

Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO
PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS
PROCESOS TRANSVERSALES DE LA
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Víctor Álvarez Guettón

**Tutoras: Dra. C. Marisol Pérez Campaña
MSc. Aniuska Ortiz Pérez**

Holguín, 2013

DEDICATORIA

A mis adorados padres por su preocupación, amor y apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

A mi hermana Tata y mi hermano Chichi, por su amor, dedicación y consejos en todas las acciones que realizo.

A mi compañera inseparable Susell, por dedicar cada minuto de si a complacerme en mis malcriadeces y brindarme su inmenso amor.

A mis suegros y cuñadita por apoyarme y brindarme su cariño todos los días y acogerme como un hijo y hermano.

A mis tíos, mi cuñada Blanquita y mí cuñado Eduardo por el cariño que me brindan cada día.

A mis sobrinos por confiar en mí y permitirme ser parte de ellos, en especial a mi niño Yasmani y mi amigo y hermano menor Víctor Manuel.

A mis primos que me brindan su cariño cada momento, en especial a mi primo Mellín.

A mis abuelos por preocuparse por mí todos los días.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutoras Aniuska y Marisol, por su ayuda y capacidad intelectual, sus horas de dedicación, apoyo y confianza,

A mis consultantes por dedicarme gran parte de su tiempo.

A mis profesores por convertirme en un profesional capacitado para enfrentar el día a día.

A mis amigos, en especial René, Álvaro, Chapman, Juan y Geyler por su confianza, apoyo y cariño cada día.

A todos los que han hecho posible mi desarrollo profesional.

RESUMEN

Cada día la gestión por procesos adquiere mayor relevancia en las organizaciones como enfoque de dirección debido a los beneficios que aporta, para la planificación, control y mejora de su gestión; en este contexto en Cuba, dentro de las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior se establece la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las universidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada centro debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

Para dar cumplimiento a estas indicaciones, la Universidad de Holguín ha venido avanzando en una propuesta de su sistema de gestión, donde un aspecto fundamental es el análisis y documentación de sus procesos, la presente investigación haciendo uso de un procedimiento diseñado para estos fines se trazó como objetivo la documentación de los procesos transversales: Internacionalización, Gestión Ambiental y Defensa, a través de la confección de mapas, fichas, despliegues y flujogramas, contribuyendo de esta forma a la mejora de su gestión.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial como: análisis y síntesis, tormenta de ideas, entrevistas y observación directa.

ABSTRACT

Each day the management of processes acquires more relevance in organizations as a focus on direction due to the benefits that it brings to planning, control and the bettering of management in the organization; In the context of Cuba, inside of the projection of the Ministry of Superior Education, it established the necessity to increase quality efficiency and rationality of management in the universities, with major integration and agreement with approved plans and propositions; with this end result, each centre should have designed their own Management System oriented to the quality and integration of processes.

In order to complete these indications, the University of Holguin is progressing in its proposal of its Management System, where one of its fundamental aspects is the analysis and documentation of the processes being carried out, the present investigation makes use of procedures designed with the end result of making as its objective the documentation of Transversal processes: Internationalization, Environmental Management and Defence, through the confection of maps, inventory lists, Sequence and flow diagrams contributing the bettering of management.

In the development of this investigation, theoretical and Empirical Methods were used including techniques and tools of Industrial Engineering such as Analysis and Synthesis, Brain Storming, Interviews and Direct Observations.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN ...	5
1.1 La universidad contemporánea	5
1.2 La gestión en las organizaciones de educación superior.....	8
1.3 La gestión por procesos. Conceptos, criterios de clasificación y características	10
1.4 La gestión por procesos en organizaciones de educación superior.....	15
1.5 La gestión de los procesos transversales en la Universidad de Holguín	18
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN UNIVERSIDADES	27
2.1.1 Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio.....	27
2.1.2 Fase II. Diseño del sistema de gestión	29
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS TRANSVERSALES DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	49
3.1 Preparación de las condiciones para el estudio	49
3.2 Análisis de los procesos	52
VALORACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL	115
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	129

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión en las organizaciones de educación superior se ha convertido en una necesidad para satisfacer las demandas de la sociedad, siendo la gestión por procesos el enfoque de dirección por excelencia para cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.

