y procedimientos

El manual de normas y procedimientos se conforma por todos los procedimientos que describen como y quienes realizan cada uno de los subprocesos, actividades, tareas, etc., que se ejecutan en la organización.

Los procedimientos contienen a su vez los registros donde se recogen las operaciones más importantes y sobretodo la información relevante emitida por las diferentes áreas. Estos registros facilitarán la información para los niveles superiores de dirección y también las estadísticas e indicadores de cada uno de los procesos por los cuales se evaluará la eficiencia y eficacia de los mismos.

Paso 7. Indicadores

En este paso se realizará el diseño de indicadores, en el cual se tendrá en cuenta la clasificación de los mismos de acuerdo a perspectiva, proceso al que pertenecen, objetivo e impacto.

Tarea 7.1. Caracterización de los indicadores

Los elementos que debe contener la caracterización de los indicadores son los siguientes: el nombre, objetivo, responsable, forma de cálculo, periodicidad y clasificación.

Definición: Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador.

Objetivo: Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.

Responsable: Dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

Periodicidad: Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

Tarea 7.2. Clasificación de los indicadores

En este paso se procede a clasificar los indicadores por las perspectivas definidas en el mapa estratégico, por procesos, objetivos e impactos.

7.2.1 Clasificar los indicadores según las perspectivas

Se realiza la clasificación de los indicadores teniendo en cuenta la perspectiva

cliente, la de procesos, formación y crecimiento y la financiera.

Perspectiva cliente: los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la organización comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes con los procesos que en ella se desarrollan.

Perspectiva de procesos: está relacionada con los objetivos de los procesos operativos, al ser estos los que proporcionan que se cumpla con la misión de la organización.

Perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con la superación del personal; a la vez se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible y oportuno, teniendo como herramienta las tecnologías informáticas como apoyo a la toma de decisiones.

Perspectiva financiera: constituye el soporte para el desarrollo de los procesos operativos. Monitoreando además el cumplimiento del plan de ingresos mediante los servicios prestados.

7.2.2 Clasificar los indicadores por procesos

En este paso se clasifican los indicadores por procesos, se verifica que existan indicadores no solo para los procesos operativos, sino también para los estratégicos y los de apoyo, de manera tal que cada proceso tenga al menos un indicador para medir su desempeño. De igual forma es fundamental la presencia de indicadores en aquellas actividades o tareas en las que se ha identificado en las fichas de procesos que existen riesgos.

7.2.3 Clasificar los indicadores por objetivos

En este paso se realiza la clasificación de los indicadores por objetivos, y se verifica que no existan objetivos sin indicadores que midan su grado de cumplimiento.

7.2.4 Clasificar los indicadores por su impacto

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y eficacia. En este paso se puede emplear la matriz de mejoramiento continuo, propuesta por Pérez Camapaña (2005)

Etapa III. Implantación de la gestión por procesos

En esta etapa se realiza la implementación de la gestión por procesos a través de las tareas que se muestran en el procedimiento.

Paso 8. Documentación de los procesos

Se documentarán los procesos tal cual lo describe la etapa II, relaciones de los procesos, mapa de proceso, flujogramas, fichas de procesos.

Paso 9. Manual de normas y procedimientos

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

Paso 10. Indicadores

Se realizará el manual de indicadores del sistema de gestión de acuerdo a lo planteado en la etapa anterior, donde se caracterizarán y clasificarán los indicadores identificados para luego hacer el diseño.

Etapa IV. Control de la gestión por procesos

En esta etapa se llevará a cabo el control de los procesos y la implementación de la gestión por procesos.

Paso 11. Control de las acciones

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

Paso 12. Seguimiento de las acciones

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

1.5. Análisis de la gestión por procesos en Centro Internacional de la Habana S.A en la UHo

En Cuba, en la década de los 90, surgieron diferentes instituciones asociadas al Ministerio de Educación, con el objetivo de contribuir a la comercialización de los resultados científico – técnicos de las Universidades y obtener los recursos financieros en moneda libremente convertible necesarios para la reproducción de los procesos de investigación e innovación en los Centros de Educación Superior por sus siglas CES.

Las universidades y centros de investigación de hoy responden por una parte al llamado de contribuir directamente al desarrollo socioeconómico, y por otra parte están necesitados de recuperar gastos de la actividad científica, para financiar nuevas investigaciones, entre otros gastos, que los fondos estatales no logran satisfacer en la medida necesaria. Con tal objetivo fue creado el Centro Internacional de la Habana, el cual ha visto afectada su gestión debido a un conjunto de acciones contraproducentes que debilitan el funcionamiento de la organización y ocasiona en algunos casos demoras en la contratación de un servicio, insatisfacción, o la no concreción de algún contrato.

De acuerdo al Procedimiento la solicitud de los servicios la recepciona el Promotor de Negocios y se lo trasmirá a la vicepresidencia que corresponda, de acuerdo al servicio que se solicite, seguido procederá a comunicarle al cliente que entregue la documentación necesaria. Una vez se estudian los documentos presentados por el cliente la vicepresidencia procederá a aprobar el contrato o no, en caso de creerlo conveniente. Esto provoca que este modelo se vuelva inoperante en ocasiones pues todas las solicitudes deben ser estudiadas y aprobadas por la vicepresidencia y cuando aumentan los niveles de contratación se producen demoras en este proceso, se debe considerar que en los últimos años con el incremento de las operaciones de interfaces con los CES y las Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológica por sus siglas ECIT, CIH comenzó a adentrarse en otros campos como la transferencia de tecnologías.

Con el cobro de los servicios ocurre similar situación lo que ocasiona muchas veces que el Encargado de Negocios contacte innecesariamente con los clientes para verificar si se ha realizado el pago por parte de estos, debido a que este proceso se realiza únicamente por la caja central de CIH, ya sea por medio de cheque, transacción, o efectivo; esto ocasiona molestias por parte de los clientes. Es importante destacar que el nivel de centralización de las operaciones de CIH le impiden al Encargado de Negocios un mayor accionar a la hora de realizar la contratación o negociación y al gestionar los elementos necesarios para la concreción de un servicio. Al revisar los Informes Mensuales de la Situación de los Contratos de CIH de la UHo al MES se pudo evidenciar que CIH cuenta con una amplia cartera de clientes sin

embargo en estos últimos años los niveles de ventas se han visto afectados lo que provoca que en 2017 existiera un incumplimiento del plan en un 37,39 % ocasionados fundamentalmente por la no concreción de dos contratos planificados en el año. Así en el 2018 se incumplió el plan en un 43,08 %, ocasionado por la misma situación de año anterior.

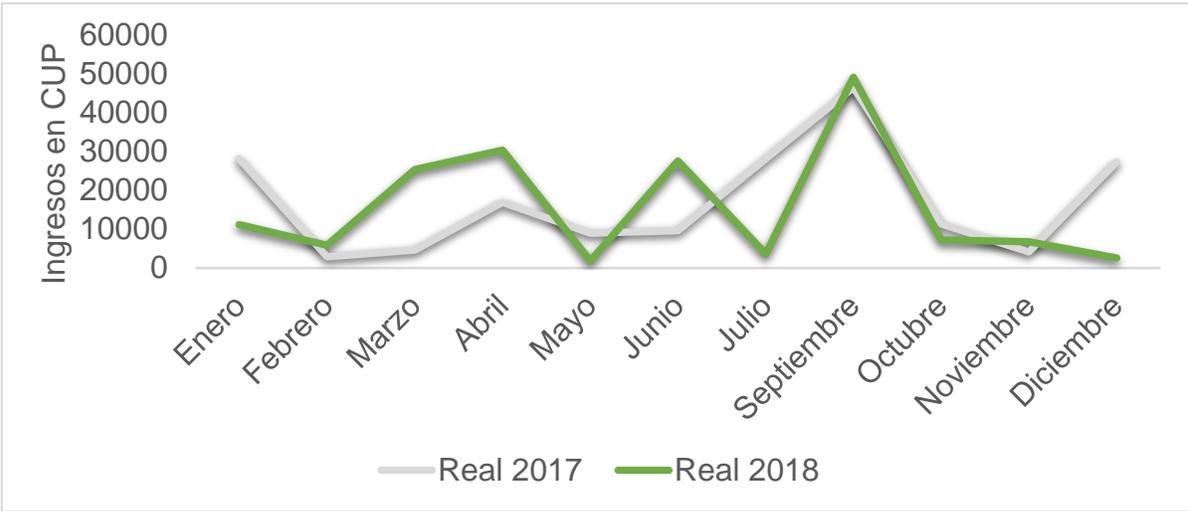


Figura 1.8. Comparación de ventas en 2017 y 2018.

Dentro de los factores que ocasionaron el incumplimiento del plan de ventas, destacó la no concreción de contratos por decisión de instancias superiores de los clientes, en el periodo analizado (2017-2018) los contratos continúan en negociación por demoras en las instancias superiores de los clientes. En el año 2018 las ventas de acuerdo al plan se comportaron de la forma siguiente:

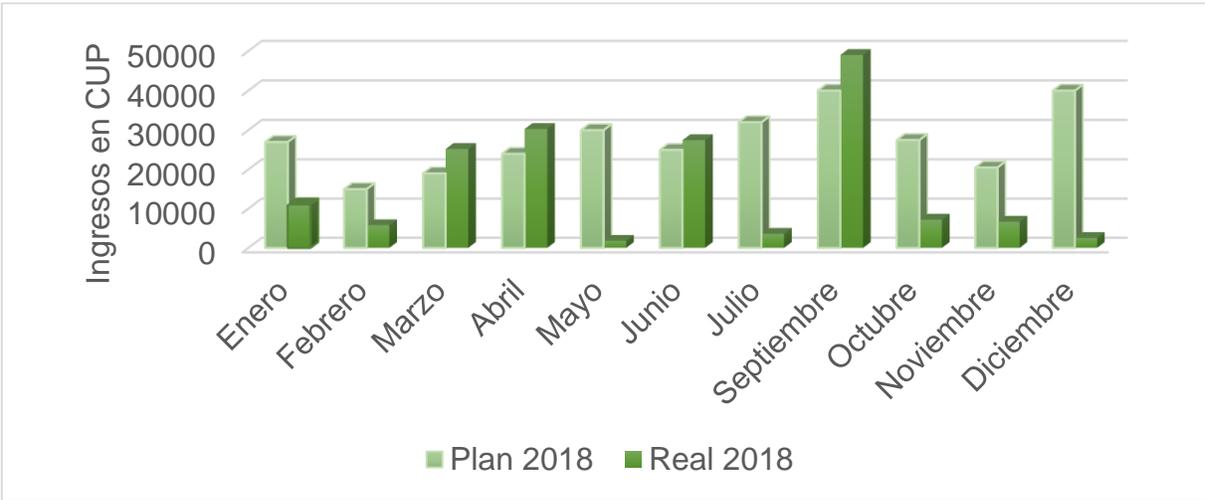


Figura 1.9. Ingresos del año 2018.

Para lograr la política definida por CIH S.A, 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.

Las ventajas que se esperan con dicha aplicación están relacionadas con la normalización de cada una de las actividades. Se podrá medir la eficiencia y eficacia de cada proceso. Se contará con las herramientas necesarias para lograr una gestión adecuada de los procesos. Es importante para ello una correcta definición de cada uno de los procesos de la organización, lo que consentirá un satisfactorio desempeño del Encargado de Negocios en la UHo. Además, se crearán las condiciones para un aumento de las ventas y el suplemento de contratos.

