
FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

METODOLOGÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Sandra María Coello Ramírez

Tutora: Prof. Tit., Ing. Marisol Pérez Campaña, Dr.C

Holguín 2019



PENSAMIENTO

“Todo el mundo tiene un potencial creativo y desde el momento en que puedes expresar ese potencial creativo, puedes comenzar a cambiar el mundo”



DEDICATORIA

A mis padres por haberme indicado el buen camino y no dejarme
rendirme cuando pensé que todo estaba perdido, por consolarme en las derrotas
y alentarme hasta verme convertirme en lo que soy hoy,
por confiar en mí y apoyarme.



AGRADECIMIENTOS

A mi abuelita por todo el cariño que me brindó y por sus consejos,

A mi hermanita por sacarme siempre lo mejor y lo peor de mí;

A mi novío por haber estado siempre apoyándome cuando más lo necesitaba;

A mis amigos Leanet y Víctor, por ser mi casa de estudio constante,
sin importar hora o lugar;

A mi tutora por darme siempre su apoyo, y regalarme parte de su tiempo
en momentos en los que no disponía de él, mil gracias.

A Cary por ayudarme, aconsejarme y calmarme en tiempos de estrés;

A los que ya no están pero que siempre llevaré en mi memoria

A todos los profesores, que pusieron su granito de arena en mí,
y que de alguna forma u otra me

formaron a lo largo de estos años como la profesional que hoy quiero ser

A Dios y a la Virgen de la Caridad... por ayudarme a seguir los pasos
correctos en estos años de mi vida.



RESUMEN

La gestión por procesos es esencial para el diseño de los sistemas de gestión en universidades. Dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior se establece como prioridad incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de universidad unificada y con mayor integración de los procesos. La documentación de los procedimientos constituye una herramienta esencial para una mayor organización y un mejor control. Por lo que la investigación tiene como objetivo general: desarrollar una metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín. Para dar cumplimiento a este objetivo se propone la metodología para la documentación de los procedimientos, y como principales resultados se obtiene una guía para la elaboración de los procedimientos en la universidad contribuyendo a la homogeneización de los mismos, además se muestra su aplicación llevando al formato propuesto dos de los procedimientos existentes relativos al proceso de gestión económico financiera.

ABSTRACT

The administration by process is essential at the present on the design of the universities administration systems. Inside the projections of work of the Ministry of Superior Education settles down as priority to increase the quality, efficiency, effectiveness and rationality of the administration, assuming the new condition of unified university and with bigger integration of the processes The documentation of the procedures constitutes an essential tool for a bigger organization and a better control. That's why the investigation has like general objective: Developing a methodology for the documentation of the procedures at Holguín's University.

To accomplish this objective it was applied a methodology for the documentation of the procedures, a guide for elaboration gets principal results from future procedures itself, updated the documentation of the already existent procedures at the university contributing to the homogenization of the same and it was applicable the redesign of the procedure and the procedure for rule the process of the Wholesale Cards Red.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO TEORICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión por Procesos.....	6
1.2 Gestión por Proceso en las universidades	10
1.3 La documentación de los procesos y los procedimientos	13
1.3.1 La documentación de los procesos	13
1.3.2 Documentación de los procedimientos.....	15
1.4 Estado actual de los procesos y los procedimientos en la Universidad de Holguín.....	18
Conclusiones parciales	19
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.....	22
2.1 Antecedentes metodológicos del procedimiento.....	22
2.2 Propuesta de Metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín.....	24
Etapa 1. Preparación de las condiciones de partida	24
Etapa 2. Documentación del procedimiento.....	26
Paso 2.2 Redacción del procedimiento	28
Paso 2.3 Revisión del estilo de redacción y diseño de páginas	28
Etapa 3: Presentación y aprobación del procedimiento	29
Etapa 4: Implementación y seguimiento.....	29
2.3 Aplicación parcial de la metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín.....	30

VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior, como organizaciones de peculiar naturaleza, son reconocidas por su práctica política y cultural, comprometida con la promoción y formación de los valores profesionales y sociales que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad (Robaina, 2009).

El proceso de gestión en la Educación Superior puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido con la finalidad de crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado para que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y así alcanzar los objetivos de la organización (Fuentes, 1999).

La universidad al igual que cualquier otra institución, puede considerarse un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad (Ortiz Pérez, 2014).

En el XI Congreso Internacional de Educación Superior 2018, la Dra. Martha del Carmen Mesa expresó: " Desde las universidades debemos compartir todo lo que podamos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible, siempre con una visión económica, social y ambiental. Nuestras fuerzas son esenciales para el logro de una sociedad más justa"

La ciencia universitaria es valorada por su capacidad para influir, en la transformación del entorno y en el bienestar de la sociedad. El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, definió varios lineamientos de los cuales los más significativos en relación a este apartado son el 141, 982,1063 y el 1224. El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, define como un eje estratégico el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación a la actualización del modelo económico cubano. El objeto específico 13, refiere la generación de nuevos conocimientos en las universidades y el objetivo 15 trata sobre el diseño del programa de estudios avanzados para jóvenes talentos en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social.

La Universidad de Holguín como parte influyente de la educación superior de Cuba, comienza a realizar estudios vinculando la gestión por procesos e indicadores de gestión en el año 2010, investigaciones que constituyen los antecedentes de la propuesta de una tecnología para la gestión integrada de los procesos de Ortiz Pérez (2014), que dio como resultado el diseño del sistema de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” orientado a la calidad y a la integración de los procesos. Como parte de la estrategia de integración de las IES trazada por el MES, se constituye la Universidad de Holguín el 4 de septiembre de 2015, como resultado de la unificación de los centros de educación superior “Oscar Lucero Moya”, “José de la Luz y Caballero” y “Manuel Fajardo”, en los cuales se habían realizado investigaciones que incluían el análisis de algunos procesos, fundamentalmente en los sustantivos, pero carecían de un sistema de gestión y sus herramientas, además de una cultura sobre el tema de la gestión por proceso.

El sistema educacional en Cuba ha sufrido una serie de cambios en estos años, entre ellos se encuentra la descentralización de las funciones, permitiendo mayor libertad a los directivos para realizar actividades de manera autónoma, con el objetivo de mantener un mayor control en la nueva UHo, surge el Departamento de Organización y Planificación en la Universidad de Holguín, y con él la necesidad de contribuir a un mayor control de la documentación. Actualmente la documentación de los procesos de la universidad solo llega hasta nivel de fichas de procesos, que contienen mapas específicos, flujograma y plan calendario de información. Cada departamento cuenta con procedimientos de elaboración propia, pues no se cuenta con una metodología formalizada para la redacción de procedimientos, provocando que no exista homogeneidad en la documentación de los procedimientos.

Debido a la importancia que presenta cada uno de los procesos que se desarrollan, y que el sistema educacional se encuentra en una constante evolución provocada por nuevas investigaciones e innovaciones, la documentación de los procedimientos es un punto clave para el control, además de un ser un elemento que rige las buenas prácticas. Periódicamente se presentan evaluaciones, revisiones y auditorías en la UHo, donde se solicitan los procedimientos documentados, debido a que en ellos se recoge el paso a

paso de cada proceso, además de hacer disminuir o desaparecer la variabilidad, es decir, mantener el proceso bajo condiciones controladas.

Siendo consecuente con lo analizado anteriormente, se puede definir como **problema profesional**: La documentación actual de los procesos en la Universidad de Holguín carece de procedimientos formalizados, lo que limita la implementación del Sistema de Gestión.

El **objeto de estudio** de la investigación es la gestión de los procesos universitarios y se define como **objetivo general**: Desarrollar una metodología para la documentación de los procedimientos de los procesos de la Universidad de Holguín.

Para su cumplimiento se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco – teórico – práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión por procesos en universidades y la documentación de los procedimientos.
2. Proponer una metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín.
3. Aplicar la metodología en uno de los procesos de la Universidad de Holguín.

El **campo de acción** se enmarca en la documentación de los procedimientos y se establece como **idea a defender** que la documentación de los procedimientos de los procesos de la Universidad de Holguín, contribuirá a la implementación de su Sistema de Gestión.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos siguientes:

- análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados,
- inductivo - deductivo: para la adaptación y aplicación del procedimiento para el diseño de los procesos en universidades,
- sistémico: para desarrollar el análisis teórico metodológico de las tendencias actuales de la gestión por procesos en universidades, a través de su descomposición en los elementos que la integran,
- métodos empíricos: entrevistas, observación directa, entre otros.

La investigación se estructura de la forma siguiente: el capítulo uno contiene la fundamentación teórico práctica referencial, el capítulo dos desarrolla la metodología para la documentación de los procedimientos, además de la aplicación parcial del mismo en dos de los procedimientos del proceso de gestión económica financiera, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía y un grupo de anexos como complemento de los resultados expuestos

1

MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO
REFERENCIAL DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I MARCO TEORICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo establecer los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación. Para ello se realizó una amplia búsqueda bibliográfica en la literatura especializada en el campo de la gestión por procesos, tanto de autores nacionales como internacionales. En esta se profundiza en la gestión en las universidades, se abordan aspectos de la gestión por proceso y su funcionamiento e importancia en las mismas, se abordarán aspectos como la documentación de los procesos y los procedimientos, además del estado actual en la Universidad de Holguín. El hilo conductor a seguir para el desarrollo del capítulo 1 se muestra en la **Figura 1.1**



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

1.1 Gestión por Procesos

La definición de gestión que se puede encontrar en cualquier libro o texto informativo acerca de esta herramienta de administración dice que básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. Más específicamente la definición de esta se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Otra de las definiciones expone que es la organización y coordinación de las actividades de un negocio con el fin de lograr objetivos definidos.

La gestión a menudo es incluida como un factor de producción junto con maquinaria, materiales y dinero. De acuerdo al gurú de la gestión, Peter Drucker (1009-2005), las

tareas básicas de la gestión incluyen tanto mercadeo como innovación. La práctica de la gestión moderna tiene su origen en el estudio del siglo XVI sobre la baja eficiencia y fracaso de ciertas empresas, llevado a cabo por el vendedor inglés Sir. Thomas More (1478-1535). La gestión consiste en entrelazar funciones para crear una política corporativa y organizar, planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos de dicha política.