En este contexto, las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformación, en aras de dar cada vez mayores y mejores respuestas a las exigencias de la sociedad, por lo que la utilización de este enfoque moderno de la dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia.

Desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES) se estableció en el Área de Resultado Clave 4 Gestión de la Educación Superior como objetivo: Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

En diagnósticos realizados en diferentes universidades del país (Almuiñas Rivero, 1999; Villa González del Pino, 2006; Pérez Campaña y Zaldívar Velázquez, 2010; Gimer Torres y Michelena Fernández, 2010; Guerra Bretaña, Meizos Valdés y Durán Ramos, 2012, Ortiz Pérez, 2013) se comprobó:

- la no efectividad de la relación planeación-control en la integración,
- la falta de sistematicidad en la aplicación de las herramientas de la gestión por procesos,
- no se enfoca la gestión universitaria con carácter de sistema, que haga posible a su vez la integración de sus procesos.

Con el objetivo de perfeccionar la gestión en la Universidad de Holguín se han realizado investigaciones aplicando enfoques de mejora continua, tales como el diseño del Sistema de Control de Gestión con énfasis en la actividad económico-financiero (Osorio Rodríguez, 2004), el diseño del Subsistema de Estadística e Información con énfasis en el Sistema de Control de Gestión (Fariña Martínez, 2005; Parodi Rondón, 2007), estudio y diseño 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), el diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad (Ortiz Pérez, 2010; Álvarez Domínguez, 2011), así como procedimientos para la gestión ambiental (Álvarez Ortiz, 2012; Fonseca García, 2012) y de forma más reciente la propuesta de una guía de herramientas para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada en el proceso de Internacionalización (López Báster, 2012).

Estas investigaciones han aportado herramientas para el trabajo de los directivos de la Universidad, existiendo un mayor grado de avance en el reconocimiento y documentación de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, pero como resultado de los análisis realizados en el sistema de gestión se ha reconocido la existencia de procesos que por sus características se les han denominado como transversales, en la Universidad de Holguín se han identificado como tal los procesos de: Defensa, Internacionalización y Gestión ambiental, los que forman parte importante de esta en la concepción de la misma como un sistema integrado de procesos.

Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema profesional**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión en la Universidad de Holguín a través de la aplicación de las herramientas para la documentación de los procesos transversales?

Como **objeto de la investigación** se definió: La gestión en las universidades.

El **objetivo general**: Documentar los procesos transversales de la Universidad de Holguín.

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

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de literatura actualizada sobre las tendencias actuales vinculadas a la gestión en universidades.
2. Aplicar el procedimiento específico para el análisis de los procesos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
3. Documentar los procesos de Internacionalización, Gestión Ambiental y Defensa de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

El **campo de acción** es la gestión de los procesos transversales

Siendo la **idea a defender** la siguiente: Si se documentan los procesos transversales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya se contribuirá a la mejora de su gestión.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

Métodos empíricos:

Entrevistas: A directivos y profesores de experiencia para realizar la documentación de los procesos transversales

Revisión de documentos: Se consultaron diferentes documentos para el desarrollo del marco teórico práctico referencial de la investigación y para realizar la documentación de los procesos transversales.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Para su presentación, esta tesis se estructura de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación; en el capítulo II, se describirá el instrumental metodológico; un capítulo III, donde se mostrarán los resultados de la aplicación del procedimiento específico para la documentación de los procesos transversales en la Universidad de Holguín, así como un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 La universidad contemporánea

En los últimos años, desde la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (París, 1998; París, 2003 y Brasilia y Santa Cruz de la Sierra, 2003), la Conferencia Regional de la Educación Superior (Cartagena de Indias, 2008), el VII Congreso Internacional de Educación Superior (Cuba, 2010) y VIII Congreso Internacional de Educación Superior (Cuba, 2012), se ha abordado acerca del papel de la Educación Superior (ES) contemporánea en la sociedad, enfatizándose reiteradamente “que la pertinencia de la Universidad en el siglo XXI se medirá, ante todo, por su capacidad transformadora para la conformación de un mundo mejor” (Vecino Algeret, 2004).