Capítulo 2. Aplicación del procedimiento para la gestión por procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento para la gestión por procesos del Centro Internacional de la Habana en la UHo; como el mapa general de procesos, los flujogramas, las fichas, la calendarización, los indicadores de gestión y el manual de procedimientos. Se efectuó una valoración de los aspectos económicos y sociales de la investigación en la entidad.

2.1. Aplicación parcial del procedimiento propuesto

La gestión por procesos solo provoca un leve cambio en la forma en que se llevan a cabo los procesos, que siempre han estado presentes, alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos, exige una coexistencia pacífica entre las dos dimensiones. Es por esto que se hace necesario la aplicación parcial de este procedimiento en la organización objeto de estudio, no se aplicará con todas sus etapas por el poco tiempo con que se cuenta para la realización de la investigación, por tanto, solo llegará hasta la etapa II.

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

Esta etapa es de gran importancia para la correcta aplicación del procedimiento, pues permite la familiarización con la organización, su razón de ser y sus procesos. El grupo de trabajo debe estar comprometido con esta tarea para lograr exitosos resultados.

Paso 1. Constitución del grupo de trabajo

Se realizó una reunión de trabajo con los directivos y otros miembros interesados, donde se expuso el procedimiento y la importancia de su aplicación para el correcto desempeño de la organización. Se realizó la conformación de los miembros y el jefe del grupo de trabajo, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Diferentes niveles de mando
- Representantes de la organización
- Experiencia en los procesos en los que participan

Su experiencia y conocimiento con la actividad objeto de estudio, permitió estructurar el grupo de la forma siguiente: Jefa departamento Comercialización de Servicios Académicos (DCSA), Encargado de negocios de CIH, Metodólogos DCSA, Especialista en gestión Económica Financiera, Lic. Arianna, autora de la investigación.

Paso 2. Capacitación del grupo de trabajo

Se realizaron acciones de capacitación del grupo de trabajo, de acuerdo a las necesidades de conocimiento de cada uno de los miembros de acuerdo a su participación en el estudio. Al finalizar este paso se obtuvo como resultado el compromiso de los implicados en esta investigación, además de un adecuado nivel de conocimiento para el desarrollo de esta actividad.

Tabla 2.1. Cronograma de capacitación

Actividades	Lugar	Responsables	Fecha de ejecución
Seminario sobre contenidos referentes a la gestión por procesos	Salón de cursos posgrados	Dr C. Yosvani Orlando Lao León	11-3-2019
Seminario sobre el procedimiento propuesto	Salón de cursos posgrados	Dr C. Yosvani Orlando Lao León	13-3-2019
Seminario sobre técnicas utilizadas en el procedimiento	Salón de cursos posgrados	Dr C. Yosvani Orlando Lao León	15-3-2019
Taller sobre las NC ISO 9000:2015 y 9001:2015	Salón de cursos posgrados	Dr C. Yosvani Orlando Lao León	18-3-2019
Taller sobre las condiciones actuales de CIH S.A en la UHo	Salón de cursos posgrados	Dr C. Yosvani Orlando Lao León	19-3-2019

Paso 3. Aseguramiento de las condiciones de partida

Se logró crear las condiciones óptimas para el estudio, se realizaron varias tareas donde fue necesario la implicación y comprometimiento del grupo de trabajo y demás implicados, se logró la obtención de información de importancia para el desarrollo de la actividad. Se creó un ambiente propicio que permitió el progreso de la investigación.

Paso 4. Caracterización de la organización

El Centro Internacional de La Habana, S.A., es una sociedad mercantil fundada en 1993, constituida como sociedad anónima y de capital ciento por ciento cubano; constituida por la Resolución No. 136 del Ministro de Justicia, en febrero de 2000. Se encuentra en el Grupo Empresarial patrocinado por el Ministerio de Educación Superior y sus accionistas son dos empresas estatales, integrantes también del propio grupo. Asociado a la Cámara de Comercio de la República de Cuba y con presencia en todo el territorio cubano, actúa como interface Universidad – Empresa y ofrece servicios profesionales de consultoría, transferencia de tecnología, auditoría, informáticos y de formación a la medida para empresas e instituciones de intereses nacionales o extranjeros, ubicadas dentro y fuera de fronteras. Esta peculiaridad le permite brindar servicios de todas las ramas del saber y conformar equipos multidisciplinarios con el respaldo de todas las universidades y centros de investigación de la Educación Superior Cubana.

Es por esto que su misión se sustenta en que: ofrece servicios de excelencia en consultoría, capacitación, auditoría y científico-técnicos, basados en su experiencia y profesionalidad y en el potencial de las universidades cubanas. Tiene como visión ser líderes en los servicios profesionales de consultoría, capacitación, auditoría y científico-técnicos, con una efectiva respuesta a las más disímiles problemáticas, respaldados por el conocimiento y experticia, atesorados en las universidades y centros de investigación de la educación superior cubana. Brindamos soluciones integrales y de excelencia, apostando al desarrollo sostenible.

CIH S.A. se congratula de contar con una amplia cartera de clientes nacionales y extranjeros procedentes de más de 40 países. Por concepto de ventas, los países más representados son Venezuela 40,17%; España 20,31%; Canadá 6,90%; Panamá 5,67%; Italia 4,64%; México 4,61%; Alemania 3,72% y otros. La política de calidad,

jerarquiza la respuesta oportuna y la satisfacción continua y sostenible de los requisitos y expectativas de sus clientes. En la figura 1.8 se puede observar una representación gráfica de estos países. Históricamente se han exportado servicios profesionales a más de 50 países; muchos de ellos sostenidos durante años, muestra de los niveles de fidelización logrados.

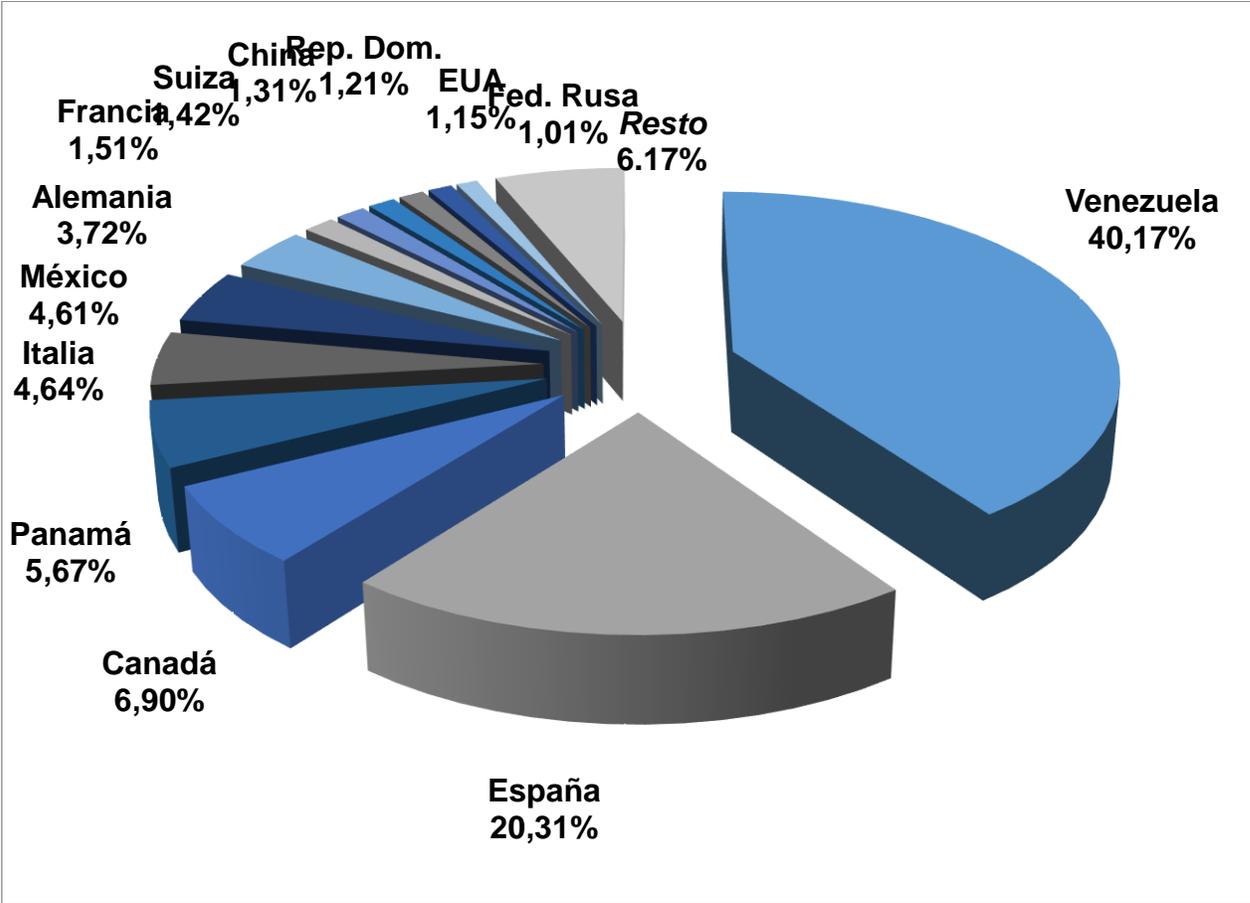


Figura 2.1. Representación de las exportaciones en porcentaje en el año 2017.

Con el incremento de las operaciones interfaces con los CES y ECIT, CIH ha comenzado a estudiar otras experiencias, fundamentalmente, en el campo de las transferencias de tecnologías. Las diferentes áreas de negocios son; Consultoría, Auditoría y Formación llevarán a cabo los procesos de negociación, concertación y ejecución con clientes.

Consultoría

Abarca la actividad de gestión empresarial de manera integral brindando servicios a través de intervenciones temporales en forma de asesorías y consultorías con la finalidad de analizar total o parcialmente la organización y brindar diagnósticos y recomendaciones para solucionar problemas y contribuir a elevar el desempeño y el desarrollo de los negocios.

- Servicios de consultoría y asesoramiento en temas científicos, tecnológicos o de innovación.
- Asesoramiento en la gestión de los flujos productivos y procesos de comercialización.
- Servicios de Gestión Contable Financieros.
- Servicios de consultoría y asesoramiento en la Gestión de RRHH y Gestión de la Calidad.
- Servicios de consultoría y asesoramiento en temas de logística, ahorro energético e Informática.
- En general; servicios de consultoría y asesoramiento en todas aquellas ramas del saber que abarcan el sistema de educación superior cubano.
- Consultoría de Negocios.

Consultoría de servicios científico – técnicos y transferencia de tecnologías

CIH S.A. comercializa servicios científico-técnicos y favorece la inversión en tecnologías desarrolladas por Universidades y entidades de ciencia e innovación tecnológica.

Formación

Abarca la formación de recursos humanos para las empresas, la organización, promoción y realización de servicios y eventos nacionales e internacionales para el intercambio de

experiencias, así como la elaboración y administración de proyectos internacionales en materias de formación y desarrollo empresarial.

Diagnóstico

Diseño, organización y ejecución de cursos de formación a la medida para las empresas, con el empleo de las más modernas tecnologías y métodos.

Auditorias

Abarca integralmente la actividad económica, comercial, contable, financiera, fiscal, de las empresas y las organizaciones, brindando servicios encaminadas a revisar los hechos consumados y brindar recomendaciones para resolver problemas que contribuyan al desarrollo de los negocios.