Una gran cantidad de autores a través de los años han expuesto sus criterios y definiciones sobre su interpretación es un Sistema de Gestión por Procesos, ¹(Amozarrain, 1999) planteó que:

“Gestiona toda la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una serie de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”

En cambio (Mora Martínez, 2002) percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico funcional.

Proporciona una manera más simple y realista de ver la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quien respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y clientes la obra entera, los pasos y transformación de entradas en salidas viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones, y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción”(González Méndez 2002)

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

¹ Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Bendellet al. 1993). Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión. La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente.

De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain; 1999) El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999), 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. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer & Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio,

es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La Gestión por Procesos (Anexo 1) se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para el logro de la Mejora Continua y la materialización de los objetivos, pero su importancia la ha llevado a ser considerada como un elemento a ser analizado en la elaboración de los ejercicios de diseño estratégico. Numerosos autores han aportado definiciones y conceptos de Sistema de Gestión como es el caso de (Amozarrain, 1999) que expuso:

“Gestiona toda la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una serie de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”; otro de los conceptos expresa que: “Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico funcional”² (Mora Martínez, 2002). Por su parte³ (Ponjuán Dante, 2005) expresó que: “El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, 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; Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no solo pensar en cómo hacer mejor lo que se está haciendo sino ¿Por qué? y ¿para quién? lo hace, puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad”;⁴(González Méndez 2002),plantea que : “Proporciona una manera más simple y realista de ver la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de

² Mora Martínez, J. R. (2002): “Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud”; Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Numero 21; (Enero/ Marzo)

³ Ponjuán Dante et al. (2005): Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, Cuba.

⁴ González Méndez, L. (2002). El Enfoque de Procesos. [en línea]. [Consulta: 12 de Agosto de 2007] Disponible en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos.](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos)

clientes internos, se evidencia el rol de cada quien respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y clientes la obra entera, los pasos y transformación de entradas en salidas viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones, y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción”.

De acuerdo a los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: 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. La incorporación de la filosofía de Procesos a la Planeación Estratégica resulta factible e importante.

La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifica el camino y llevan al logro de la eficacia. El Mapa de procesos se convierte en una herramienta potente de validación del proceso de Planeación al permitir comprobar la plena correspondencia entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos, lugar de concreción de los indicadores, de establecer la relación causa efecto y de comprobar el enfoque hacia al cliente.

Lo anterior no contradice la existencia de un proceso de Mejora Continua en el que en función de las capacidades de la organización se analicen y mejoren los procesos de la misma, sobre la base de establecer un orden sustentado en “invertir en mejora” en aquellos procesos que más aporten a la eficacia (cumplimiento de los objetivos estratégicos y enfoque al cliente) o a la eficiencia (capacidad de mejora en el aporte de valor añadido, altamente repetitivos o con altas desviaciones con respecto a lo esperado).

1.2 Gestión por Proceso en las universidades

Las Instituciones de Educación Superior, como organizaciones de peculiar naturaleza, son reconocidas por su práctica política y cultural, comprometida con la promoción y

formación de los valores profesionales y sociales que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad (Robaina, 2009). En la actualidad, los procesos universitarios se caracterizan por la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y evaluación por la búsqueda constante de la calidad en la educación superior y sus procesos. Por ello, la gestión de procesos juega un papel importante en la búsqueda de la calidad universitaria. Uno de los propósitos de este tipo de gestión es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.

La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente (Vohel, 1997). El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales (Gardner, 2001). Toda organización necesita evaluar sus operaciones organizacionales, acciones que le permitirán gestionar sus actividades y, de ese modo, establecer un mejoramiento que debe ser continuo y constante en el tiempo.

El proceso de gestión en la Educación Superior puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido con la finalidad de crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado para que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y así alcanzar los objetivos de la organización (Fuentes, 1999) (Mayra Albán¹, Gloria Vizcaíno, Fabricio Tinajero Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador)

La universidad al igual que cualquier otra institución, puede considerarse un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad (Ortiz Pérez, 2014). A continuación, se definen cada uno de estos procesos.

Formación (pregrado y posgrado): la formación de los profesionales de nivel superior o formación pregrado es el proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de educación superior para garantizar la preparación

integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científica-técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y 15 de la sociedad en general (Resolución 210/2007 Trabajo docente y metodológico).

La formación de posgrado tiene dos vertientes, la superación profesional que tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural; y la formación académica de posgrado que tiene como objetivo la educación posgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación (Resolución 132/2004 Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba)

Investigación: proceso mediante el cual se descubren nuevos conocimientos científicos; introduce, innova y crea tecnología, para resolver los problemas sociales; utilizando como instrumento a la ciencia y mediante la cual se desarrolla una rama del conocimiento, de la cultura de la humanidad (Álvarez de Zayas, 2002)

Extensión universitaria: la extensión como proceso universitario se orienta en su proyección hacia dos direcciones estratégicas, la intra y la extra universitaria, las que definen las líneas fundamentales de atención en correspondencia con la satisfacción de las necesidades de elevar el desarrollo cultural de la comunidad universitaria y la de su entorno, resultados que son indicadores de la pertinencia y el impacto de la universidad (Fuentes González et al., 2003)

La gestión universitaria, ha estado sujeta también a diferentes interpretaciones. En sentido general; al analizar las definiciones que se han dado, se puede observar las modificaciones que ha ido experimentando el concepto, extrayendo como aspectos importantes, los siguientes:

- El reconocimiento de la gestión universitaria como un proceso que se debe desarrollar de forma integrada

- La necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz las universidades para obtener resultados relevantes para la sociedad
- La evolución que ha ido experimentando la gestión universitaria, en sus inicios con definiciones muy elementales hasta que en los últimos años se complementa con la inclusión de las funciones de la dirección (planificación, organización, regulación y control) presentes en los conceptos dados por Corzo Sánchez, 2011; Colmenares y Graffe, 2012; Figuera, 2012, Ortiz Pérez, 2013.

Por lo tanto, un modelo de gestión universitaria tiene su impacto en la sociedad, en virtud de ser una organización de educación superior que lidera el saber y la ciencia, y al ser considerada por los actores sociales como referencia ante los fenómenos, situaciones y/o eventos de naturaleza política, cultural, científica, humanística y social. El modelo debe crear confianza ante la sociedad por su eficiencia, eficacia y calidad del servicio y producto (Ferrer, 2004). Las vías para lograr tales resultados, están estrechamente vinculadas al buen control y las buenas prácticas, que contienen como elementos fundamentales la correcta documentación de los procedimientos y los procesos.

1.3 La documentación de los procesos y los procedimientos

La Universidad de Holguín incluye dentro de su Sistema de Gestión numerosos procesos y procedimientos documentados, es por ello que a continuación se comentarán algunos de los elementos fundamentales que deben conocerse de los mismos.

1.3.1 La documentación de los procesos

El término "documentación de procesos" fue creado inicialmente por la Philippines National Irrigation Agency en una conferencia en 1978. Se usó en referencia a un proyecto en el que científicos sociales se hospedaron en pueblos y documentaron los procesos de los agricultores. Luego se trasladó a otros sectores y regiones. Por ejemplo, el Programa Aga Khan de Apoyo al Sector Rural (AKRSP) en Guyarat documentó las actividades de su proyecto sobre silvicultura social y ordenación forestal conjunta.

Una documentación de proceso resume los pasos necesarios para completar una tarea o proceso. Es una documentación interna y continua del proceso mientras se lleva a cabo; en la documentación es más importante el "cómo" de la implementación que el

"cuánto" del impacto del proceso. Un negocio es esencialmente un grupo de procesos interrelacionados, y si estos procesos no están documentados por escrito, puede haber inconvenientes.

Las empresas tienen procesos repetibles que son clave para que sus operaciones sean exitosas, por lo que la documentación de procesos sirve como una guía fundamental de referencia para los empleados y directores. La documentación de procesos es un mapa de ruta para la organización. Ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha.

La documentación de procesos también permite saber qué está haciendo la gente y obtener información valiosa sobre los trabajos internos de la empresa. Si no se documenta un proceso, en esencia, alguien más lo va a rediseñar cada vez que se repita. Cuando un empleado se retira de la oficina, todo conocimiento del proceso se va con él, a menos que se haya registrado adecuadamente. La documentación de procesos se vuelve fundamental, en especial, cuando se trata de proyectos que apuntan hacia un cambio social, ya que se centra en el registro de las percepciones y los cambios en las percepciones de los interesados involucrados. En el mundo de hoy, los usuarios solo quieren que las cosas se hagan.

Hay varios aspectos que compiten por su atención: ellos exigen información intuitiva y basada en tareas, y es allí donde la documentación de procesos se convierte en algo fundamental. Como objetivo fundamental la documentación de un proceso persigue llevar un registro del mismo durante la ejecución de un proyecto, aprender de la implementación para adaptar la estrategia y mejorar el procedimiento.

La gestión de procesos de forma proactiva puede:

- Eliminar errores
- Reducir el tiempo empleado en tareas
- Disminuir los costos
- Reducir los recursos asociados a las tareas
- Mejorar la eficiencia
- Mejorar la calidad general

- Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado

La documentación de procesos contribuye a que otros noten los cambios en el comportamiento y las actitudes necesarias para producir los resultados deseados. También brinda contexto a los procesos, así otros pueden ver cómo el proyecto encaja en el panorama general y cuál es su impacto general. Si bien puede llevar tiempo, la documentación de procesos brinda numerosos beneficios a la organización que la hacen indispensable:

- Permite cambios oportunos y continuos en los procesos para aumentar la productividad.
- Evita que los procedimientos dejen de usarse por falta de entendimiento.
- Conserva el conocimiento, incluso cuando aquellos involucrados en el proceso se van de la empresa.
- Ayuda a determinar si los procesos son eficientes o si ciertos pasos deben revisarse o eliminarse.
- Ayuda a todos los miembros de una organización a comprender los procesos y a saber a quién contactar en el caso de que haya problemas.
- Mejora la seguridad.
- Facilita que se mantengan los estándares y la uniformidad, se sigan las reglas y regulaciones externas, y se apoye la diligencia debida.
- Sirve como herramientas de aprendizaje que están a mano para nuevos empleados.
- Ofrece contexto a los proyectos individuales.
- Fomenta el debate sobre los procesos actuales.
- Permite la subcontratación ya que puedes transferir conocimiento fácilmente.