En el Congreso Internacional de la Educación Superior Universidad 2010, Díaz-Canel Bermúdez en la conferencia inaugural, reafirmaba el protagonismo de la universidad en la conformación de un mundo mejor, al plantear: “La universidad, como elemento de la conciencia crítica de la sociedad, está llamada a jugar un papel clave en la construcción de este mundo nuevo mejor posible; no solo forma la intelectualidad progresista y comprometida con su pueblo para llevar adelante los proyectos del desarrollo, sino que además, educa, forja valores y actitudes. Lo más importante no es la cantidad de conocimiento con que egrese el universitario, sino cuán preparado está para enfrentar y transformar el mundo en que vivimos”. Expuso además: “La credibilidad y la pertenencia de la Universidad del siglo XXI se harán evidentes en la medida en que forjen profesionales que sean hombres y mujeres de paz y de decoro, cuya sólida formación humanista y su alta capacitación científico-técnica sean fuentes constantes de inspiración para acometer con audacia responsable la búsqueda de soluciones que permitan salvar el planeta y construir un mundo mejor para todos, y no sólo para una parte minoritaria de la población”.

En ambos planteamientos se destaca a la Universidad del siglo XXI como fuerza impulsora del desarrollo de la sociedad en el ámbito cultural, científico, social,

económico y político, debido a su principal misión de formación de profesionales competentes e integrales capaces de evolucionar a partir de la superación, la investigación y el constante cultivo de conocimientos que posibiliten la innovación tecnológica, todo ello, con la premisa de crear hombres con el compromiso sagrado “...de poner los saberes al servicio del progreso y el bienestar de la humanidad, de la democracia, de la paz y la justicia” (Díaz Canel Bermúdez, 2010)

El compromiso de las universidades con la sociedad cubana se confirma en el discurso de Cruz Tejas, 2012 al exponer que la universidad contemporánea cubana se encuentra insertada en el contexto de una sociedad del conocimiento en pleno proceso de desarrollo, en la cual las exigencias educativas serán cada vez mayores no sólo en términos de los niveles de educación formal de la población, sino de su educación durante toda la vida. Enfatizando que la misma deberá realizar un esfuerzo extraordinario para proporcionar una formación de la mejor calidad que deberá combinar en todas las carreras elementos de índole humanista, científico y técnico. Ello requerirá hacer un uso extraordinariamente eficiente de los recursos sociales dedicados a este nivel educativo para atender una demanda de educación terciaria de los jóvenes y revisar las concepciones de formación profesional. También aborda el papel imprescindible de la Educación Superior en la superación de las brechas científicas y tecnológicas con los países más desarrollados, para lo cual se plantea que las políticas nacionales, regionales e institucionales deben dirigirse fundamentalmente hacia el logro de modelos de relación entre los grupos de investigación académica y los usuarios del conocimiento, de forma que las necesidades sociales y productivas se articulen con las capacidades académicas, conformando líneas de investigación prioritarias. La actividad educacional ha de estar fundamentada en líneas activas de investigación y creación intelectual para garantizar que sean estudios que promuevan las más altas calificaciones profesionales y la formación permanente, contribuyendo efectivamente a la generación, transformación y socialización del conocimiento y a su implementación a nivel de la sociedad en el cierre del ciclo investigativo con la generación de nuevos o

mejorados servicios y productos, como se definen en las políticas establecidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

En la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las guías de acción para alcanzar la Universidad contemporánea que se necesita, sobre esta base estará el diseño de la Universidad que se ajuste a la situación actual y a tono con las líneas de desarrollo de las mejores universidades del mundo. Los lineamientos que impactan directamente en los procesos docentes, científicos y educativos de la Universidad son el 145, que presupone continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y la atención del personal docente, lográndose una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes, el 146, que aboga por la formación con calidad y rigor del personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos, el 151 exige elevar el rigor y efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia del ciclo escolar (porcentaje de graduados respecto a los matriculados al inicio del ciclo) y el 152, que supone actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnologías, e incrementar la matrícula en carreras agropecuarias, pedagógicas, tecnológicas y de ciencias básicas afines, en todos los casos buscando el cierre del ciclo del proceso de formación de la Universidad, es decir, combinar, enseñanza, investigación y producción, no solo de conocimientos, sino también y muy esencialmente de productos y servicios que puedan ser transferidos como tecnologías al sector productivo o de servicios, propiciando la sustitución de importaciones o la generación de exportaciones.