- Certificación de estados financieros
- Informática
- Especiales
- Revisión y Diagnóstico
- De Gestión
- Recuperación
- Inversiones
- Control Interno

En la Figura 1.9 se puede observar la estructura organizativa con que cuenta CIH S.A:

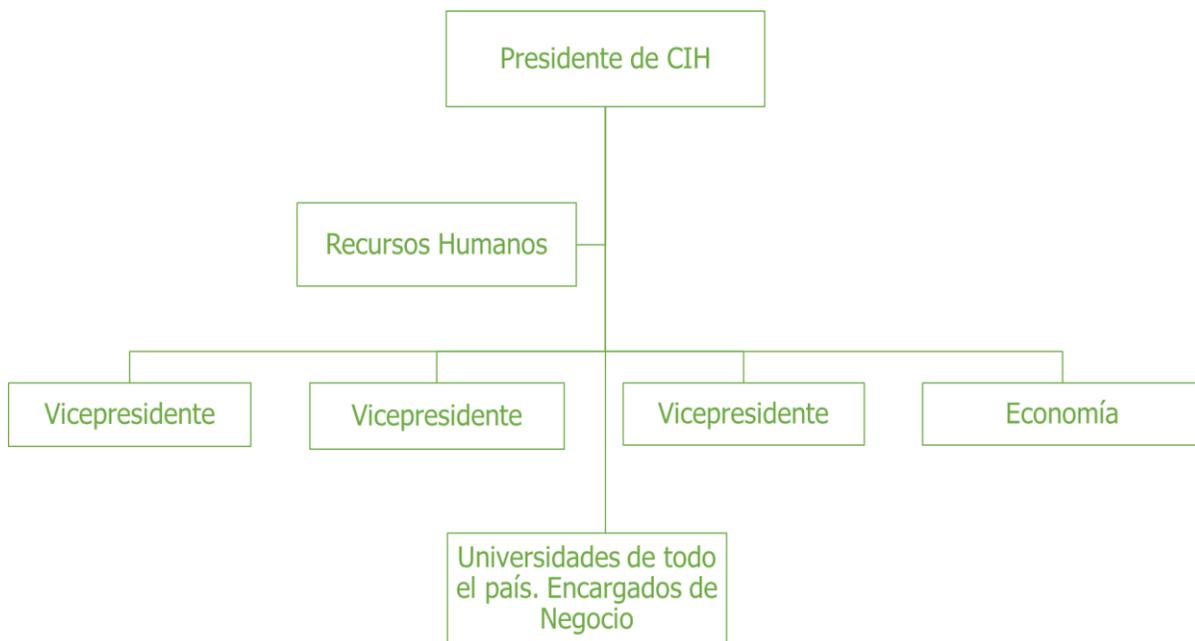


Figura 2.2. Estructura organizativa de CIH S.A.

Para cumplir el papel de interface entre las universidades y las empresas, tanto cubanas, como extranjeras, CIH, S.A., tiene aprobado como objeto social:

1. Prestar servicios de consultorías; científico-técnicos; de auditorías; capacitación; organización de eventos; elaboración y administración de proyectos, valoraciones, diseños y proyectos de sistemas informáticos.
2. Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la exportación de servicios profesionales.

El cual fue aprobado el 10 de diciembre de 2013 tomado del documento "Relación Universidad – Empresa en las condiciones actuales de la economía cubana".

Etapa II. Diseño de la gestión por procesos

Esta etapa es decisiva para la aplicación de este procedimiento, pues es el pilar para el cumplimiento del objetivo general de esta investigación. Se considera una correcta aplicación de la misma para lograr la implementación de forma exitosa de la gestión por procesos.

Paso 5. Documentación de los procesos

La documentación de los procesos del CIH inició con la familiarización con los mismos, para lo cual se revisó y analizó toda la documentación legal, normativa y técnica vigente. Este paso tiene como objetivo organizar los procesos en coherencia con la misión de la organización.

Tarea 5.1. Identificación de los procesos que desarrolla la organización

La organización tiene definidos los procesos que permiten el funcionamiento de la misma; sin embargo, al revisar la documentación legal, normativa y técnica vigente se observó que es necesario diseñar la documentación de los procesos desde la base, al considerar la centralización que existe en la oficina principal como un obstáculo para el correcto funcionamiento de la organización desde las universidades. Según la revisión documental realizada se pudo apreciar elementos importantes sobre los procesos que se llevan a cabo en CIH, los cuales se listan a continuación:

1. Gestión Comercial
2. Negociación
3. Contratación
4. Ejecución
5. Gestión Económica Financiera
6. Gestión de la documentación

Tarea 5.1.1. Clasificación de los procesos

Para la realización de esta tarea se asume el criterio de clasificación descrito anteriormente dado por Zaratiegui 1999, donde se definen como procesos operativos: Negociación, Contratación y Ejecución. Además, se determinó como proceso estratégico la Gestión Comercial. Como procesos de apoyo quedaron definidos: Gestión Económica Financiera y Gestión de la Documentación.

Tarea 5.2. Confección del mapa de procesos de CIH

Según la revisión documental CIH en la UHo no tiene definido un mapa de procesos, este se rige por el mapa de procesos de CIH S.A, donde se reflejan los procesos que intervienen en la oficina central y no específicamente los que se relacionan a las oficinas comerciales en las universidades. Es importante aclarar que algunos de estos procesos pueden constituir subprocesos para la oficina central de CIH. Luego de revisar toda la documentación legal, normativa y técnico vigente y haber realizado las tareas anteriores se procedió a elaborar el mapa de procesos.

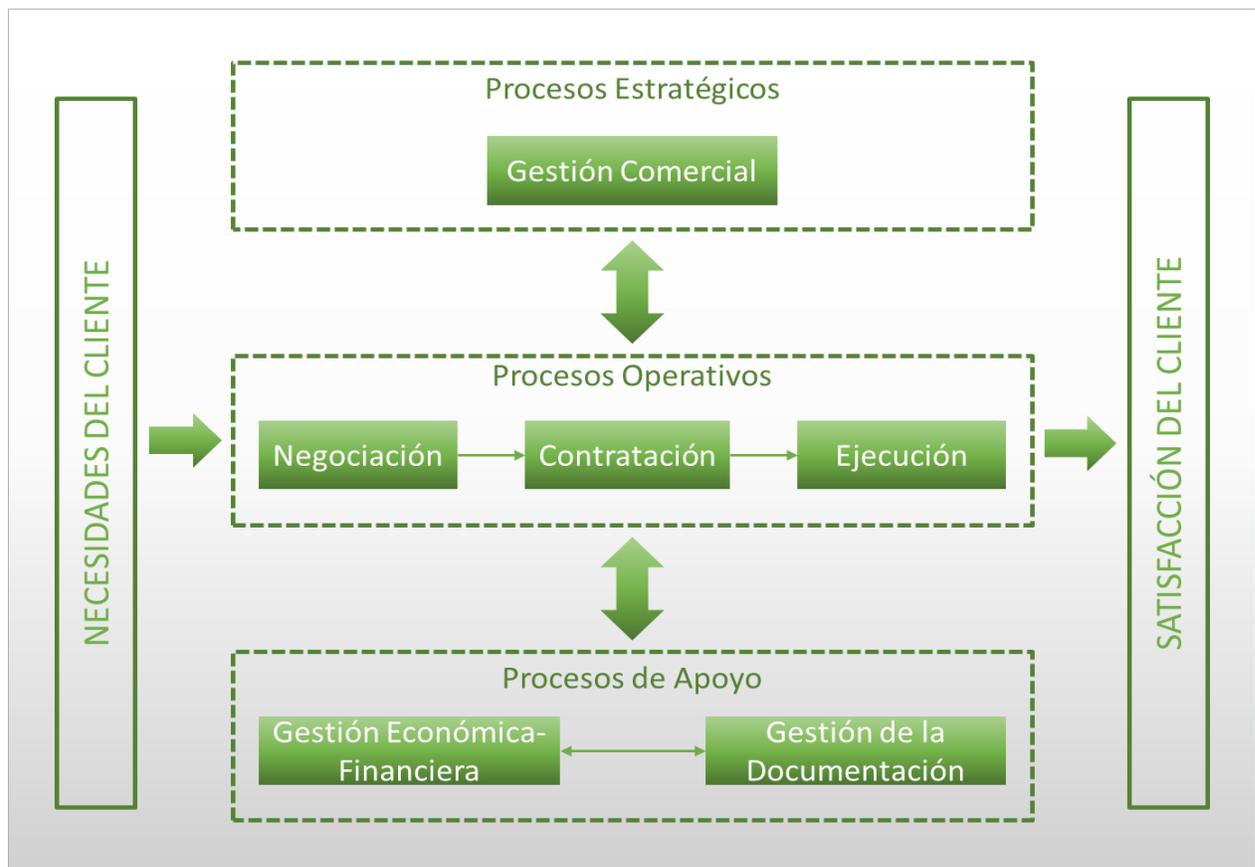


Figura 2.3. Mapa de procesos del Centro Internacional de la Habana S.A.

Tarea 5.3. Elaborar las fichas de procesos

Las fichas de los procesos no están elaboradas, como se explicó en la tarea anterior esta documentación solo se encuentra para la oficina central de CIH, en consecuencia, los Encargados de Negocio en las distintas universidades no poseen las herramientas necesarias para poder ejercer su función debido a que estas sintetizan las características esenciales y los elementos relevantes de los procesos, lo que viabiliza el estudio de estos, así como da una visión general de sus particularidades. Se provendrá a la confección de las fichas de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo, las cuales se mostrarán en el anexo 5.

Tarea 5.4. Elaborar los flujogramas de los procesos

CIH no tiene confeccionado el flujo de los procesos, esto tiene como consecuencia el desconocimiento de las entradas y salidas, de la documentación que se genera y en ocasiones de los procedimientos a seguir. Sin embargo, se debe señalar que, si se cuenta con un procedimiento a seguir en el caso de la contratación, pero no se encuentra correctamente definido como proceso, este deberá ser corregido y sometido a la elaboración del flujo de este proceso. Los diagramas de flujo muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado. Estos símbolos estándares unidos con flechas para demostrar como opera el sistema o el proceso de trabajo. El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de los pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta

Capacidad de Comunicación: Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo

Claridad: Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Luego del estudio del procedimiento existente y de su corrección, además de la revisión de la documentación legal, normativa y técnica vigente se procede a la confección del flujo de los procesos, la figura 2.4 representa el flujograma del proceso de negociación, el resto de los flujos se encuentran en el anexo 6.