1.3.2 Documentación de los procedimientos

Al conocer lo referente a los procesos, se pudiera decir que éstos y los procedimientos, son lo mismo en esencia, pero no son igual en la forma de escribirse, los procesos indican lo que se tiene que hacer de una manera general y los procedimientos ofrecen la instrucción de cómo se debe hacer lo que se tiene que hacer, es decir, son el detalle de

los procesos. Algunos autores han mostrado lo que es un procedimiento, estas son tres de dichas definiciones:

“Es un proceso más definido compuesto por una serie de pasos y actividades detalladas” (Galloway 1998).

“Es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado”. (Gómez 1976).

“Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos de personal”. (Rodríguez, 2000).

Se concluye que, un procedimiento es un conjunto de actividades simples, rutinarias y detalladas que describen paso a paso el qué, cómo, cuándo dónde, se complementan con “métodos e instrucciones” y, ejemplifican cómo se deben hacer las cosas en el trabajo diario.

El objetivo de documentar los procedimientos es hacer disminuir o desaparecer la variabilidad, es decir, mantener el proceso bajo condiciones controladas. Si por consenso entre los participantes en un determinado proceso se establece cuál es el mejor método de realizar la actividad, este quizás deba documentarse a fin de evitar que cada uno actúe de manera diferente. Solo existe una manera de hacer las cosas bien y a la primera. Si al cabo del tiempo alguien encuentra un método mejor, no debe aplicarlo hasta que no haya sido consensuado por el resto, aprobado por el responsable del proceso y reflejados los cambios en el procedimiento documentado correspondiente.

Es importante escribir lo que se hace y hacer lo que se ha escrito Para ello es indispensable tener en cuenta la opinión de los implicados en el proceso a documentar. Es obvio que ningún miembro de la organización acatará de buen grado que alguien externo a su actividad dictamine cómo ha de hacer las cosas. Además, son los participantes en el proceso los que realmente conocen su funcionamiento, sus puntos fuertes y sus debilidades, de modo que quién mejor que ellos para documentar sus propios procesos.

La estructura y formato de un procedimiento documentado es definida por la organización, pueden contener: texto, diagramas de flujo, tablas, imágenes o combinaciones de éstos formatos; deben contener la información necesaria y útil para la

organización, además de una identificación particular, usualmente tienen la estructura que rigen ciertas normas y regulaciones, en dependencia del área en que se desarrollen los procesos, aunque la gran mayoría cuenta con elementos comunes como:

Portada: La primera página del procedimiento suele incluir el título, código, fecha de redacción, número de versión (o revisión), índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado (y de quien realiza el control de calidad, si aplica).

Distribución: Aquí se nombran los departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido.

Objeto y alcance: En el objetivo se describe un resumen del propósito y contenido del procedimiento. Además, en el alcance se explican los puntos que incluye (y que no incluye) el mismo.

Referencias: Se enumeran los documentos que han influido en la elaboración del presente procedimiento (por ejemplo, la legislación aplicable, el manual de gestión integrada u otros procedimientos relacionados con el procedimiento actual).

Definiciones: Las definiciones de las palabras técnicas que se usen en el contenido del procedimiento.

Responsabilidades: Una lista con los responsables (personas o departamentos) encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento.

Desarrollo (o Descripción): La parte donde se describe la actividad a realizar. Este apartado es el más importante del procedimiento, y el que más espacio suele ocupar. De hecho, se podría decir que todos los apartados anteriores sólo sirven para definir y acotar lo que se va a incluir en este apartado.

Anexos: Se suele incluir como anexo todo lo que se considera importante pero que ocupa demasiado espacio como para incluirlo en el apartado de descripción. Se suelen poner aquí tablas, planos, esquemas, etc.

De entre todas las partes mencionadas, algunas de ellas se pueden omitir, y sólo son realmente imprescindibles la portada y la descripción con el desarrollo del contenido.

1.4 Estado actual de los procesos y los procedimientos en la Universidad de Holguín.

En la Universidad de Holguín como parte del sistema de educación superior cubano se comienzan a hacer estudios de gestión universitaria a partir del año 2000, los cuales en sus inicios estuvieron motivados por la necesidad de implantar el Modelo de Gestión Económica Financiera, se diseñaron todos los sistemas y subsistemas, destacándose el diseño del Sistema de Control de Gestión con énfasis en la actividad económico-financiera (Osorio Rodríguez, 2004) y el diseño del Subsistema de Estadística e Información (Fariña Martínez, 2005; Parodi Rondón, 2007), luego se comienza a avanzar en la gestión de los procesos sustantivos (Betancourt López y Nápoles Rojas, 2007; Rivera Díaz, 2008; García Torres, 2008; Pérez Font, 2008; López Rodríguez, 2009; Del Toro Guerra, 2009), y en el diseño de su Sistema de Control de Gestión (Ortiz Pérez, 2010).

La Universidad de Holguín como parte influyente de la educación superior de Cuba, comienza a realizar estudios vinculando la gestión por procesos e indicadores de gestión en el año 2010, investigaciones que constituyen los antecedentes de la propuesta de una tecnología para la gestión integrada de los procesos de Ortiz Pérez (2014), que dio como resultado el diseño del sistema de gestión de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” orientado a la calidad y a la integración de los procesos. Es por ello que, como eslabón fundamental del sistema de educación superior de Cuba, implementa un Sistema de Gestión de los procesos orientada a la calidad acorde a las exigencias demandadas por la educación superior actual, bajo la necesidad de lograr incrementar la calidad, la eficiencia y racionalidad de la gestión de las universidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado.

El mapa de proceso actual que presenta la universidad se muestra en la Figura 1.2

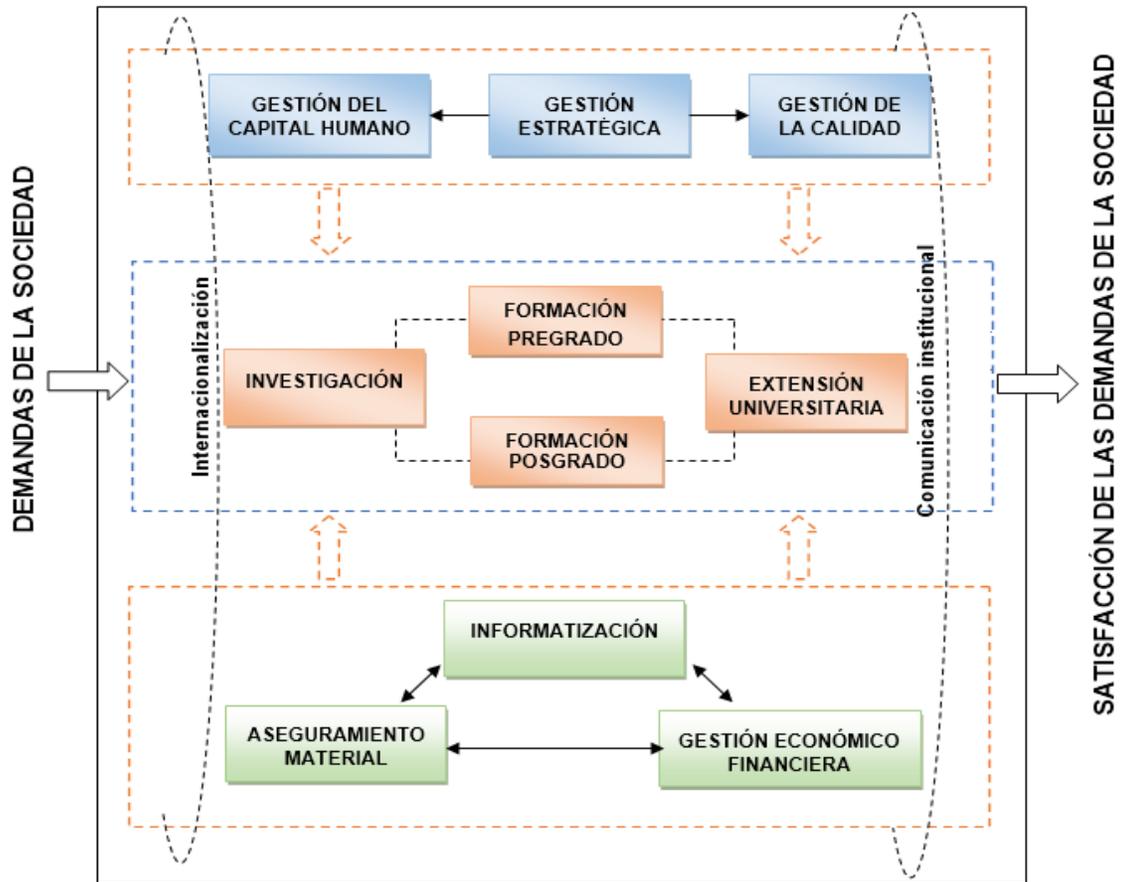


Figura 1.2. Mapa actualizado de los procesos de la Universidad de Holguín

La aplicación del procedimiento específico para el diseño de los procesos en la Universidad de Holguín, permitió documentar los 12 procesos identificados (Anexo 1.2): sustantivos (4), estratégicos (3), transversales (3) y de apoyo (4), que incluye la propuesta de fichas, la realización de los despliegues, flujogramas y la calendarización. La documentación de los procesos universitarios solo se extiende a nivel de ficha de procesos y se desarrolla a través de mapas específicos, ficha despliegue de proceso, flujograma y plan calendario de información; con respecto a los procedimientos, se puede decir que cada uno de los departamentos posee los suyos, creados por cada gestor de procesos, por lo que no existe homogeneidad en su elaboración o una metodología formalizada para su redacción.

Conclusiones parciales

1. La revisión de la literatura disponible evidenció la evolución en los conceptos de Gestión, gestión por procesos además de la documentación de los procedimientos y los procesos. El análisis realizado demuestra que la documentación de los procedimientos es un elemento imprescindible para el correcto desempeño de las organizaciones
2. Los procedimientos documentados, son elaborados según la necesidad de la organización en que se desarrollen, muchos de los elementos que lo componen no son de uso obligatorio, pero otros como la portada y el desarrollo sí. La documentación de los procedimientos contribuye al ejercicio de las buenas prácticas en la entidad.
3. La Universidad de Holguín cuenta con un Sistema de Gestión por proceso expuesto a una constante mejora continua, por lo que la homogeneización y la actualización de la documentación de los procedimientos es una de sus principales necesidades

2

METODOLOGÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO 2. Metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín

2.1 Antecedentes metodológicos del procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación se estudiaron metodologías y procedimientos relacionados con la documentación de los procedimientos. Se realizó un análisis sobre la norma ISO 9000: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad; la ISO 9001: 2015 Requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad, capítulo 7 Información documentada, apéndice 7.5.1 Creación y actualización; además de la ISO 10013: 2001 Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad.