Se reafirma la proyección de la universidad contemporánea cubana en la sociedad con el planteamiento del Dr. Fidel García González, cuando definió a “la Universidad

del siglo XXI, como una organización socialmente activa, abierta e interconectada con su entorno y en la cual se formen individuos portadores de una cultura de aprendizaje continuo, capaces de actuar en ambientes intensivos de información, mediante un uso racional de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones”.

1.2 La gestión en las organizaciones de educación superior

Administración, dirección, *management*, gestión, son términos que normalmente se utilizan para referirse a la disciplina cuyo objeto de estudio son las organizaciones. Según Pérez Campaña, 2005 su surgimiento estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por esta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino, asociado a la evolución que han ido experimentando los sistemas productivos, se ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección, que va desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

Pérez Campdesuñer, 2004 define la gestión como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

La gestión en la actualidad no compete sólo a las organizaciones del sector empresarial, sino que ha adquirido reconocimiento, por su efectividad, en las organizaciones del servicio público, incluyendo las universidades. La gestión educativa, como disciplina, es relativamente joven, según Botero, 2007 “... su

evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina”.

Borrero Cabal, 2002, plantea que aunque existen diferencias específicas entre la empresa – universidad y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, las leídas en los libros clásicos de administración empresarial; las etapas conjugadas que ésta prescribe, a saber: la planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas.

Según Tristán Pérez, 2001 el surgimiento de la gestión en las IES estuvo condicionado por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidenció la exigencia sobre su eficacia
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

Se concuerda con Fuentes González, Estrabao Pérez, Macía Quintos, 2003, en que la gestión educativa aunque tiene su origen en la gestión empresarial, presenta su propio sistema de conocimientos y práctica social, históricamente construidas en función de la esencia de los procesos universitarios.

1.3 La gestión por procesos. Conceptos, criterios de clasificación y características

Se entiende por proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Con el propósito de profundizar en su definición se propone la Tabla 1.1, en la que se resumen algunos conceptos de proceso enunciados por varios autores.

A partir del análisis de cada una de las definiciones de proceso enunciadas se concluye que para que exista un proceso deben intervenir varios elementos, independientemente de la función, clasificación y objetivos del proceso, como es el caso de los elementos de entradas (recursos humanos, materiales, financieros e informativos), procesos de transformación, los elementos de salida y los clientes (internos o externos).

Proveedor: es aquella empresa o persona encargada de suministrar o proveer los recursos necesarios a una organización, persona o comunidad. Puede ser calificado como interno, cuando es miembro de la organización, o externo, cuando la entidad proveedora no pertenece o no es miembro de la organización.

Elementos de entrada (flujo de entrada): son aquellos recursos (humanos, materiales, financieros e informativos) que necesite la organización provenientes del ambiente externo o incluso productos o salidas de otros procesos.

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

Elementos de salida (flujo de salida): es una unidad de resultado producida o generado por un proceso (bienes y(o) servicios).

Tabla 1.1 Definiciones de procesos.

Fuente: Adaptado de Cisneros Rodríguez, 2012

AUTORES	CONCEPTOS
Harrington H.J., 1993	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
Zaratiegui, J. R., 1999	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
NC 9000:2000 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios	Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.
Norma francesa FD X 50- 176:2000 <i>Gestión de la calidad – Gestión de los procesos</i>	Cualquier actividad, o conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Es una sucesión de actividades realizadas con la ayuda de medios (personal, equipamiento, materiales e informaciones) y cuyo resultado final es un producto.
Acevedo J., 2001	Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para lograr un resultado bien definido. Colección de actividades que toman una o más clases de entradas y crean salidas de valor para un cliente. Una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que buscan un fin determinado.
Nogueira Rivera, et. al., 2004	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (<i>inputs</i>) en salidas o resultados programados (<i>output</i>) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)
NC 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios, apartado 3.4.1	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
Llanes Font, 2009	Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto - producto o servicio- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor
Resolución N° 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos/servicios); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos

Cliente o destinatario del flujo de salida: es aquella persona natural o jurídica que recibe y valora el resultado o salida generado por el proceso para su consumo. Se puede clasificar en interno, cuando existe una relación de suministro entre departamentos en la organización, y externo cuando los que reciben el producto no son miembros de la empresa o institución que produce el producto.