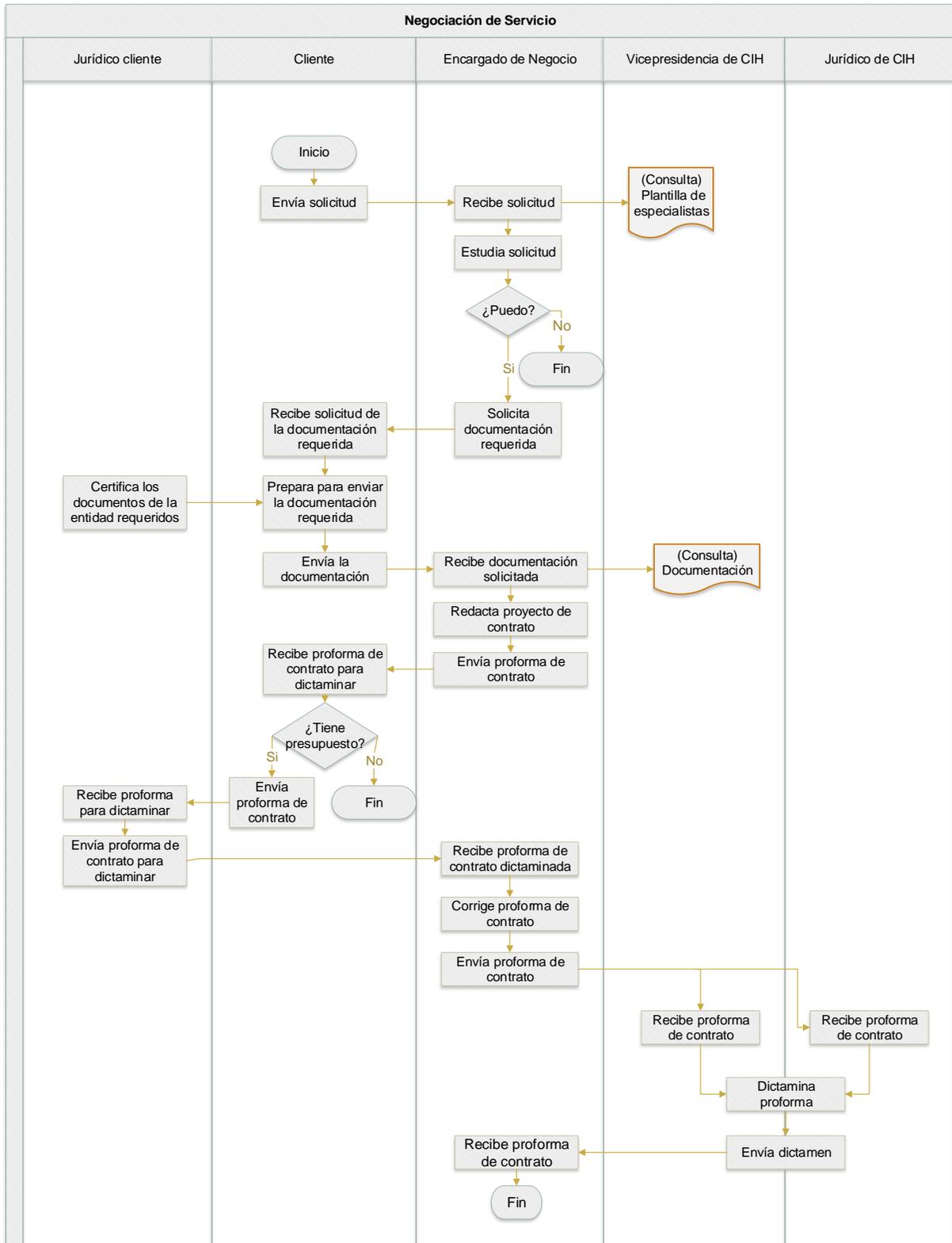


Figura 2.4. Flujo del proceso de negociación.

Tarea 5.5. Calendarización

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos. En ella se muestra todo el flujo informativo que se genera. A través de esta se tiene control de las fechas en que se genera la información y los responsables desde cada nivel de la misma. Para su realización se elaboró la tabla 2.2, se identifica la información que se genera por mes, el nivel que informa y el nivel que recibe.

Tabla 2.2. Calendarización

No	Información a entregar	Mes en que se entrega la información												Nivel que informa	Nivel que recibe
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Informe mensual CIH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Encargado de Negocios	CIH
3	Información al CES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Encargado de Negocios	CES
6	Informe de evaluación de profesores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Encargado de Negocios	UHo

Paso 6. Manual de normas y procedimientos

Se realizó el manual de procedimientos de acuerdo a los requerimientos descritos anterior, está compuesto por la portada, objetivo, mapa general, organigrama de la entidad, ficha y flujo del proceso, calendarización este se encuentra en el anexo 7.

Paso 7. Indicadores

En este paso se obtiene como resultado el diseño de siete indicadores de gestión, con el nombre, objetivo, nivel de referencia, responsable, forma de cálculo, fuente de información, periodicidad; además de su clasificación para los procesos claves.

Tabla 2.3. Indicadores de gestión

Indicador: Eficacia de la negociación	
Objetivo	Constatar los resultados de la negociación, a través de la firma de los contratos
Responsable	Vicepresidencia
Perspectiva	Proceso
Forma de cálculo	$En = \frac{\text{Contratos firmados}}{\text{Contratos negociados}} * 100$
Fuente de información	Informe del CES
Periodicidad	Mensual

Indicador: Capacidad de respuesta	
Objetivo	Capacidad de la organización de asumir las solicitudes
Responsable	Encargado de Negocios
Perspectiva	Proceso
Forma de cálculo	$Cr = \frac{\text{Contratos negociados}}{\text{Solicitudes recepcionadas}} * 100$
Fuente de información	Informe del CES, Informe mensual
Periodicidad	Mensual

Indicador: Eficiencia de la contratación	
Objetivo	Capacidad de responder ante los términos pactados en contratos
Responsable	Vicepresidencia
Perspectiva	Proceso
Forma de cálculo	$Ec = \frac{\text{Contratos saldados en fecha}}{\text{Contratos firmados}} * 100$
Fuente de información	Informe del CES, Informe mensual
Periodicidad	Mensual

Indicador: Flexibilidad de la contratación	
Objetivo	Anexar nuevos contratos a los ya existentes con clientes interesados
Responsable	Especialista comercial
Perspectiva	Proceso
Forma de cálculo	$Cr = \frac{\text{Contratos suplementados}}{\text{Contratos firmados}} * 100$
Fuente de información	Informe del CES, Informe mensual
Periodicidad	Mensual

Indicador: Satisfacción de los clientes externos	
Objetivo	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes externos con los servicios prestados
Responsable	Encargado de negocios
Perspectiva	Cliente
Forma de cálculo	$En = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de contratos firmados}} * 100$
Fuente de información	Encuestas aplicadas a clientes
Periodicidad	Mensual

Indicador: Cumplimiento del plan de ventas	
Objetivo	Contabilizar los ingresos de la organización de acuerdo a lo planificado
Responsable	Encargado de negocios
Perspectiva	Financiera
Forma de cálculo	$En = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas pta}} * 100$
Fuente de información	Informe mensual al MES
Periodicidad	Mensual

Es importante resaltar que en estudios posteriores se podrán agregar más indicadores, pues solo se reflejan en esta investigación los diseñados por la autora.

2.2. Valoración económica y social

Lograr la mejora en la gestión de los procesos del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Holguín constituye un objetivo indispensable para CIH, en un

momento en el que el incremento de la exportación de servicios de consultoría y auditoría tienen un crecimiento en el país, lo que posibilita un mayor intercambio entre las investigaciones que desarrollan las universidades cubanas y el sistema empresarial. Los resultados obtenidos en esta investigación tributan a niveles superiores de desempeño en la organización. Durante el período de la investigación se logró la sinergia con la alta dirección que despertó el interés por los resultados ya que en él se exponen el diseño de los procesos que desarrolla la organización. Con el desarrollo de la investigación se aportaron y evaluaron un conjunto de indicadores necesarios para el control de los procesos de la entidad y se pretende agilizar los trámites a la hora de la contratación de los servicios. La aplicación del procedimiento contribuirá además a lograr un mejor funcionamiento de los servicios y procesos claves de la organización que inciden en la calidad de los servicios y tributa a la satisfacción de los clientes externos. Además, se benefician otras aristas como:

Económica

- Al aumentar la satisfacción de los clientes esto proporciona un incremento del nivel de ventas y por tanto aumentan los ingresos a CIH
- Proporciona un incremento de los niveles de servicio y con ello mejoran los indicadores económicos
- Al evaluar el comportamiento de los indicadores, les permitirá a los responsables en cada caso trabajar en consecuencia

Social

- Eleva la calidad de los servicios que se ofertan
- Disminuir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes
- Se provee a la organización de las herramientas imprescindibles para apoyar la gestión y el proceso de mejora continua
- Aumento de la satisfacción tanto de clientes internos con una mejor organización del trabajo, como clientes externos.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico para la confección del marco teórico-práctico referencial de la investigación confirmó la relevancia de la gestión por procesos como contribución a la eficiencia y eficacia de las organizaciones.
2. Con el desarrollo de los servicios de gestión del conocimiento, las empresas de consultoría y auditoría han adquirido auge en este sector, lo que permite fusionar ambos servicios e incrementar su participación en el mercado, demandando en consecuencia perfeccionar sus procesos.
3. En función de las características de los procesos del CIH fue necesario adaptar el procedimiento propuesto por Ortiz Pérez (2014) para realizar el diseño de los procesos, como contribución al incremento de su efectividad.
4. La situación actual de la gestión por procesos de CIH S.A en la UHO como parte de sus estrategias, demanda crear las condiciones para el análisis de sus procesos.
5. Con la aplicación parcial del procedimiento se dotó al Encargado de Negocios de CIH S.A en la UHO de las herramientas necesarias para la correcta gestión de los procesos que desarrolla, facilitando la información documentada para su posterior puesta en práctica.

RECOMENDACIONES

Al Encargado de Negocios de CIH de la Universidad de Holguín:

1. Realizar la medición de los indicadores que se proponen en la Etapa II del procedimiento que regula la periodicidad de las mediciones y los responsables de esta tarea. Esto ayudará a la organización a medir su desempeño.
2. Extender la aplicación del procedimiento hasta las etapas III y IV para evaluar el impacto que tendrá en la organización la nueva propuesta.
3. Socializar los resultados obtenidos con los otros Encargados de Negocios en las demás universidades del país.

Referencias bibliográficas

1. Acevedo Suárez, José Armando. (1999). Organización de la producción y los servicios
2. Alfonso Robaina, D. (2017). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. (Msc Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. Tutor:
3. Alonso Becerra, Alicia. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Ingeniería Industrial, 33(1), ISSN: 1815-5936,
4. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos.
5. Armas, R. (2008). Auditoría de gestión, conceptos y métodos.
6. Barley, S y Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in management discourse. Administrative Science Quarterly, 37(3), 363-399,
7. Beltrán Sanz, J, Carrasco Pérez, R, Carmona Calvo, M y Rivas Zapata, M. (2010). Guía para una gestión basada en procesos.
8. Cantero Cora, H. (2013). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. (Título de Master en Ingeniería Industrial Mención: Producción), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín , Cuba. Tutor:
9. Comas Rodríguez, Raúl (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. (Mrs.Raúl Comas Rodríguez Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba. Tutor: Nogueira Rivera, Dianelys y Medina León, Alberto
10. Diéguez Matellán, E. L. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. (Msc Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba. Tutor:
11. Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio.