Asociado al estudio de las normas se analizaron sus variaciones con respecto a procedimientos documentados, se concluyó que la exigencia internacional ISO 9000 requería que todo procedimiento debía contemplar los objetivos, alcance, responsabilidades, condiciones y descripción de las actividades; todo esto con carácter obligatorio; sin embargo, en la norma ISO 9001, surgieron cambios que hicieron más sencilla la elaboración de la documentación. En su epígrafe 7.5 Información documentada, apartado 7.5.2 Creación y actualización, solo plantea que: Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

Con la norma ISO 9001 ya no existen los procedimientos documentados, esta, sólo busca un sistema de información documentada. Por consiguiente, cada empresa o entidad está en la libertad de elaborar los procedimientos como lo considere, sin dejar de incluir toda la información necesaria que a estos respecta y aunque ya no tienen carácter obligatorio, si se hace necesaria su implementación. De la norma ISO 10013: 2001 Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad se detalló que los procedimientos documentados constituyen la documentación básica usada para la planificación y administración global de las actividades, las cuales impactan sobre la calidad.

El diseño de los procedimientos documentados cumpliendo la misma estructura y formato facilita a los usuarios su implementación y la posibilidad de cumplimiento. En este sentido, el Departamento de Organización y Planificación tiene entre sus funciones establecer las directrices para la elaboración de los procedimientos documentados que se empleen para la gestión de los procesos universitarios.

Para la propuesta de la estructura que deben cumplir los procedimientos documentados se consultaron 21 procedimientos brindados por siete entidades de la provincia Holguín⁵ y obtenidos de la búsqueda en Internet⁶. Se consultó la norma internacional ISO 10013: 2001 Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad que define en el requisito 4.5, una estructura que deben cumplir los procedimientos documentados (formato papel o digital).

La figura 2.2 exhibe los elementos de la estructura más tratados por los autores consultados para el diseño de los procedimientos documentados. Estos son: el objeto u objetivos, el alcance, las referencias legales, definiciones, las responsabilidades, el desarrollo, los registros y los anexos. Se decide incluir la portada general, ya que en ella se debe hacer referencia a detalles necesarios como el título, código, el contenido y las fechas de revisión, aprobación y modificación del procedimiento documentado.

La estructura de la portada se muestra en el (Anexo 2.1)

⁵ Universidad de Holguín (2014); Empresa de Cigarros Lázaro Peña (2012); Ceproníquel (2017); Empresa Cubana de Lubricantes (consultado 2018); Empresa Comercializadora de Combustibles Holguín (consultado 2018); Holplast (consultado 2018).Etecsa (2018)

⁶Hidro Paute S.A. (2006); Universidad Central de Santander (2007); Fundación para la prevención de riesgos laborales (2008); Construcciones Lujan S.A. (2009); Instituto Papelero Español (2010); Universidad Politécnica de Cartagena (2012); Fundación Universitaria Navarra (2016); Instituto Tecnológico de Culiacán (2016); Congreso de la República de Colombia (2016); Balcells Dalmau (consultado 2018); Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (consultado 2018);Universidad de Coruña (2008); Universidad de Salle (2006);Asunción Paraguay (2018)

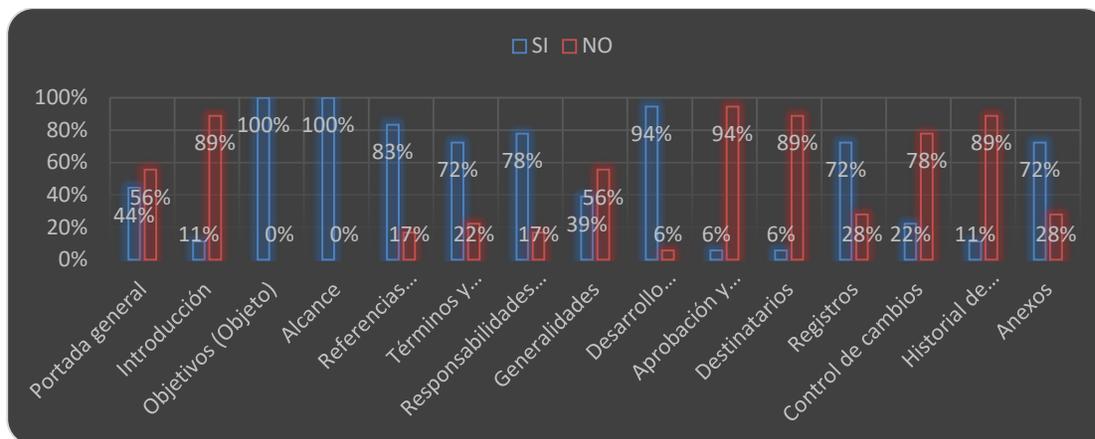


Figura 2.2 Elementos de las estructuras más tratadas por los autores

2.2 Propuesta de metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín

Consecuentemente con el análisis efectuado en el marco teórico práctico referencial de la investigación y en los antecedentes tratados en el epígrafe anterior, se propone el desarrollo de una metodología para la documentación de los procedimientos. La misma constituye una guía para su elaboración, se define la estructura de los procedimientos para lograr homogeneidad, además de los pasos a seguir para su presentación, aprobación e implementación.

En la Figura 2.1 se muestra la metodología, la que consta de cuatro etapas y nueve pasos. A continuación, se procede a la explicación de cada una de sus etapas y pasos.

Etapas 1. Preparación de las condiciones de partida.

En esta etapa se crean todas las condiciones para el estudio, con la conformación del grupo de trabajo y su capacitación, brindando las herramientas para desarrollar el procedimiento.

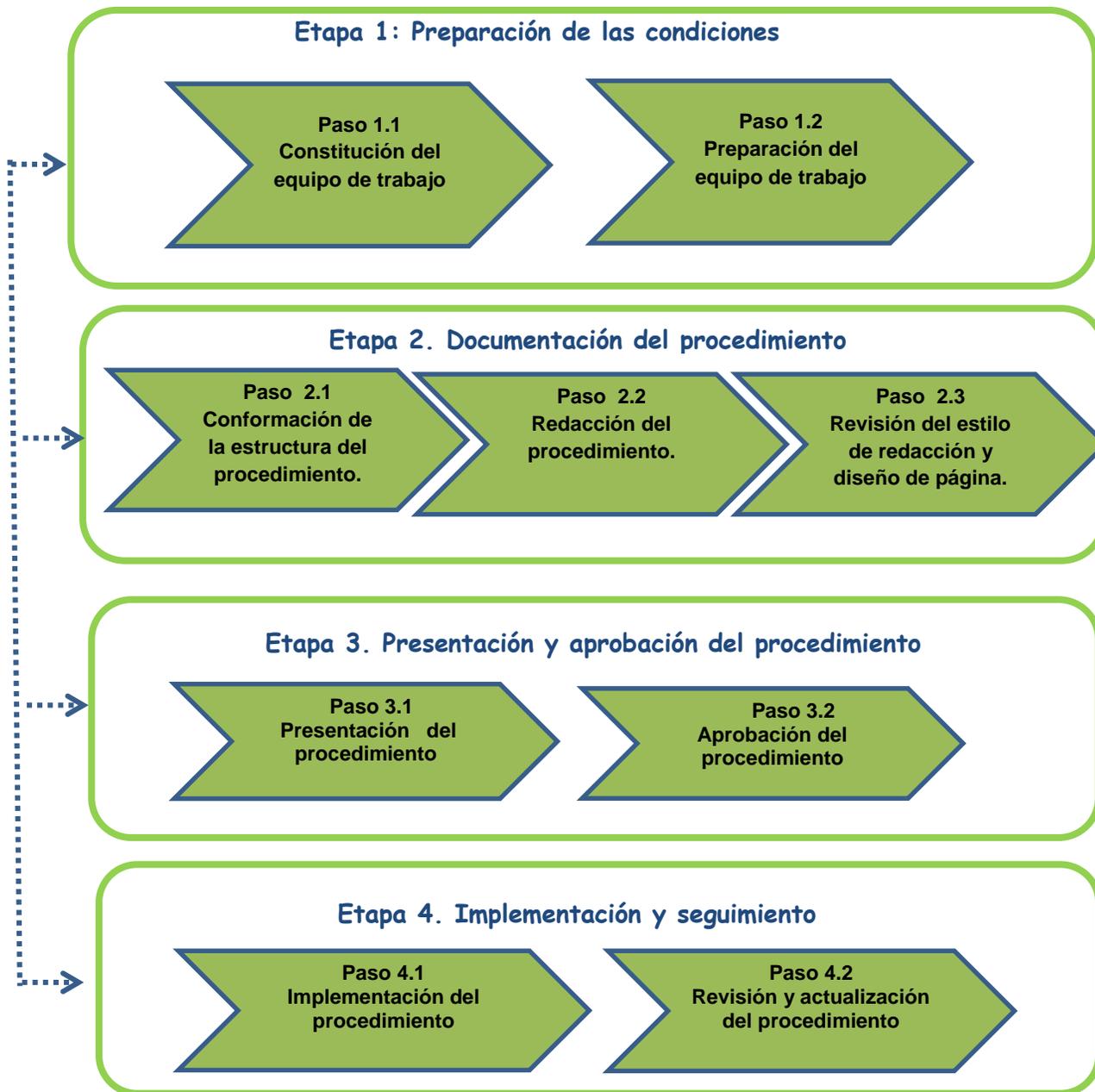


Figura 2.1 Metodología para la documentación de los procedimientos

Paso 1.1 Constitución del equipo de trabajo

Para la constitución del equipo de trabajo que desarrollará el procedimiento, se seleccionarán los especialistas de mayor dominio técnico en la actividad, en dependencia del proceso de que se trate: Gestión estratégica, comunicación institucional, investigación, gestión económico financiera, etc. Los trabajadores seleccionados deben ser los que demuestren mayor conocimiento y experiencia en el área a la que pertenecen,

además de tener los conocimientos básicos sobre los procedimientos, su funcionamiento e importancia.

Paso 1.2 Capacitación del equipo de trabajo

La capacitación a este equipo se realizará a través del desarrollo de talleres y seminarios donde se les brindarán las herramientas necesarias para poder elaborar el procedimiento correctamente.

Etapas 2. Documentación del procedimiento

Paso 2.1 Conformación de la estructura del procedimiento.

Es fundamental para documentar los procedimientos, tener claridad de cuáles son los procesos y cuáles los procedimientos.

Primeramente, se debe tener en cuenta que la **portada general** del procedimiento debe de estar correctamente identificada, debe contener:

- ✓ Nombre de la organización
- ✓ Se debe definir un **código** que identifique el procedimiento y su denominación, se propone identificar los procedimientos y registros, cumpliendo el código siguiente:
X-Y-Z⁷

X: Indica el proceso al que corresponde el documento que se genera

Y: Indica el tipo de documento, los que pueden ser:

- M: Manuales
- PG: Procedimiento general
- PE: Procedimiento específico
- I: Instrucción
- M: Reglamento
- D: Otros documentos
- R: Registros
- FP: Fichas de procesos

Z: Indica el número del tipo de documento (01, 02, 03.....n)

- ✓ los responsables de su elaboración, revisión y aprobación;
- ✓ fechas de elaboración, revisión y aprobación del procedimiento;
- ✓ el índice.

⁷ Tomado de Álvarez Santos (2014). Procedimiento para la elaboración de la documentación. Universidad de Holguín

El objeto del procedimiento, este debe ser claro, medible y observable, debe definir los objetivos o propósitos del procedimiento en la organización. Es el resultado que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento. Para su redacción se utilizarán los verbos en infinitivo.

El alcance: debe delimitar las áreas o procesos donde se ha de aplicar el procedimiento, y determinar a cuáles de ellas compete o no la ejecución del procedimiento, de manera general se puede decir que especifica el inicio y final del procedimiento.

La Responsabilidad permite describir las responsabilidades de los directivos y trabajadores con las actividades contenidas en el procedimiento. Se pueden establecer responsabilidades generales y específicas.

Las referencias generales deben contener un listado de procedimientos, registros y formularios necesarios para el funcionamiento del procedimiento.

Las definiciones pueden contener conceptos y siglas de los términos mencionados en el procedimiento, para reducir la ambigüedad y mejorar la comprensión, por los trabajadores y directivos, de lo expuesto en el documento.

En el **desarrollo** se describirán los procesos, las actividades y tareas, mediante diagramas de flujo y despliegues de procesos. Se pueden hacer referencia a las instrucciones de trabajo. Se deben definir los elementos de entrada (capital humano, información, medios y objetos de trabajo) y de salida (resultados esperados); y los responsables para cada una de las actividades. En este apartado es importante asumir el enfoque a procesos en la descripción de las actividades, para favorecer la implementación del procedimiento documentado.

Registros: se declaran los registros que genera el procedimiento, lo que tributa a su actualización, cumplimiento y control. Los registros deben constar permanentemente de forma oficial en la organización y son auditables.

Los anexos contienen información de apoyo al procedimiento documentado, pueden estar en forma de tablas, gráficos, diagramas de flujo, formularios, entre otras.

Paso 2.2 Redacción del procedimiento

Para lograr una homogénea elaboración de los procedimientos se deben seguir una serie de normas para su redacción y presentación, los documentos se redactarán observando las reglas ortográficas y de puntuación, deben cumplir los aspectos siguientes:

- ✓ Escribir en tiempo presente y empleando un lenguaje claro, directo y sencillo;
- ✓ Subrayar y aclarar el significado de los vocablos en un idioma foráneo;
- ✓ Emplear un vocabulario y una redacción homogénea;
- ✓ Utilizar el modo infinitivo para expresar una instrucción de trabajo;
- ✓ Mantener la uniformidad en la redacción, presentación, estilo y la terminología;
- ✓ Aclarar en el texto las siglas y las abreviaturas empleadas;
- ✓ Emplear unidades de medidas declaradas en el Sistema Internacional de Unidades, en el caso que se requiera señalar una unidad de medida en otro sistema se refleja entre paréntesis;
- ✓ Escribir en negrita los títulos y subtítulos;
- ✓ Evitar las tachaduras y correcciones en el manuscrito; y
- ✓ Referenciar otros documentos para evitar las repeticiones innecesarias.

Paso 2.3 Revisión del estilo de redacción y diseño de páginas

Al elaborar los documentos se debe tener en cuenta que en estos esté presente el siguiente estilo de redacción y diseño de las páginas:

- ✓ Elaborar la documentación en hojas formato Carta (216 x 279 mm), letra Arial 12, espacio 1,5, con márgenes de 2,5 cm;
- ✓ Referenciar en el documento las figuras, tablas, gráficos y diagramas empleados en el documento;
- ✓ Emplear viñetas o números para la presentación de las instrucciones de trabajo;
- ✓ No colocar punto final a los títulos y subtítulos del texto, las figuras, tablas, gráficos o diagramas empleados; y
- ✓ Cumplir lo instituido por el manual de identidad de la Universidad de Holguín para la elaboración del procedimiento.

Etapa 3: Presentación y aprobación del procedimiento

Paso 3.1 Presentación del procedimiento

Después de elaborado el procedimiento, se presenta a las instancias correspondientes, en este caso al consejo de dirección de la UHo. Se somete a consideración de los directivos y según sus valoraciones se mejoran, se incorporan o se eliminan detalles del procedimiento para la mejora del mismo. En el caso de que existan modificaciones, se realizará una revisión y una nueva presentación hasta llegar a la aprobación definitiva.

Paso 3.2 Aprobación del procedimiento

Luego de ser presentado, revisado y perfeccionado por las instancias correspondientes, la aprobación será mediante votación. En caso de existir diversidad de criterios, se valorará la aceptación con más del 50% a favor, desde ese momento el procedimiento es de cumplimiento obligatorio. Una vez aprobado el procedimiento, será registrado en el departamento de Organización y Planificación, además de la socialización del mismo hacia la comunidad universitaria, siempre con el objetivo de dar a conocer e informar sobre la existencia del mismo.

Etapa 4: Implementación y seguimiento

Paso 4.1 Implementación

Se pondrá en práctica el procedimiento que ha sido presentado y aprobado en los procesos que lo requieran, ya transformado en una herramienta de uso obligatorio, la implementación se realizará en dos momentos esenciales, el primero será llevar cada uno de los procedimientos ya existentes al formato propuesto, y el otro, será utilizarlo en los próximos procedimientos a elaborarse.

Paso 4.2 Revisión y actualización

Se realiza la revisión del procedimiento para garantizar que contenga los aspectos necesarios e imprescindibles que debe abordar, además de que esté contextualizado dentro del objetivo que persigue y puede ser aplicado a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada departamento en la Universidad de Holguín. A consecuencia de las variaciones en el sistema de educación superior y el desarrollo del mismo, se actualizará el procedimiento cada vez que sea necesario, para conseguir una mejor y más efectiva aplicación del mismo, siempre persiguiendo una mejora continua.

2.3 Aplicación parcial de la metodología para la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín

La Universidad de Holguín cuenta con numerosos procedimientos documentados, cada uno de ellos de notable importancia, para una mejor ejemplificación de cómo debe ser aplicado el procedimiento propuesto, fueron seleccionados dos de ellos, pertenecientes al proceso de gestión económica financiera.

Etapa 1. Preparación de las condiciones de partida.

Paso 1.1 Constitución del equipo de trabajo

Para constituir el equipo de trabajo se seleccionaron las dos trabajadoras que poseen mayor conocimiento sobre la elaboración de procedimientos documentados, además de dominar el proceso a la perfección debido a su experiencia.

1. MSc Nubia Portelles Caba.
2. Cruceida Rodríguez Marrero

Paso 1.2 Capacitación del equipo de trabajo

Para la capacitación del equipo de trabajo se realizó un taller impartido por el autor de el procedimiento, donde se les orientó como se deben proceder para la elaboración de dichos procedimientos. Se desarrolló una explicación general de por que los procedimientos existentes, que ya han sido aprobados y revisados por el Consejo de Dirección de la Universidad de Holguín, deben ser adaptados a la nueva estructura y los nuevos requerimientos de redacción, estilo y diseño.

Etapa 2. Documentación del procedimiento

A continuación se expone una demostración de dos de los procedimientos del área de gestión económica financiera que han sido adaptados al procedimiento elaborado, es necesario destacar que estos son de elaboración del propio departamento, en esta etapa se representará la forma en que quedaron redactados.

	Departamento de Finanzas	Elaboración:
		Revisión:
	Procedimiento CUC	Aprobación:
		Hoja:
		Código: DOPLA-PG-01
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ÍNDICE

OBJETIVOS.....

ALCANCE.....

RESPONSABILIDAD.....

REFERENCIAS GENERALES.....

DEFINICIONES.....

DESARROLLO

REGISTROS

ANEXOS

Objetivo:

Establecer y actualizar las operaciones que se realizan en CUC en la Universidad de Holguín.

Alcance:

Este procedimiento se aplica en la Universidad de Holguín, incluye cada una de sus sedes, 10 FUM y 3 CUM, es aplicado en todas las operaciones que se realizan en moneda libremente convertible en la UHo.

Responsabilidades:

- ✓ Especialista de contabilidad
- ✓ Especialista en gestión económica de cada área
- ✓ Cajera

Referencias Generales:

1. Procedimiento Normativo de Tesorería No.1 - 2016
2. Resolución No 138-2018 Ministerio Finanzas y Precios
3. DCF-432 21-6-2000 MES
4. Resolución No 012-2007 Ministerio Finanzas y Precios
5. Instrucción No 8-2000
6. Resolución No 1-2001 Ministerio Finanzas y Precios
7. Resolución No 1094-2015 Ministerio Finanzas y Precios

Definiciones:

MES: Ministerio de Educación Superior

Desarrollo:**1. De la asignación de recursos financieros:**

1.1 El plan de la economía aprobado cada año es el documento rector de las operaciones en la moneda CUC. A partir de lo cual el MES emite dicho plan para el año en curso a la UHo, este en función de dichas cifras desagrega el mismo según los conceptos de gastos autorizados a ejecutar.