12. Gómez, D y Múnera, J.I. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. *Tecnología Administrativa*, 12(28), 13-19,
13. González Cruz, E y Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. La Habana, Cuba.
14. González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. Disponible en: www.uh.cu/centros/ceec/Enfoquesdeprocesos.
15. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 132 C.F.R. (2016).
16. Harrington, J. (1998). Mejoramiento de los procesos en la empresa (Management, Mc Graw Hill de Ed.). Bogotá, Colombia.
17. Hechavarría Pérez, José Antonio. (2015). Diseño de la gestión por proceso en el departamento de servicios académicos en la UHOLM. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor:
18. Hernández Lugo, A. (2002). Gestión por procesos. Organización de la producción y del trabajo. (Tesis), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. Tutor:
19. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Msc Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba. Tutor:
20. Kubr, M. (2000). La consultoría de empresas. Limusa, México.
21. Lizardi Duarte, M, Portugal Vásquez, J, Ramírez Cárdenas, E, Coy Castro, I y Verdugo Robles, E. (2009). Diseño del proceso productivo de una empresa productora de embutidos de camarón de pacotilla para su integración al DIAPYME. Instituto Tecnológico de Sonora, Obregón, Sonora. Tutor:
22. Lucas Alonso, P. (2014). Gestión de las empresas por procesos. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
23. Macías García, M, Álvarez Delgado, J, Rojas Fernández, C, Grosso Dolarea, S, Martínez Sancho, M, Sánchez García, M y Barcala Lechugo, E. (2007). Guía de

- procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos. Artículo presentado.
24. Maldonado, M. (2011). Auditoría de gestión. Economía, ecología, eficacia, eficiencia, ética
 25. Medina León, Alberto, Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández Nariño, A y Viteri Moya, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua. Ingeniería Industrial, 2, 1-14,
 26. Negrín Sosa, Ernesto (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos Goriarán", Matanzas, Cuba. Tutor:
 27. Nogueira Rivera, Dianelys. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. (Msc Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba. Tutor:
 28. Nogueira Rivera, Dianelys y Medina León, Alberto. (2014). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial (Educación, Pueblo y Ed.). La Habana, Cuba.
 29. Ortiz Pérez, Aniuska. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (MSc Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín. Tutor: Campaña, Marisol Pérez y Zaldívar, Reynaldo Velázquez
 30. Parra Ferié, Cecilia, Negrín Sosa, Ernesto y Gómez Figueroa, Olga. (2009). Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión (Universitaria, Editorial Ed. Vol. 1). Habana. Cuba, ISBN: 978-959-16-1023-2.
 31. Pérez Camapaña, Marisol. (2005). Contribución al Control en elementos de las Cadenas de Suministros. (Tesis presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor:
 32. Ricardo Herrera, Lizmary. (2015). La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en Instituciones de Educación Superior. (Tesis presentada en

opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín. , Holguín, Cuba. Tutor:

33. Rincón García, J. (2009). Análisis y mejora de procesos de gestión de un parque de maquinaria. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España. Tutor:
34. Rodríguez Rovira, Josep M. (2000). Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento. *El profesional de la información*, 9(10), 11-16,
35. Santiago Pérez, L. E. (2014). Implementación de la ficha de proceso en A y B en el hotel Royal Hicacos. Caso de estudio restaurante El Caribe.
36. Segura, Julio (2004). Competencia, disciplina de mercado y regulación en presencia de conflictos de interés en las empresas. *Revista de Economía Pública*,
37. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI, 330,

Anexos

Anexo 1. Definiciones de proceso

Autores	Definiciones
Zaratiegui (1999)	Secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e información) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quién los ha solicitado, los clientes de cada proceso.
Nogueira Rivera (2002)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en una organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (output) 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.
Brut Alabart (2007)	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Llanes Font (2009)	Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto –producto o servicio- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor.
Modelo EFQM	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Hernández Nariño (2010)	Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.
Resolución N° 60/2011	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos/servicios); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Alonso Becerra et al. (2013)	Conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.
Lage Dávila (2013)	Conjunto de actividades que atraviesan horizontalmente diferentes unidades organizativas (departamentos, secciones, etc.), que deben actuar de conjunto para hacerlos funcionar.

Anexo 2. Definición de Gestión por proceso

Autores	Definiciones
Davenport (1993)	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Mora Martínez (2002)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de personas que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional.
Medina León (2010)	Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios.
Álvarez Suárez, 2011	El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, enlazando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización, a la vez que mejora la gestión de las interfaces del proceso.
Bravo Carrasco (2012)	La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.
Alonso Becerra (2013)	La gestión por procesos establece la necesidad de controlar y mejorar los procesos de manera continua y lo hace a través de los indicadores de desempeño que se definen y se evalúan en los mismos.
NC ISO 9000:2015	Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Anexo 3. Definiciones de consultoría

Autores	Definiciones
Kubr (2002) y Ploetner (2008)	Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas organizacionales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios
Álvarez y Gómez (2003); Greiner y Metzger (1983)	Servicio de orientación para la organización ofrecido por personas especialmente entrenadas y cualificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, si es requerido, en la implementación de dichas soluciones.
Quijano (2006)	Relación de ayuda establecida entre diferentes actores el consultor y la organización basado por un lado en los conocimientos, habilidades y acciones del consultor y por otro sobre los conocimientos, la colaboración y las necesidades del cliente.
Lundberg (1997) Watson, Modgers y Dudek (1998)	Proceso que involucra a dos sistemas humanos, donde el primero (el cliente) considera que necesita ayuda y el segundo (el consultor) provee dicha ayuda brindando consejos, mas no tomando decisiones por el cliente.
ACME (1987) Ribeiro (2001)	Conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos.

Anexo 4. Análisis de los procedimientos de la gestión por procesos

Autores	Diagrama de procesos	Ficha de procesos	Mapa de procesos	Documentación de los procesos	Indicadores de gestión
Harrington (1993)	0	0	1	0	0
Rummler y Brache (1995)	1	0	0	1	0
Galloway (1998)	1	0	0	0	0
Amozarrain (1999)	1	0	1	0	1
Acevedo Suarez (1999)	1	0	1	1	1
Ruiz Ugalde (2002)	1	0	0	0	0
González Méndez (2002)	0	1	0	0	0
Nogueira Rivera (2002)	1	0	1	0	0
Macías García y Álvarez Delgado (2007)	0	1	1	1	0
Lizardi Duarte (2009)	1	0	0	0	0
Rincón García (2009)	0	0	1	1	0
Cantero Cora (2011)	0	0	1	1	0
Picazo Ferrer (2013)	1	0	0	0	0
Ortiz Pérez (2014)	1	1	1	1	1
Ricardo Herrera (2015)	1	1	1	1	1
Hechavarría Pérez (2015)	1	1	1	1	0

Anexo 5. Simbología para el diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

	Inicio o final del diagrama		Revisión
	Desarrollo de una actividad		Conexión o relación entre pasos del diagrama
	Desarrollo de una actividad subcontratada		Documentación
	Análisis de situación y toma de decisiones		Bases de datos
	Actividad de control		Dirección de flujo del proceso
	Procedimiento documentado		Limite geográfico

Anexo 6. Ficha del proceso de Negociación

 <p>CIH S.A. CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA CONSULTORES Y AUDITORES</p>	Ficha del proceso de Negociación
Responsable: Promotor de Negocio	
Objetivos: Lograr los mejores términos de contratación para ambas partes (cliente y CIH)	
<p>Documentos legales, normativos y técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución Conjunta No. 1/2016 Sobre el cobro en CUC. MEP • Resolución No. 2253/2005 Contratación económica. MEP • Resolución No. 523/2013 Tarifas y precios en moneda nacional y CUC. MFP 	
<p>Entradas:</p> <p>Solicitudes</p> <p>Demanda</p>	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proforma de contrato • Documentación
<p>Proveedores:</p> <p>Capacitadores del sector empresarial</p>	<p>Clientes: Empresas, organizaciones o personas naturales con necesidades del servicio de auditoría, formación o consultoría.</p>
<p>Descripción del proceso: El Promotor del Negocio cuando reciba por cualquier vía una solicitud de servicio lo informará a la Vicepresidencia que corresponda y podrá, simultáneamente, comunicarle al futuro cliente que deberá aportar los documentos correspondientes. Cuando se reciba la documentación antes referida, quien resulte designado redactará el proyecto de contrato y elaborará el Presupuesto del Contrato. Para elaborar el proyecto de contrato podrá utilizarse el modelo de contrato tipo, con las adecuaciones que resulten de la propia negociación. Cuando la Vicepresidencia reciba los documentos a que se hizo mención, analizará, discutirá y evaluará el negocio que se propone. Si lo estima conveniente podrá solicitar información o documentos adicionales con el objetivo de obtener mayores elementos de juicio que le permitan adoptar una decisión sobre si acceder o no al servicio solicitado. Si no</p>	

acepta el negocio, dispondrá la devolución de todos los documentos aportados por el solicitante del servicio.			
Registros generados:			
<ul style="list-style-type: none"> • Proforma de contrato 			
Riesgos del proceso:			
<ul style="list-style-type: none"> • No concreción de la contratación • Deficiente diseño de los plazos de pago • No disponibilidad de la fuerza de trabajo especializada 			
Relaciones con otros procesos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Comercial • Gestión Económico Financiera • Gestión de la documentación 			
Indicadores: Eficacia de la negociación		$En = \frac{\text{Contratos firmados}}{\text{Contratos negociados}} * 100$	
Capacidad de respuesta		$Cr = \frac{\text{Contratos negociados}}{\text{Solicitudes recepcionadas}} * 100$	
Elaborado por:	Fecha:	Revisado por :	Fecha:

Anexo 6. Ficha del proceso de Contratación

 <p>CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA CONSULTORES Y AUDITORES</p>	Ficha del proceso de Contratación
Responsable: Vicepresidencia del servicio contratado	
Objetivo: Lograr la firma del contrato bajo los mejores términos para ambas partes (cliente y CIH).	
<p>Documentos legales, normativos y técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución Conjunta No. 1/2016 Sobre el cobro en CUC. MEP • Resolución No. 2253/2005 Contratación económica. MEP • Resolución No. 523/2013 Tarifas y precios en moneda nacional y CUC. MFP • Resolución No. 466/06 Expedientes de contratos. MAC 	
<p>Entradas:</p> <p>Proforma de contrato</p>	<p>Salidas:</p> <p>Contrato firmado</p> <p>Presupuesto de gasto</p>
<p>Proveedores:</p> <p>Vicepresidencia del servicio contratado de CIH</p>	<p>Clientes: Empresas, organizaciones o personas naturales que han solicitado la prestación del servicio de auditoría, formación o consultoría.</p>
<p>Descripción del proceso: El Encargado de Negocios elabora el contrato a partir de la proforma de contrato antes revisada por ambas partes; lo envía al cliente el cual lo imprime y firma. Una vez firmado el contrato el Encargado de Negocios lo envía junto al presupuesto de gastos a Vicepresidencia, quien firmará el mismo, en el marco de sus respectivas competencias, salvo decisión expresa en contrario del Presidente. Una vez firmado el contrato por quien corresponda en CIH, en dos ejemplares, con expresa mención a la fecha en que se rubrica, se entregará los ejemplares del contrato al Especialista Comercial para que este introduzca los datos del cliente en el Registro habilitado a tales efectos y le asigne el número al contrato. Además, presentará el expediente del contrato, la ficha de cliente y cualquier otro documento que pueda formar parte del expediente del cliente para su archivo.</p>	

Preparará el envío al cliente de un ejemplar del contrato numerado, firmado y acuñado. Igual procedimiento se seguirá para los suplementos a los contratos, con clara referencia al código del contrato y actualizando los datos y la documentación del cliente, en caso de que proceda.