1.2 Las transferencias de financiamiento se solicitan al MES mediante el modelo solicitud de divisa (AF) el cual debe contener los siguientes datos:

- ✓ Fecha
- ✓ Entidad
- ✓ Titular y No de cuenta
- ✓ Importe: Se define el importe en letras, seguido por los centavos
- ✓ Firmas autorizadas
- ✓ Número y fecha del instrumento de pago (contravalor)
- ✓ Detalles de la operación

1.3 Las firmas autorizadas deben ser declaradas a la DCF mediante la planilla de los datos del firmante.

1.4 La solicitud de pagos está respaldada por documentos justificantes, a continuación detallamos:

- a) Aprobación del plan de la economía
- b) Documento oficial emitido en el que explique el objetivo del gasto.
- c) En el caso del pago de servicios o compras ya facturadas deberá adjuntarse la copia de las facturas que se pretenden pagar, o en su defecto la prefactura.
- d) Copia del slip bancario, modelo de transferencia bancaria o del extracto del estado de cuenta de la entidad como evidencia de que el pago del contravalor fue efectuado hacia la cuenta MES. (En caso de que se confirme con el MES que la transferencia bancaria por pago del contravalor fue efectiva, no es necesario adjuntar los documentos solicitados en el inciso d).

En cada caso estos documentos deberán ser firmados por los firmantes de la solicitud de divisa (firmas autorizadas).

2. Del otorgamiento en divisa, control y liquidación de las dietas que correspondan por anticipos para viajes al extranjero temporalmente:

2.1 Podrán recibir dietas y anticipo:

Los trabajadores, funcionarios y dirigentes que viajen temporalmente en misiones de trabajo, motivos docentes, pedagógicos o científicos.

2.2 El importe de la dieta diaria que recibirá cada viajero, cubrirá los gastos de alimentación, tintorería, transporte local y gastos menores en el país en cuestión. No se requerirá la presentación de comprobantes que justifiquen los gastos pagados por estos conceptos (Res138/2000 MFP)

2.3 Se detalla el anexo I de la resolución 138/200 MFP el cual establece la dieta diaria a entregar a los viajeros cubanos en misión de trabajo al extranjero (Anexo 1)

2.4 Las dietas se entregan por anticipado presentando al especialista de gestión económica del área de cuc dos ejemplares del modelo MI-3-06 Anticipo y Liquidación de Gastos de Viaje CUC el cual se registra en el control de anticipos, el mismo debe contener los siguientes datos de uso obligatorio:

- ✓ Nombre y código de la entidad.
- ✓ Fecha de confección del modelo.
- ✓ Nombre y apellidos del viajero.
- ✓ País a visitar.
- ✓ Centro de costo.
- ✓ Labor a realizar en el viaje.
- ✓ Fecha de la salida estimada, la real, el regreso estimado y el real.
- ✓ Días estimados de viaje y el real, así como los días que estuvo hospedado.
- ✓ Firma del funcionario de la Dirección de Relaciones Internacionales que autoriza la entrega del anticipo.
- ✓ Firma del funcionario facultado para aprobar la entrega del anticipo y su liquidación.
- ✓ Firma del viajero al recibir el anticipo y fecha de recibido.
- ✓ importe del anticipo entregado por cada uno de los conceptos definidos en el modelo.
- ✓ Importe del anticipo utilizado por cada uno de los conceptos definidos en el modelo.

- ✓ Importe del anticipo devuelto por cada uno de los conceptos definidos en el modelo.
- ✓ Importe del anticipo entregado adicionalmente por cada uno de los conceptos definidos en el modelo.
- ✓ Firma del viajero al efectuar la liquidación del anticipo, y fecha en que se produce ésta.
- ✓ Firma de la persona del Área de Finanzas que recibe la liquidación del anticipo y fecha en que se produce ésta.
- ✓ Número de la solicitud del anticipo.
- ✓ Número del Cheque expedido para cumplimentar el anticipo.
- ✓ Espacios para firmar cuando se realiza la anotación en el Control de Anticipos a Justificar CUC al otorgarse el anticipo y cuando se liquida el mismo.
- ✓ Número que le correspondió a la liquidación del anticipo.
- ✓ Espacio para observaciones.

2.5 La especialista revisa el documento verificando el cumplimiento de lo establecido en el procedimiento y la resolución 138/2000 MFP, si el mismo procede se realiza la conversión de moneda y el cheque entregándose a la cajera para la extracción en banco del efectivo.

2.6 El efectivo será entregado por la cajera la cual deberá poseer el anticipo según lo establecido.

2.7 El funcionario a su regreso al país, liquidará en el área de contabilidad I CUC los anticipos que se le hayan asignado dentro de los diez días naturales siguientes a su llegada, tomándose en consideración las fechas de entrada y salida consignadas en los pasaportes, en ningún caso se entregará nuevo anticipo al receptor, sin que haya liquidado el anterior. (Res138/2000 MFP)

2.8 La cajera liquidará en banco dentro de los 15 días naturales siguientes a la liquidación del viajero. (Res138/2000 MFP)

3. De anticipo por gastos de viaje CUC transporte VÍazul:

3.1 Los pagos por conceptos de Transporte vía azul se solicitan en la sede OLM en el área de Contabilidad presentando al especialista el documento Anticipo para Gasto de Viaje para su registro en el control de anticipos y realización del cheque correspondiente, los cuales deben estar autorizados por los funcionarios competentes y contener los siguientes datos de uso obligatorio:

- ✓ Nombre y código de la entidad
- ✓ Fecha de emisión del modelo
- ✓ Nombre y apellidos de la persona que recibe el anticipo
- ✓ Detalle de la labor que se realizará y destino del viaje
- ✓ Fecha y hora de salida y fecha y hora estimada de regreso
- ✓ Firma del administrador de presupuesto que solicita el anticipo
- ✓ Firma de la Dirección General I (autorizado)
- ✓ Firma del empleado que recibe el anticipo (pasaje)
- ✓ Firma del empleado que liquida el anticipo y fecha de la liquidación
- ✓ Firma del especialista que revisa, registra, confecciona cheque y como acuse de recibo de la liquidación y fecha de ésta
- ✓ No de cheque
- ✓ Número consecutivo del modelo

3.1 Los Anticipos tienen 3 días después de la llegada del beneficiario para su liquidación presentando al especialista de contabilidad I los justificantes (pasaje) y no se conceden nuevos anticipos sin haber liquidado el anterior.

4. De la compensación monetaria de autos a particulares y el control del Saldo Acumulativo para las Compras de Bienes y Servicios de los Autos Vinculados

4.1 Las planillas que ampara el otorgamiento de la compensación debe ser actualizada cada vez que cambie alguno de los datos que se solicitan en la misma enviándose a la DCF

4.2 La compensación tiene su equivalencia en combustible, en caso de no entregarse la cuota correspondiente de combustible en el mes no podrá hacerse la asignación monetaria que corresponde.

4.3 El importe que se apruebe para cada compensación es la cuantía máxima a pagar, por lo que en ningún caso puede ser aumentado.

4.4 Cuando por rotura prolongada del vehículo, viaje al exterior, enfermedad, incorporación a cursos u otras causas del dirigente, funcionario o técnico compensado, el vehículo se mantenga durante treinta (30) días o más sin utilizarse en funciones de trabajo, se interrumpe el pago de la compensación a partir del primer día del mes siguiente al de haberse dejado de usar, reiniciándose el pago de la compensación a partir del primero del mes siguiente a comenzar a utilizar el vehículo nuevamente (Res No 1094/2015)

4.5 Los gastos de aseguramiento en CUC solo se autorizan para la reparación y mantenimiento a los vehículos automotores, no se pueden realizar pagos de mano de obra, compra de alfombras, cintillos, forros, grabadoras, radios, adornos y similares

4.6 El control del saldo acumulativo está basado en las siguientes acciones:

4.6.1 Establecimiento de un submayor (A través de Cuentas de Orden) por cada uno de los propietarios de autos vinculados donde se registrará:

Asignación mensual que se le otorga de acuerdo al % establecido en base a la compensación en CUP que se le paga mensualmente, aprobado por la máxima dirección de la entidad, éste varía del 30 – 60%

Registro del importe utilizado en la reparación o mantenimiento del auto vinculado

Actualización permanente de cada uno de los saldos disponibles por cada auto vinculado

4.7 Para el procesamiento de la ejecución de pagos por este procedimiento se deberá contar con:

Cotización u otro documento que ampara la compra a efectuar.

Aprobación por parte de funcionario facultado para realizar esta compra según lo establecido en la comisión.

ANEXOS**Anexo 1**

UM: USD/DIA.

EUROPA

DIETA DIARIA ESCALONADA

PAÍSES	De 1 - 15	De 16 - 30	De 30 - 180
ALBANIA	25.00	22.00	17.50
AUSTRIA	27.00	24.00	19.00
BÉLGICA	25.00	23.00	17.50
BULGARIA	25.00	22.00	17.50
REP.CHECA	25.00	22.00	17.50
CHIPRE	25.00	23.00	17.50
DINAMARCA	25.00	23.00	17.50
ESLOVAQUIA	25.00	22.00	17.50
ESPAÑA	25.00	23.00	17.50
FINLANDIA	25.00	23.00	17.50
FRANCIA	28.00	25.00	19.00
GRECIA	25.00	23.00	17.50
HOLANDA	35.00	31.00	24.50
HUNGRÍA	25.00	22.00	17.50
ITALIA	27.00	24.00	19.00
LUXEMBURGO	30.00	27.00	21.00
NORUEGA	24.00	22.00	17.00
POLONIA	25.00	22.00	17.50
PORTUGAL	22.00	20.00	16.00
REINO UNIDO	27.00	24.00	19.00
R.F.A	27.00	24.00	19.00
RUMANIA	25.00	22.00	17.50

RUSIA	27.00	24.00	19.00
SUECIA	26.00	23.00	18.00
SUIZA	32.00	29.00	22.00
TURQUÍA	30.00	27.00	21.00
YUGOSLAVIA	25.00	22.00	17.50