Registros generados:

- Registro del cliente
- Expediente del contrato
- Ficha del cliente

Riesgos del proceso:

- No exista acuerdo entre las partes
- La documentación del cliente no esté actualizada

Relaciones con otros procesos:

- Gestión Económica Financiera
- Gestión de la documentación
- Negociación

Indicadores: Eficiencia de la contratación $E_c = \frac{\text{Contratos saldados en fecha} * 100}{\text{Contratos firmados}}$

Flexibilidad de la contratación $C_r = \frac{\text{Contratos suplementados} * 100}{\text{Contratos firmados}}$

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por :

Fecha:

Anexo 6. Ficha del proceso de Ejecución

 <p>CIH S.A. CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA CONSULTORES Y AUDITORES</p>	Ficha del proceso de Ejecución
Responsable: Vicepresidencia	
Objetivos: Prestar un servicio de calidad, de acuerdo con las especificaciones del contrato	
Subprocesos:	
Documentos legales, normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución Conjunta No. 1/2016 Sobre el cobro en CUC. MEP • Resolución No. 2253/2005 Contratación económica. MEP • Resolución No. 523/2013 Tarifas y precios en moneda nacional y CUC. MFP • Autorización No 3/2005 Adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas Contables-financieros soportados sobre las tecnologías de información 	
Entradas: Expediente del cliente	Salidas: Cliente satisfecho
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Claustro UHo • CIH S.A 	Clientes: Empresa, organización o persona natural a la que se le preste el servicio de auditoría, formación o consultoría.
Descripción del proceso: El Vicepresidente que atiende el área a la que corresponde el servicio es el máximo responsable de que este se cumpla de acuerdo con lo establecido en el contrato, con independencia de que personalmente firme o no. Una vez prestado el servicio el personal designado para la ejecución de cada servicio exigirá del cliente que se exprese sobre la conclusión de estos y comunica al Encargado de Negocios la conclusión del servicio. El Encargado de Negocios solicita la factura y verifica conformidad del cliente. En caso de reclamación por parte del cliente, se indaga con el profesor designado para el servicio causas de la inconformidad y se determinará el Procedimiento a seguir para verificar la calidad de	

los servicios. El Vicepresidente que corresponda podrá decidir la cancelación de contratos en ejecución cuando considere que existan razones para ello. La decisión que se adopte al respecto será comunicada por quien firmó el contrato a los involucrados en el proceso, de lo cual deberá quedar constancia por escrito que se archivará en el expediente del contrato. En caso de que el servicio culmine satisfactorio se recomendará al profesor para servicios similares.

Registros generados:

- Acta de discusión del informe final (Auditoría)
- Carta de aceptación o conformidad del cliente con el servicio prestado (Consultoría)
- Encuesta de satisfacción (Formación)
- Facturas

Riesgos del proceso:

- No conformidad del servicio
- Reclamaciones de los clientes
- Incumplimientos de los pagos de los plazos pactados
- Cancelación de contratos
- Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad

Relaciones con otros procesos:

- Contratación
- Gestión Económico Financiera
- Gestión de la documentación

Indicadores: Satisfacción de los clientes externos $En = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de contratos firmados}} * 100$

Cumplimiento del plan de ventas $En = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas plan}} * 100$

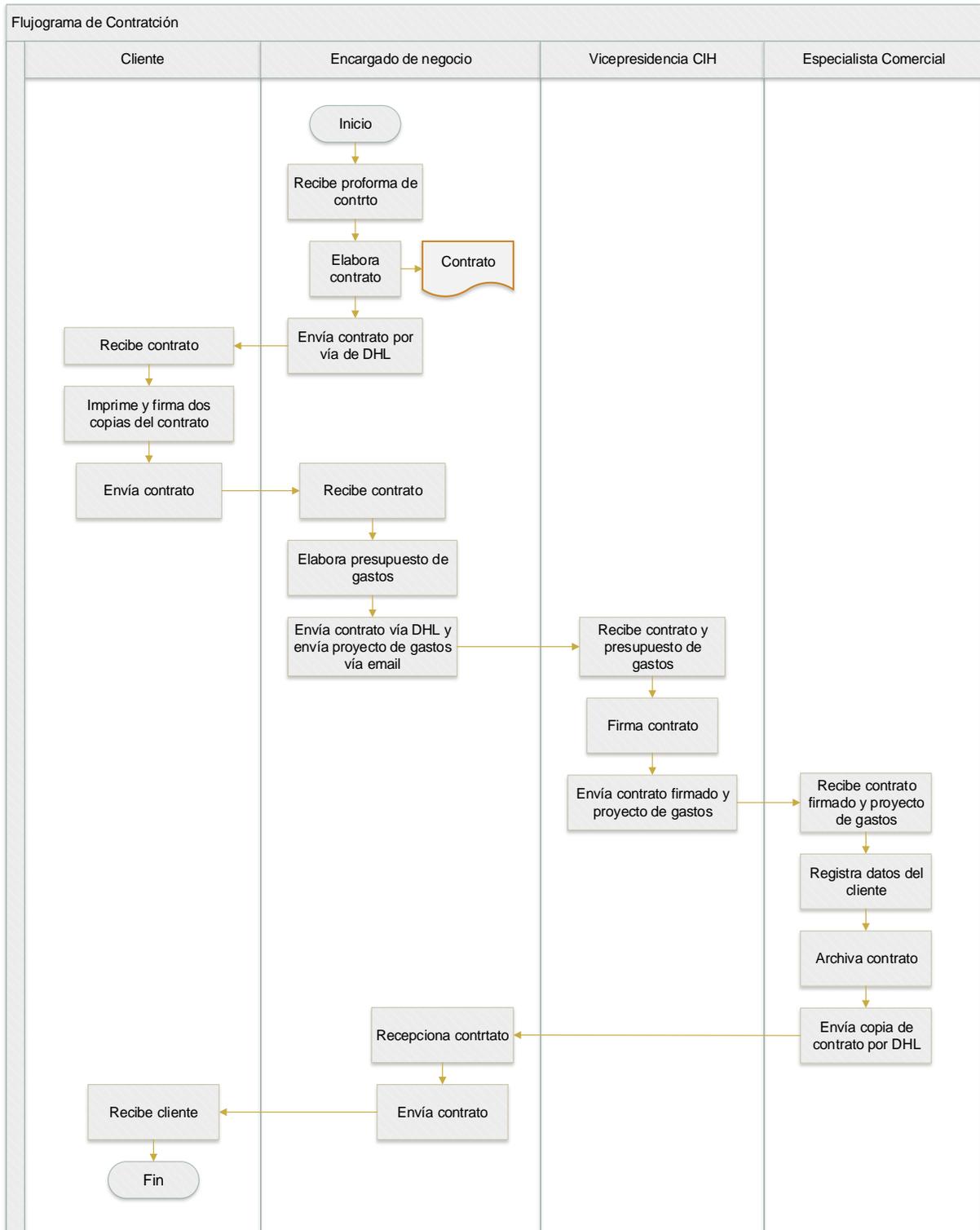
Elaborado por:

Fecha:

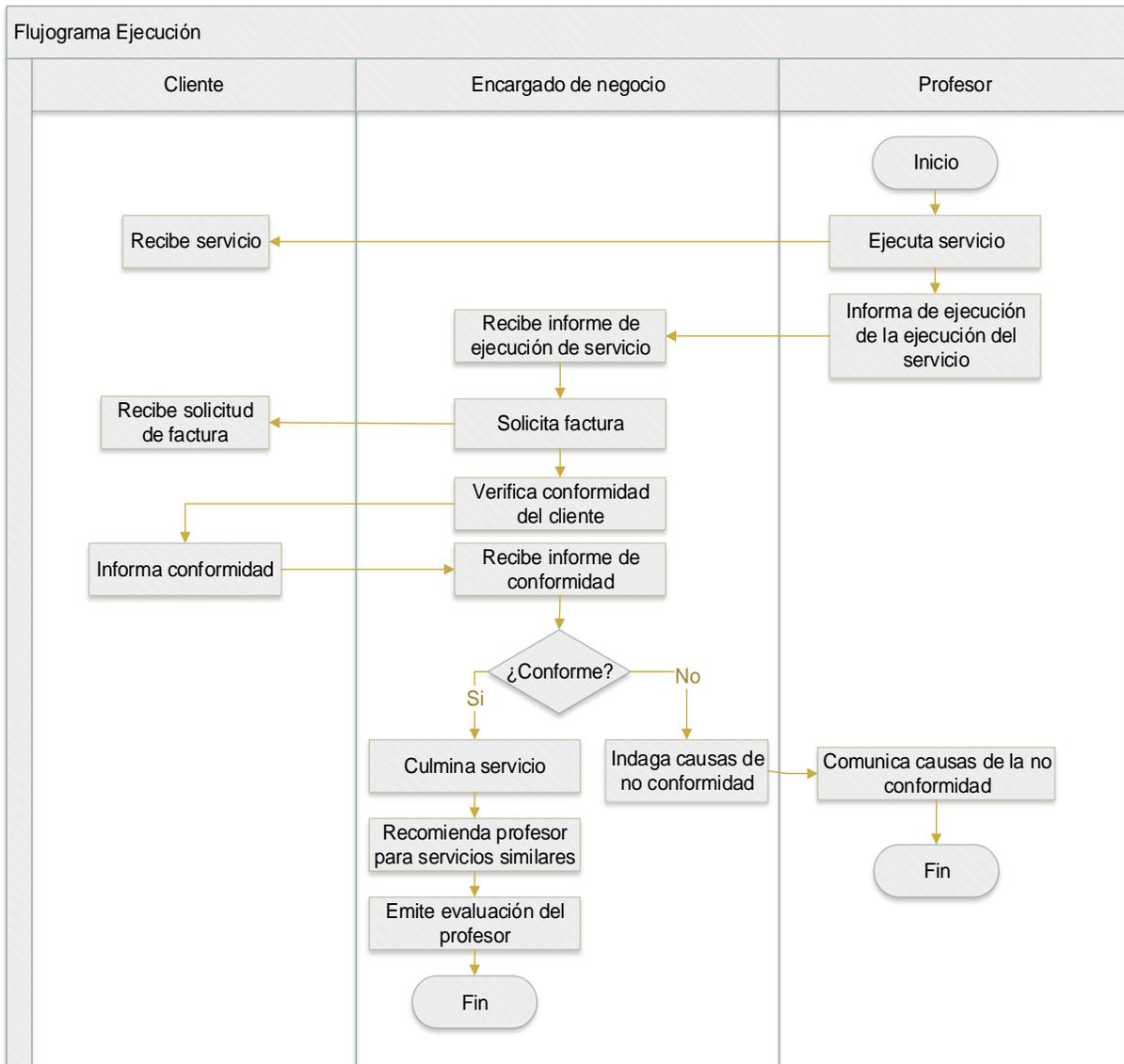
Revisado por :

Fecha:

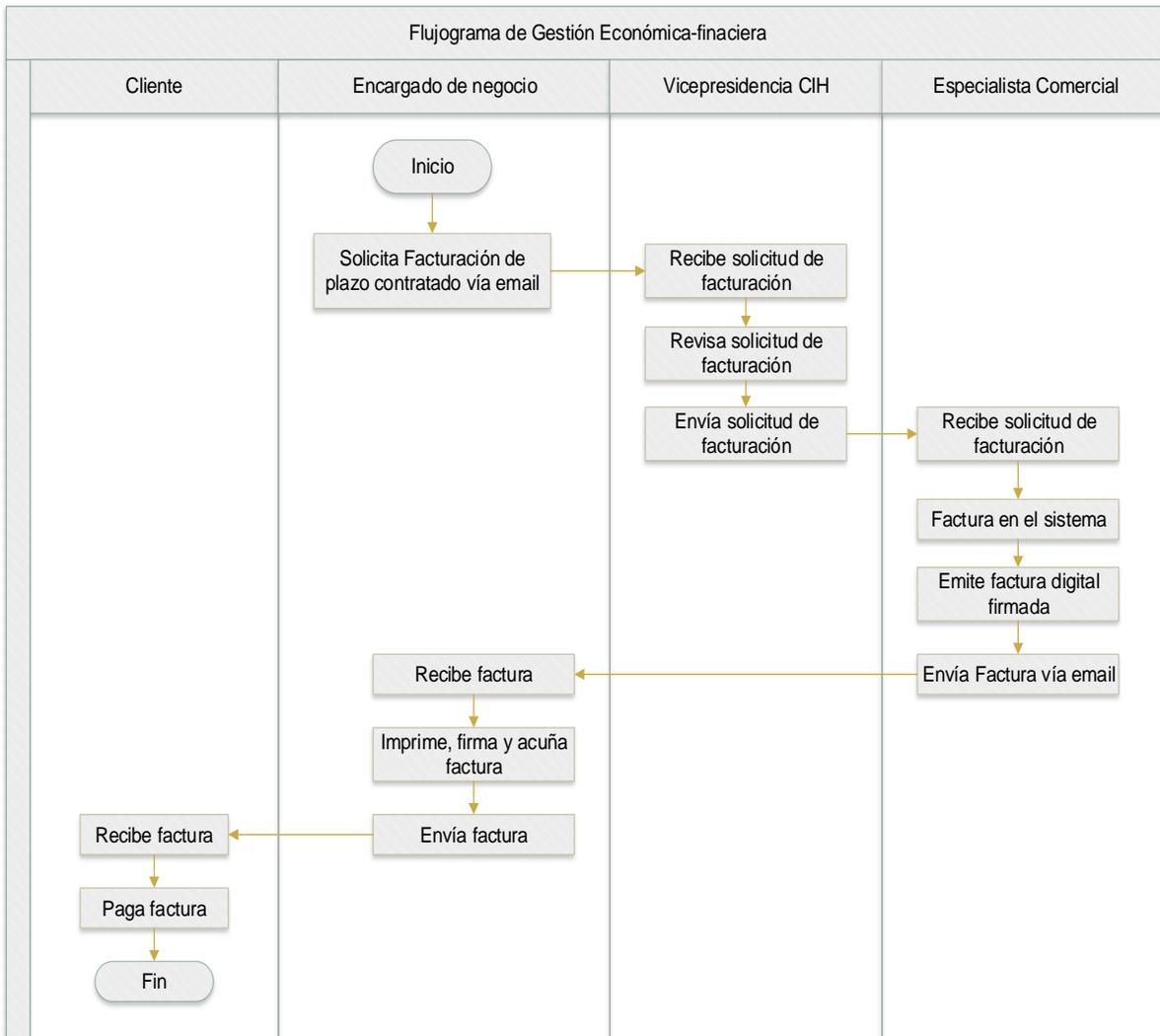
Anexo 7. Flujograma de los procesos



Anexo 7. Flujograma de los procesos (continuación)



Anexo 7. Flujograma de los procesos (continuación)



Anexo 8. Manual de procedimientos



CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA
CONSULTORES Y AUDITORES

Manual de procedimientos

1. Generalidades

1.1 Objetivo

El presente Procedimiento tiene como objetivo establecer la forma en que se llevará a cabo el proceso de negociación en las diferentes áreas de negocios, a saber: Consultoría, Auditoría y Formación del Centro Internacional de La Habana, S.A., en lo adelante CIH.

1.2 Referencias

Para la elaboración del presente Procedimiento se han tenido en cuenta:

1.2.1 Las diferentes regulaciones dictadas en la materia y, en especial, la Resolución No. 2253, Indicaciones para la Contratación Económica, de fecha 8 de junio de 2005, del Ministerio de Economía y Planificación

1.2.2 Resolución No. 466 que establece los documentos que deberán conservar los sujetos de la contratación económica, de fecha 26 de diciembre de 2006, del Ministerio de Auditoría y Control.

1.2.3 El Manual de Organización de CIH, en cuanto a la estructura y descripción de cargos.

1.2.4 Los acuerdos del Consejo de Administración de CIH.

1.2.5 Las opiniones de las personas involucradas en los procesos a que se refiere el presente.

1.2.6 La bibliografía específica sobre la materia.

1.2.7 Las regulaciones establecidas al efecto por otras casas homólogas.

1.2.8 El resultado de consultar sitios de Internet afines.

2. Definiciones

A los efectos del presente se entenderá por:

Contrato tipo: Modelo aprobado por CIH para cada tipo de servicio que, como regla, deberá ser utilizado por las diferentes áreas y que constituirá una guía para la negociación y concertación del contrato.

Anexo del contrato: Documento que se une al contrato simultáneamente a su otorgamiento, cuyo texto precisa o concreta una o más obligaciones.

Suplemento al contrato: Documento que se une al contrato después de otorgado para dejar constancia de cualquier modificación o precisión al contenido de aquel, del que forma parte integrante.

Código del contrato: Es una identificación única para cada contrato que se conformará como sigue: un número consecutivo que deberá asignar el Especialista Comercial, luego de que reciba de la Vicepresidencia que corresponda el contrato firmado por ambas partes; después una barra diagonal (slash) tras la que se escribirán los dos últimos dígitos del año en que se firmó el contrato y seguido las letras A, AI, INV, SCF, C y F en dependencia del tipo de servicio de que se trate: A para Auditoría, AI para Auditoría Informática, INV para Auditoría de Inversiones, SCF para Servicios Contables y Financieros, C para Consultoría y F para Formación, A continuación, se añadirá una P, en el caso de contratos que se ejecutarán entre personal que pertenece a un Centro de Educación Superior (CES) u otro centro adscrito al Ministerio de Educación Superior (MES) y personal de la plantilla de CIH, los que serán conocidos como contratos de participación. Se añadirá una letra S, en el caso de contratos en que los ingresos totales se distribuirán entre CIH y un socio, los que serán conocidos como contratos en asociación. Si coincidieran ambas situaciones, es decir, que se ejecute el contrato entre personal de CIH, un socio y uno o más CES u otro centro, se escribirá PS.

Vicepresidencias: Áreas de trabajo atendidas y dirigidas, de forma permanente, por los respectivos Vicepresidentes. A las vicepresidencias se les subordinan las correspondientes direcciones, equipos, consultores, auditores y, funcionalmente, los encargados de negocios, de acuerdo con el área de trabajo de que se trate el servicio que atienden.

Encargado de Negocios: Es la persona propuesta por los CES u otro centro adscrito al MES y aprobada por CIH para atender, de manera integral, los negocios de este.

Promotor del Negocio: Es el Presidente, Vicepresidente, Director, Encargado de Negocios, Jefe de Grupo, Consultor, Auditor, Profesor y cualquier trabajador plantilla de CIH que detecte una oportunidad de negocio. Podrá o no coincidir con alguna de las personas designadas para participar en la ejecución del servicio.

Expediente del contrato: Legajo que contendrá, en lo esencial, el original del contrato, sus anexos y suplementos debidamente firmados y acuñados; Presupuesto del Contrato; escrito de aceptación o conformidad del cliente con el servicio prestado; constancia de reclamaciones interpuestas, acciones de renegociación, judiciales y de otras análogas o establecidas por las partes; cualquier otro documento que se haya generado al efecto.

Su cuidado y custodia estará a cargo del Grupo Comercial de CIH.

Presupuesto del Contrato: Es el documento que recoge los principales datos del negocio, sus ingresos y gastos estimados, fechas de cobro, según los plazos de pago acordados, participantes e indicadores, en el formato habilitado al efecto por CIH, debidamente llenado y firmado. El primer pago pactado en el contrato deberá cubrir las prestaciones iniciales.

El Presupuesto del Contrato se ajustará a las condiciones que establece la norma específica que obra en el Manual General de Normas y Procedimientos.

Expediente del cliente: Legajo que contendrá los documentos relativos a un cliente de CIH que resulten de interés conservar. Su cuidado y custodia será responsabilidad del Grupo Comercial de CIH.

Ficha de cliente: Modelo elaborado por CIH, que se adjunta como Anexo No. 1 y 2 formando parte integrante de este procedimiento, que será completado por el cliente y por las vicepresidencias.

Se actualizará por el cliente con una periodicidad anual, a expreso requerimiento de la vicepresidencia o en cualquier momento, si se conoce que se han modificado algunos de los datos del cliente contenidos en la mencionada ficha.

Registro de Contratos: Base de datos automatizada que contendrá los datos e informaciones más relevantes del contrato que introducirá el Especialista Comercial.

Fecha de pago: A los efectos de CIH se considerarán como fechas de pago las siguientes, según el instrumento de pago de que se trate (efectivo / cheque / transferencia / letra de cambio):

- Fecha en que se haga entrega del instrumento de pago en la Caja de CIH.

- Fecha en que se notifica cualquier crédito en estados de cuenta del banco o del MES.

3. Desarrollo

3.1 Negociación

3.1.1 El Promotor del Negocio cuando reciba por cualquier vía una solicitud de servicio revisará si cuenta con el personal disponible para prestar el servicio, luego comunica al futuro cliente que deberá aportar los documentos que a continuación se relacionan.

- Escritura de constitución o la resolución por la que se creó la entidad de que se trate, según el caso.
- Certificación del Registro Mercantil o registro público equivalente.
- En el supuesto de una unidad empresarial de base u otra organización que no cuente con personalidad jurídica, en lugar de presentar los documentos antes mencionados, mostrarán la resolución dictada por quien la creó donde se establecen expresamente sus atribuciones.
- Documento que respalde las facultades de quien pretende concurrir en representación del cliente a firmar el contrato de servicios.
- Documento en el que conste la aprobación específica de la autoridad que corresponda para la concertación del contrato en cuestión, si procediera.
- Informe bancario que acredite la disponibilidad financiera.
- Ficha de Cliente.

Se aceptará la presentación de una certificación expedida por el secretario letrado o asesor legal de la entidad en la que consten los datos contenidos en los documentos relacionados anteriormente.

En caso de tratarse de una sucursal u oficina de representación de compañías extranjeras será aceptada como válida, en cuanto a la representatividad, la fotocopia simple de la licencia expedida por el Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba u otro equivalente, como la Licencia de Representación otorgada por el Banco Central de Cuba. Además, presentarán las actas de protocolización

notarial de los documentos de constitución, de designación o apoderamiento de representante u otros.

Las entidades pertenecientes a los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior, de acuerdo con las regulaciones vigentes, acreditarán la capacidad legal y de pago de acuerdo con lo establecido, a esos efectos, por dichos organismos.

Se exceptúan de la presentación de los documentos a que se refiere el apartado 3.1.1, a los órganos y organismos del Estado y a las organizaciones políticas, de masas y sociales.

En el supuesto de las personas naturales partes como clientes en un contrato, mostrarán su documento de identidad y, en caso de estimarse necesario, sus documentos bancarios. El Promotor del Negocio anotará los nombres y apellidos del cliente, domicilio, ciudadanía, número de identificación o pasaporte, banco y número de cuenta con que opera.

3.1.2 De tratarse de un servicio de Formación, de los que se ejecutarán previo al lanzamiento de una convocatoria emitida por la Dirección de Formación, bajo la supervisión del Vicepresidente que corresponda, se entenderá aceptado el servicio con la respuesta afirmativa de los clientes.

3.1.3 De tratarse de un servicio de auditoría, se considerará la “Fase Exploratoria” dentro de la Fase de Negociación.

3.1.4 Cuando se reciba la documentación antes referida, quien resulte designado redactará el proyecto de contrato, todo lo cual someterá a la consideración del cliente para su consideración.