AMÉRICA

DIETA DIARIA ESCALONADA

PAÍSES	De 1 -15	De 16 -30	De 30 - 180
ANTILLAS HOLANDESAS	28.00	25.00	19.00
ARGENTINA	25.00	23.00	17.50
BARBADOS	28.00	25.00	19.00
BAHAMAS	25.00	23.00	17.50
BOLIVIA	20.00	18.00	14.00
BRASIL	25.00	23.00	17.50
CANADÁ	22.00	20.00	16.00
COLOMBIA	22.00	20.00	16.00
COSTA RICA	23.00	21.00	16.00
CHILE	25.00	23.00	17.50
E.U.A	28.00	25.00	19.00
ECUADOR	20.00	18.00	14.00
GUADALUPE	30.00	27.00	21.00
GUYANA	22.00	20.00	16.00
HAITÍ	23.00	21.00	16.00
JAMAICA	22.00	20.00	16.00
MARTINICA	30.00	27.00	21.00
MÉXICO	25.00	23.00	17.50

NICARAGUA	20.00	18.00	14.00
PANAMÁ	22.00	20.00	16.00
PERÚ	20.00	18.00	14.00
REP.DOMINICANA	23.00	21.00	16.00
TRINIDAD-TOBAGO	28.00	25.00	19.00
URUGUAY	25.00	23.00	17.50
VENEZUELA	22.00	20.00	16.00

ÁFRICA

DIETA DIARIA ESCALONADA

PAÍSES	De 1 - 15	De 16 - 30	De 30 -180
ANGOLA	30.00	27.00	21.00
ARGELIA	25.00	23.00	17.50
BENIN	30.00	27.00	21.00
BURKINA FASO	25.00	23.00	17.50
CABO VERDE	25.00	23.00	17.50
CONGO	30.00	27.00	21.00
EGIPTO	20.00	18.00	14.00
ETIOPIA	20.00	18.00	14.00
GHANA	20.00	18.00	14.00
GUINEA BISSAU	20.00	18.00	14.00
GUINEA CONAKRY	30.00	27.00	21.00
KENYA	30.00	27.00	21.00
LIBERIA	30.00	27.00	21.00
LIBIA	27.00	24.00	19.00
NAMIBIA	20.00	18.00	14.00

NIGERIA	20.00	18.00	14.00
MADAGASCAR	20.00	18.00	14.00
MALÍ	30.00	27.00	21.00
MOZAMBIQUE	20.00	18.00	14.00
SAO TOME Y PRÍNCIPE	20.00	18.00	14.00
SIERRA LEONA	20.00	18.00	14.00
SUDÁFRICA	30.00	27.00	21.00
SUDAN	30.00	27.00	21.00
TANZANIA	20.00	18.00	14.00
TÚNEZ	20.00	18.00	14.00
UGANDA	30.00	27.00	21.00
ZAIRE	30.00	27.00	21.00
ZAMBIA	20.00	18.00	14.00
ZIMBABWE	30.00	27.00	21.00

ASIA Y OCEANÍA

DIETA DIARIA ESCALONADA

PAÍSES	De 1 - 15	De 16 - 30	De 30 - 180
AFGANISTÁN	20.00	18.00	14.00
AUSTRALIA	25.00	23.00	17.50
CAMBODIA	20.00	18.00	14.00
R.P.D COREA	25.00	22.00	17.50
R.P. CHINA	25.00	22.00	17.50
FILIPINAS	25.00	23.00	17.50
HONG KONG	25.00	23.00	17.50

INDIA	20.00	18.00	14.00
IRAQ	30.00	27.00	21.00
IRÁN	30.00	27.00	21.00
JAPÓN	50.00	45.00	35.00
JORDANIA	30.00	27.00	21.00
KUWAIT	30.00	27.00	21.00
LAO	20.00	18.00	14.00
LÍBANO	20.00	18.00	14.00
MONGOLIA	25.00	22.00	17.50
NUEVA ZELANDIA	30.00	27.00	21.00
SIRIA	20.00	18.00	14.00
SRI LANKA	20.00	18.00	14.00
PAQUISTAN	20.00	18.00	14.00
YEMEN	30.00	27.00	21.00
VIET NAM	25.00	22.00	17.50

NOTA ACLARATORIA

1) Los países no comprendidos en la lista anterior recibirán, como dieta diaria, los importes que se relacionan a continuación, de acuerdo con su área geográfica.

UM: USD/DIA

DIETA DIARIA ESCALONADA

ÁREA GEOGRÁFICA	De 1 - 15	De 16 -30	De 30 -180
EUROPA	25.00	22.00	17.50
AMÉRICA	24.00	22.00	17.00
ÁFRICA	24.00	22.00	17.00
ASIA Y OCEANÍA	28.00	25.00	19.00

Anexo 2. Solicitud de gastos de viaje en CUC VIA AZUL

 Universidad de Holguín	<u>SOLICITUD GASTOS DE VIAJE CUC</u>		D	M	A
	<u>VIA AZUL</u>				
Nombre y Apellidos:	Importe:		Clasificación		
Labor a realizar:	Fecha	D	M	Hora	
	Salida:				
	Regreso:				
Firma admón. presupuesto:	Firma recibido:				
Firma Dir. Gral. I:	Firma liquidado:				
Firma Esp:	No de cheque:				

 Universidad de Holguín	Departamento de Finanzas	Elaboración:
		Revisión:
	Procedimiento para normar el proceso de las Tarjetas Red-Mayoristas	Aprobación:
		Hoja: Código: DOPLA-PG-01
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ÍNDICE

OBJETO.....

ALCANCE.....

REFERENCIAS GENERALES.....

DEFINICIONES.....

RESPONSABILIDAD

DESARROLLO

REGISTROS

ANEXOS

Objetivo:

Establecer y actualizar los mecanismos de control en las operaciones de caja y banco de las tarjetas red-mayoristas para la adquisición de bienes en moneda nacional o divisa, recibiendo en el término establecido, los slips o comprobantes justificantes de la compra, con vistas a la recepción y contabilización cuando corresponde.

Alcance:

Para ser aplicado en la Universidad de Holguín

Referencias generales:

Resolución No 60/2011 Contraloría Gral. de la República

Resolución No 60/2009 Ministerio Finanzas y Precios

Resolución No152/2018 Ministerio Energías y Minas

Resolución No 268/2018 Ministerio Finanzas y Precios

Responsabilidad:

- ✓ Se designan como representantes de la Universidad ante FINCIMEX, el director de Logística y el Jefe de los compradores.
- ✓ Se designan como titulares para la realización de operaciones mediante la tarjeta los siguientes compradores:

Nombre y Apellidos	No Tarjeta
José Luis Ochoa Font	9530050010204225
Daniel S Rodríguez Rosales	9530050010124340
Javier Hernández Sintés	9530050010204233
Moneda nacional	
Javier Hernández Sintés	9203069990017965
Daniel S Rodríguez Rosales	9203069990017957

- ✓ El Cajero(a)

Definiciones:

FINCIMEX: Entidad cubana orientada a la administración y gestión de tarjetas de crédito en la República de Cuba

BANDEC: Banco de Crédito y Comercio

Desarrollo:

La tarjeta red-mayorista es propiedad de BANDEC y su emisión es de carácter personal e intransferible

El titular de la tarjeta acepta como justificante del importe de las operaciones el que se exprese en la factura firmada por el mismo.

El importe por los recursos adquiridos mediante el uso de la tarjeta serán rebajados del saldo de la misma automáticamente al momento de realizar la operación.

La operatoria de uso de estas tarjetas prepagadas formará parte de las operaciones de Caja de la sede OLM, así como, su control y custodia responderá a este enunciado.

El jefe máximo de la entidad asigna esta responsabilidad al personal y área que decida, garantizando el cumplimiento del control y supervisión que correspondan.

Sobre la adquisición de las tarjetas red-mayoristas:

Una vez realizada la compra de las tarjetas estas serán depositadas en la caja mediante un documento firmado por quien recibe y quien entrega. El cajero deberá habilitar un registro de control de tarjetas mayoristas en el que conste la siguiente información:

Organismo y entidad

No. de la Tarjeta red-mayorista

Nombre y apellido del titular de la misma

Sobre la acreditación de las tarjetas red-mayoristas:

Solicitud

El director de logística solicita al departamento de contabilidad I, mediante documento la acreditación de la cuenta de tarjeta mayorista la cual debe contener los siguientes datos:

Moneda nacional

Fecha de emisión del modelo

Nombre, apellido y firma de la persona que solicita (Dr. Logística)

Concepto de la compra a realizar

Importe a solicitar

Firma del director general II

Firma recibido en el área de contabilidad I

Divisa

Fecha de emisión del modelo

Nombre, apellido y firma de la persona que solicita

Concepto de la compra a realizar

Importe a solicitar

Firma del director general II

Firma de la directora general I aprobando la moneda

Firma recibido en el área de contabilidad I

Proceso en el área contabilidad I

Moneda Nacional:

En el área donde se procesan los pagos en MN se realiza según solicitud recibida por la dirección de logística documento a BANDEC solicitando la acreditación de la cuenta el cual es autorizado por el director del mismo.

Divisa:

En el local de CUC se realiza según solicitud recibida por la dirección de logística un cheque con las firmas autorizadas correspondiente el cual es depositado en Financiera SIMEX.

Sobre la entrega y control de la tarjeta red-mayorista en caja:

El Cajero(a) es la persona responsabilizado en contabilidad I con el control de las tarjetas red-mayorista, que se consideran documentos de valor, y se tratan como efectivo.

El cajero(a) debe contar con actas de responsabilidad material de las personas autorizadas a realizar las operaciones correspondientes.

Las tarjetas red-mayoristas para la adquisición de recursos serán entregadas por el cajero, mediante documento que se utilizara para exigir responsabilidad material si procede y en el que consten los datos siguientes:

El documento de entrega-liquidación deberá contener los siguientes datos de uso obligatorio:

- ✓ Nombre y apellido del usuario
- ✓ Centro de costo
- ✓ No. de la tarjeta red mayorista
- ✓ Firma autorizado
- ✓ Firma de quien recibe y de quien entrega
- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Firma de quien liquida y de quien recibe
- ✓ Fecha de liquidación
- ✓ Saldo al inicio en importe
- ✓ Saldo al final en importe

El último día de cada mes los responsables de las tarjetas deben realizar la entrega de las mismas en caja cumpliendo lo establecido en el documento de entrega y liquidación.

El Cajero(a) prepara el modelo "Control de Tarjetas Red-Mayorista", en el que anota cada una de las tarjetas con su saldo inicial, y los datos de la

persona que recibe la tarjeta y que es responsable de su cuidado y custodia, a partir de que firma el haberla recibido y anota la fecha de recepción, que siempre debe ser a partir del día 1 de cada mes.