3.1.5 Para elaborar el proyecto de contrato podrá utilizarse el modelo de contrato tipo, con las adecuaciones que resulten de la propia negociación o, en su defecto, se redactará el clausulado ajustado al negocio específico de que se trate.

En ambos casos los negociadores de CIH procurarán que las estipulaciones que se acuerden no coloquen a CIH en una posición desventajosa en el vínculo contractual; así como velarán porque los pactos contenidos en los contratos no contravengan disposición legal alguna, incluidas las contenidas en los documentos constitutivos de CIH.

3.1.6 El cliente dictaminará la proforma de contrato y enviará los resultados a el Encargado de Negocios.

3.1.7 Cuando la Vicepresidencia reciba los documentos a que se hizo mención, analizará, discutirá y evaluará el negocio que se propone. Si no acepta el negocio, dispondrá la devolución de todos los documentos aportados por el solicitante del servicio.

3.1.8 Las vicepresidencias establecerán la forma en que llevarán a cabo las negociaciones y, como regla, deberán presentar el proyecto de contrato al Jurídico para su revisión, salvo que decidan lo contrario.

Dicho proyecto tendrá su código completo, excepto el número consecutivo que, luego de la firma de ambas partes, le asignará el Especialista Comercial, para lo cual se dejará un espacio en blanco.

Esta documentación se ajustará a lo establecido en este Procedimiento, a los acuerdos adoptados por los órganos de dirección de CIH y a las disposiciones legales vigentes en la materia.

3.2. Contratación

3.2.1. El Especialista en Contrataciones verificará que se acompañen los documentos exigidos por el presente Procedimiento y que estos contengan todas las informaciones que resulten necesarias; así como revisará el contenido del proyecto de contrato.

3.2.2 Cuando el Encargado de Negocios recibe el dictamen de la proforma de contrato, elabora el contrato con las adecuaciones antes hechas.

3.2.3. Asimismo, envía el contrato al cliente el cual procederá a imprimir y firmar dos copias de contrato.

3.2.4 Una vez el Encargado de Negocios tenga en su poder el contrato firmado por el cliente, lo enviará a Vicepresidencia vía DHL, junto al presupuesto de gastos vía gmail.

3.2.5. El Vicepresidente, en el marco de sus respectivas competencias, salvo decisión expresa en contrario del Presidente, firmará el proyecto de contrato. Excepcionalmente, y previa consulta con el Presidente, podrá firmarse el contrato en cuestión por alguno de los directores expresamente autorizados para ello por el órgano competente o en virtud de poder notarial otorgado por el Presidente.

3.2.6. El Vicepresidente entregará los ejemplares del contrato al Especialista Comercial para que este introduzca los datos del cliente en el Registro habilitado a tales efectos y le asigne el número al contrato. Además, presentará el expediente del contrato, la ficha de cliente y cualquier otro documento que pueda formar parte del expediente del cliente para su archivo.

3.2.7. Preparará el envío al cliente de un ejemplar del contrato numerado, firmado y acuñado.

3.3. Ejecución

3.3.1. El Vicepresidente que atiende el área a la que corresponde el servicio es el máximo responsable de que este se cumpla de acuerdo con lo establecido en el contrato, con independencia de que personalmente firme o no.

Asimismo, queda responsabilizado conque el proceso de negociación se lleve a cabo conforme se establece en este Procedimiento, así como con todas las comunicaciones con los participantes en la ejecución de los servicios y de que la conclusión de estos se haga constar mediante escrito, que se archivará en el expediente del contrato, según el servicio de que se trate, como sigue:

- Auditoría: Acta de Discusión del Informe Final.
- Consultorías: La carta de aceptación o conformidad del cliente con el servicio prestado.
- Formación: Los resultados de la encuesta aplicada sobre la satisfacción de los participantes.

3.3.2. El personal designado para la ejecución de cada servicio comunicará al Encargado de Negocios la culminación del servicio y exigirá del cliente que se exprese sobre la conclusión de estos, de conformidad con lo antes dispuesto.

3.3.3. Una vez informado la culminación del servicio se solicita la factura y verifica conformidad del cliente.

3.3.4. En caso de existir inconformidad con el servicio prestado se indaga las causas y se procede a dar solución a estas.

3.3.5. El Vicepresidente que corresponda podrá decidir la cancelación de contratos en ejecución cuando considere que existan razones para ello. De igual manera procederá ante las solicitudes de terminación anticipada de un contrato.

La decisión que se adopte al respecto será comunicada por quien firmó el contrato a los involucrados en el proceso, de lo cual deberá quedar constancia por escrito que se archivará en el expediente del contrato.

3.3.6 Al culminar el servicio con éxito se recomienda el profesor para servicios similares y se emite la evaluación.

3.4. Cobro y Facturación

3.4.1. Los pagos a realizar por el cliente y sus plazos quedarán consignados expresamente en el contrato. Los promotores de negocios, encargados de negocios y las vicepresidencias, en primera instancia y los demás involucrados en el proceso, velarán porque la redacción de las cláusulas relativas a los honorarios, formas y medios de pago sean claras y precisas.

3.4.2. Para la facturación y el cobro las vicepresidencias, los encargados de negocios, el Grupo Comercial y el área de Contabilidad se atenderán a lo establecido en el Manual de Procedimientos de Contabilidad.

Las vicepresidencias respectivas, en cumplimiento del párrafo anterior, podrán auxiliarse, en todo momento, de la información que conste en el área Comercial o, en su defecto, en los registros y mediante consulta directa con el área de Contabilidad de CIH.

4. Responsabilidades

4.1 Del Promotor del Negocio, entre otras:

4.1.1 Proponer el negocio a través de las vicepresidencias.

4.1.2 Precisar los datos y las informaciones que identifican al posible cliente y las particularidades del negocio, cuando proceda.

4.1.3 Participar en el resto del proceso del servicio de que se trate, si así se decidiera.

4.2 Del Encargado de Negocios, entre otras:

4.2.1 Promover, analizar y encauzar propuestas de negocios, según se establece en este Procedimiento, asegurando la plena identificación de los posibles clientes y las características del negocio.

4.2.2 Presentar las solicitudes de contratos al Vicepresidente que atiende el área a la que se refiere el servicio, según este concierna a Consultoría, Auditoría o Formación, con quien mantendrá los vínculos fundamentales desde la negociación hasta su terminación.

4.2.3 Elaborar o, en su caso, velar porque se elabore el Presupuesto del Contrato, de acuerdo con la metodología establecida al efecto.

4.2.4 Por delegación de las vicepresidencias o por decisión expresa del Vicepresidente que atiende el área a la que se refiere el servicio, dar continuidad y seguimiento a la ejecución del servicio hasta su culminación, realizar cuantas coordinaciones se requieran en función del servicio a brindar, ejercer la supervisión y control, incluidas las gestiones de cobro, rendir periódicamente informes sobre el comportamiento de los servicios y ante cualquier incidencia que lo merite.

4.2.5 Prestar especial atención a la calidad del servicio, a la elaboración de la documentación que corresponda, al control de los tiempos de dedicación de los participantes en los servicios, a la confección de los correspondientes reportes y evaluaciones y a las gestiones de cobro, según corresponda.

4.2.6 Proponer la acreditación de profesores como consultores o auditores para la prestación de servicios a clientes.

4.2.7 Recomendar la realización o realizar por decisión de CIH otras actividades dentro del campo de competencia de la sociedad y de sus posibilidades.

4.3 De las vicepresidencias, entre otras:

4.3.1 Designar a los negociadores que podrán coincidir o no con los promotores de negocios, los participantes u otros.

4.3.2 Atender a los encargados de negocios en las provincias brindándoles el asesoramiento técnico y metodológico que requieran, a los efectos de los servicios.

4.3.3 Elaborar o asesorar la elaboración del proyecto de contrato y revisar el proyecto en cuestión para lo cual solicitarán los datos, informaciones y documentos que por el presente se establecen.

4.3.4 Velar porque la documentación que se presente a la revisión del Especialista en Contrataciones cumpla lo establecido en este Procedimiento, en los acuerdos adoptados por los órganos de dirección de CIH que resulten de aplicación y en cualquier otra disposición legal vigente relacionada con la materia.

4.3.5 Analizar las observaciones y sugerencias dadas por el Especialista en Contrataciones y decidir si actuar o no en consecuencia.

4.3.6 Procurar que no sean firmados nuevos contratos o extensiones del contrato original con clientes morosos.

4.3.7 Tener en cuenta las situaciones que puedan constituir riesgos contractuales, a tenor de las informaciones obtenidas y, en particular, las emanantes de la Dirección de Negocios, Grupo Comercial, Contabilidad y el Especialista en Contrataciones.

4.3.8 Remitir al cliente el proyecto de contrato y el contrato firmado, acorde con lo establecido en el presente Procedimiento.

4.3.9 Elaborar o, en su caso, velar porque se elabore el Presupuesto del Contrato y revisar que su contenido se ajuste a lo establecido al efecto.

4.3.10 Emitir y presentar las solicitudes de factura, según lo regulado al respecto.

4.3.11 Estar atentas a la calidad de los servicios que se brinden, al pago de estos por los clientes en el tiempo requerido, a la eventual suspensión, reanudación y conclusión de los servicios y establecer, de forma discrecional, la forma para dirimir reclamaciones de los clientes en sus respectivas áreas.

4.3.12 Proponer encuentros y seminarios con los encargados de negocios en las provincias y otros especialistas vinculados con CIH.

4.3.13 Valorar otros aspectos atinentes al Procedimiento de contratación con clientes.

4.4. Del Grupo Comercial, entre otras:

4.4.1. Recepcionar, controlar y archivar los contratos y sus suplementos firmados, numerarlos e introducir los datos de la comparecencia y otros relevantes en el sistema automatizado.

- 4.4.2. Emitir las facturas, a partir de las solicitudes realizadas por los Vicepresidentes, Directores o por quienes aquellos designen.
- 4.4.3. Informar periódicamente sobre el estado de las solicitudes de facturas.
- 4.4.4. Archivar una copia de las facturas y otros documentos de interés sobre la gestión del servicio contratado, conjuntamente con los contratos, en los expedientes habilitados para ello.
- 4.4.5. Mantener actualizada la información en el sistema automatizado de gestión comercial.
- 4.4.6. Brindar datos relativos a la marcha de los servicios para la toma de decisiones en la organización y para la elaboración de los informes requeridos por las instituciones competentes.
- 4.4.7. Recepcionar, validar y entregar cheques.
- 4.4.8. Conciliar los cobros registrados en Contabilidad con el registro comercial y la facturación.
- 4.4.9. Confeccionar y actualizar, periódicamente, el expediente de las facturas emitidas.
- 4.4.10. Informar, previa coordinación con el área de Contabilidad, sobre la situación de los cobros.

5. Comunicaciones

5.1 Se tendrán por válidas las comunicaciones cursadas por fax y correo electrónico, siempre con acuse de recibo.

En las comunicaciones se utilizará el código asignado al contrato, de acuerdo con el sistema que se establece en el apartado 3.1.1.

6. Documentos y Registros

- 6.1 Plantilla de especialistas
- 6.2 Contrato tipo
- 6.3 Registros de cliente
- 6.4 Registros del contrato
- 6.5 Expediente del cliente
- 6.6 Ficha del cliente
- 6.7 Presupuesto de gastos

6.8 Contrato

7. Anexo

Mapa de proceso

Flujograma de procesos

Fichas de procesos

Calendarización