En el área de contabilidad I se habilita un submayor, donde se reflejan los movimientos de las mismas, según los documentos primarios recibidos, el que se concilia al cierre de cada mes, con lo registrado contablemente y con los controles que lleva el cajero(a).

Como parte de las acciones de Control y Supervisión, debe llevarse a cabo el control y chequeo del uso de las tarjetas red -mayoristas, como mínimo una vez al mes dejando evidencia documental.

Procesos de compras en el área contable

- ✓ Los titulares para la realización de operaciones mediante la tarjeta, realizarán el proceso de ofertas con los proveedores mayoristas, de acuerdo a las necesidades y prioridades solicitadas por la entidad.
- ✓ Las ofertas se presentan al Comité de Contratación y Compras, según corresponda, para su aprobación, siempre en dependencia de necesidades, prioridades y se firman dichas ofertas como constancia de su autorización.
- ✓ Las firmas que autorizan dichas compras y que deben estar plasmadas en las mismas, serán las del Rector y la Directora Gral. En caso de ellos no encontrarse en la entidad o fuera del territorio, dicha autorización será responsabilidad de los cuadros que por resolución rectoral los sustituyan.
- ✓ Una vez efectuada la compra se le dará entrada al recurso en el almacén y la factura entregada en el departamento de facturación según los procedimientos contables establecidos.
- ✓ El slips entregado como constancia de la operación realizada al dorso deberá estar firmado por el titular de la tarjeta y contener el número de factura el cual deberá registrarse en el departamento de contabilidad I por las especialistas de MN o CUC según corresponda.

VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL

Debe tenerse en cuenta que realizar económicamente una metodología para la documentación de los procesos, ahorra en gastos de personal en la instancia que lo va a utilizar, lo que significa un monto de dinero considerable si lo hiciera una consultora. Tener la misma permite preparar a otros profesionales en su ejecución. Este aspecto se relaciona con el ámbito social, el que beneficia a los integrantes de la organización por su conocimiento y la posibilidad de normalizar los procedimientos. Además de esto, contribuye a la implementación de un mejor sistema de gestión de la calidad, dotando la institución de un alto prestigio a nivel nacional.

CONCLUSIONES

1. En el análisis de la documentación de los procedimientos en la Universidad de Holguín, se constató la necesidad homogeneizar la elaboración de los mismos, para un mejor funcionamiento de su sistema de gestión.
2. El procedimiento estructurado en sus diferentes etapas contribuye al desarrollo de la gestión por procesos en la UHo y dota a los directivos de una herramienta metodológica que permite incrementar la organización y eficacia en la universidad.
3. Con la aplicación del procedimiento en la Universidad de Holguín se obtuvieron los resultados siguientes: se creó una guía para la elaboración de los procedimientos en la universidad contribuyendo a la homogeneización de los mismos y se rediseño la documentación en el formato propuesto del procedimiento establecido para las operaciones que se realizan en CUC en la Universidad de Holguín y el procedimiento para normar el proceso de las Tarjetas Red-Mayoristas.

RECOMENDACIONES

1. Presentar la propuesta de metodología para la documentación de los procedimientos al Consejo de Dirección de la Universidad para su aprobación por la Rectora.
2. Actualizar la documentación de los procedimientos y rediseñar los existentes a partir de la aprobación de la metodología.
3. Continuar socializando los resultados de la investigación en los talleres que realiza el Ministerio de Educación Superior, así como en otras universidades que decidan adoptar la metodología o los procedimientos existentes, todo lo cual contribuirá a su generalización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abadía Sánchez, J.y Gómez Torres, W. (2015). Gestión para los procesos de prácticas profesionales en el Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria. Revista de investigación en administración, Contabilidad, Economía y Sociedad. (31 -57)
2. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
3. Alarcón Ortiz, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo sostenible: mirando al 2030. Conferencia inaugural del X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
4. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
5. Alfonso Robaina, D., Villazón Gómez, A., Milanés Amador, P. E., Rodríguez González, A., & Espín Alonso, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ingeniería Industrial, XXXII, (3), 238-248.
6. Alfonso Robaina, D.; et al. Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos [en línea]. 2011. Disponible en:www.cujae.edu.cu
7. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Ingeniería Industrial, XXXIV(1), 87-95.
8. Alvarado Borrego, A. (2007). Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

9. Álvarez de Zayas, C. (2002). La escuela en la vida. Bolivia.
10. Álvarez de Zayas, C. (2002). La excelencia universitaria. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba. 55
11. Álvarez de Zayas, C. y Sierra Lombardía, V. (2002) La excelencia universitaria. Bolivia.
12. Álvarez Suarez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
13. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
14. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
15. Amozarrain, M (s/a): La Gestión por Procesos. [en línea] Disponible en: <http://personales.jet.es/amosarrain>
16. Amozarrain, M. (2000). Instrumento para la Evaluación. [en línea] Disponible en: www.es/amosarrain/reder.htm
17. Aranes Usandizaga, J. I. (1997). La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental. Miraconcha, España:48.
18. Batista Zaldívar, M. A. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
19. Betancourt López, M., & Nápoles Rojas, L. (2007). Estudio y diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.

20. Botero, C. (2007). "Cinco tendencias de la gestión educativa". [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestioneducativa/tendencias-gestion-educativa2.shtml>
21. Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. Argentina. **No.13**: 30-33.
22. Castillo Esparcia, A. (2004). Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación. Revista de estudio de comunicación. España, Universidad de Málaga **9**: 189-207.
23. Castrillón Ortega, A.M. (2013) La gestión por procesos en las empresas de servicios. Revista Escenarios: Empresa y Territorio pp. 193-205.
24. Cejas Montero y Alfonso Robaina. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. Revista de Gestión Universitaria. ISSN 1852-1487. Vol5.No.1. Argentina. 56
25. Cisneros Rodríguez, Y. (2012). Procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. 23. Colectivo de autores. (2008). Rompiendo Barreras en la Comunicación Institucional, Instituto Adelia María, Cuba.
26. García Torres, Y. (2008). Estudio y Diseño del proceso de Extensión Universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
27. Gimer Torres, I., Michelena Fernández, E., & Hernández Rabell, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Ingeniería Industrial, XXXI (2), 1 -6.
28. Gómez Quintero, J. (2009). Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y CIA. Tesis presentada en opción al título de Comunicadora Social con énfasis en Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

29. González Cruz, E. (2015) Evaluación de la cultura de la calidad, hacia una evaluación de la responsabilidad social. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
30. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
31. González Fernández-Larrea, M. (2002). Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río. *González González, G.R. Tesis doctoral. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" Centro de estudios de Ciencias de La Educación Superior, Cuba.*
32. Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2015). Procedimiento para la gestión integrada de los procesos orientado a la calidad. Aplicación en la universidad de Holguín. presentada en el X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
33. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
34. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba.
35. Pérez, J. (2009). Gestión por procesos. 3ª ed. España: Esic.

ANEXOS

Anexo 1.1 Definiciones de Gestión por Procesos (colectivo de autores)

Autor (año)	Definición
Amozarrain (1999)	Gestiona toda la organización basándose en los Procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
Amozarrain (s/a)	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, fianzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
Mora Martínez (2002)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales 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.
Morcillo Ródenas (2000)	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar los puestos de trabajo.
Junginger (2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de la Comunidad Valenciana. (2001)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
Aiteco Consultores (2002)	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Díaz Gorino (2002) Mora Martínez (2002)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización. Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno (otro servicio), como un cliente externo (paciente/acompañante). Abordada para la gestión clínica.
Paneque Sosa (2002)	Se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de la Calidad Total, con visión centrada en el paciente (trabajo para la salud), requiere de la implicación de las personas para provocar el cambio en la organización, se sustenta en la búsqueda de las mejores prácticas y de un sistema de información integrado.

Anexo 1.1 Definiciones de Gestión por Procesos (CONTINUACIÓN)

AUTORES	DEFINICIONES
SESCAM (2002)	Forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Sobre su mejora se basa la de la propia organización.
Díaz Gorino (2002)	Mejora de la satisfacción del cliente, el aporte de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Ponjuán Dante (2005)	Gestión integral de cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), si no ¿Por qué? y ¿Para quién lo hace?; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
Durán Fresco (2006)	Considera el enfoque a procesos como uno de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando que identificar y gestionar a una organización a través de procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de esta a la hora de conseguir sus objetivos.
Alfonso Robaina (2007)	El enfoque de proceso pone énfasis en las interrelaciones para alcanzar los objetivos, más que en el contenido de las actividades. El enfoque de proceso, a diferencia de los enfoques jerárquicos y funcionales, que están más orientados a las tareas, se orienta a los resultados, a los objetivos estratégicos de la organización como un todo, tiene sentido de propósito y permite identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad y clientes.
Evans (2008) citado por Parra Villanueva (2010)	Comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo con el tiempo y satisfacción del cliente, considerando tres actividades claves: el diseño, control y mejora.
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
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.
Alonso Becerra et al. (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.
Cervera Cárdenas (2013)	Es una forma de organización en el que se concentra la atención en cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa en lugar de sólo el resultado final, el producto acabado o tareas y actividades.

Anexo 1.2. Procesos de la Universidad de Holguín

PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

CLASIFICACIÓN	PROCESOS
ESTRATÉGICOS	• GESTIÓN ESTRATÉGICA
	• GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
	• GESTIÓN DE LA CALIDAD
TRANSVERSALES	• COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
	• INTERNACIONALIZACIÓN
SUSTANTIVOS	• FORMACIÓN DE PREGRADO
	• FORMACIÓN DE POSGRADO
	• INVESTIGACIÓN
	• EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
APOYO	• GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA
	• ASEGURAMIENTO MATERIAL
	• INFORMATIZACIÓN

Anexo 2.1. Estructura de la portada del procedimiento

 Universidad de Holguín	Departamento de Organización y Planificación		Elaboración:
			Revisión:
			Aprobación:
	Procedimiento para la elaboración de la documentación de la Universidad de Holguín		Hoja:
Código: DOPLA-PG-01			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
<p>ÍNDICE</p> <p>OBJETO</p> <p>ALCANCE</p> <p>REFERENCIAS GENERALES</p> <p>DEFINICIONES.....</p> <p>RESPONSABILIDAD</p> <p>DESARROLLO.....</p> <p>REGISTROS.....</p> <p>ANEXOS..... <i>¡Error! Marcador no definido.</i></p>			