Existen en la literatura especializada varias clasificaciones de procesos atendiendo a diversos criterios, siendo la más generalizada y aplicada la clasificación de procesos de acuerdo a su finalidad, agrupándose los mismos en tres categorías: procesos estratégicos, sustantivos o clave y de apoyo o soporte.

- Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto (Zaratiegui, 1999)
- Los procesos claves u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes (Zaratiegui, 1999)
- Los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización. Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Zaratiegui, 1999).

La clasificación de los procesos en estratégicos, sustantivos y de soporte, vendrá determinada por la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión, política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser sustantivo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte.

Nogueira Rivera, Medina León, Nogueira Rivera, 2004 plantean que los procesos poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos, éstas son:

- La variabilidad. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos output son iguales”
- La repetitividad. Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Según Alfonso Robaina, 2007, la gestión por procesos se desarrolla cada vez más en las organizaciones a partir de que es la base de muchas nuevas soluciones organizativas en la dirección: Calidad Total, Normas ISO 9000:2000, Gestión de la Cadena de Suministro, Cuadro de Mando Integral; rompe el esquema de los enfoques tradicionales y promueve la gestión de las interrelaciones. En la Tabla 1.2 se muestran las definiciones de gestión por procesos emitidas por varios autores y sitios Web consultados.

En estudios realizados por Hernández Nariño, 2010, se hace referencia a la importancia de la gestión por procesos, las cuales quedan resumidas en las conclusiones siguientes:

- Surge para sustituir a la tradicional gestión por funciones (Aiteco Consultores, 2002; SESCOAM, 2002), pues es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural (Trischler, 1998; Zaratiegui, 1999; Amozarrain, 1999; González Méndez, 2002; Hernández Lugo, 2002; Nogueira Rivera, 2002)
- Constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Zaratiegui, 1999), mejorar el aporte de valor y, en consecuencia, lograr la satisfacción del cliente (Amozarrain, 1999; Mora Martínez et al., 2002; Díaz Gorino, 2002)

Tabla 1.2 Definiciones de Gestión por procesos dada por varios autores.

Fuente: Adaptado de Hernández Nariño, 2010

AUTORES	DEFINICIONES
Amozarraín, 1999	Gestión de 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 la vez satisfaga los requerimientos del cliente
Zaratiegui, 1999	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes
Aiteco consultores, 2002 www.aiteco.com	Percepción de la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente
Díaz Gorino, 2002	Mejora de la satisfacción del cliente, el aporte de valor y la capacidad de respuesta de una organización
Hernández Lugo, 2002	Administración de los procesos fundamentales de la empresa, cambiando la forma en que se llevan a cabo las actividades y velando por la eficiencia y racionalidad de sus procesos alineados con las metas u objetivos de la organización
Mora Martínez, 2002	Percepción de 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. Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente, tanto un cliente interno como externo
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
www.calidadlatina.com , 2003	Un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr una satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional
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
www.fomento.es , consultado 2009	Se define como la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre todos los procesos
Universidad Córdoba, citado por Hernández Nariño, 2010	Direccionamiento hacia los objetivos de la Universidad y sus programas. Búsqueda permanente de la excelencia académica. Aumento de la eficacia y la eficiencia. Auto evaluación y evaluación externa con indicadores de alta calidad
R. 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

- No se puede obviar, en su desarrollo, el papel de los trabajadores, pues son estos los ejecutantes de las tareas, y de ellos depende, en gran medida, la ejecución eficiente de los mismos. De manera que la Gestión por Procesos requiere de la implicación de las personas (Paneque Sosa, 2002) y la satisfacción del cliente interno (González Méndez, 2002; Ponjuán Dante et al., 2005)
- Se centra en el análisis del diseño de los procesos (Zaratiegui, 1999), el reordenamiento de los flujos (Morcillo Ródenas, 2000), el incremento de la capacidad y la optimización (Díaz Gorino, 2002), el cambio de maneras de ejecutar las actividades (Hernández Lugo, 2002), la búsqueda permanente de soluciones (González Méndez, 2002), de la excelencia (Comité Institucional de Acreditación Universidad de Córdoba) y las mejores prácticas (Paneque Sosa, 2002). En síntesis, basa la mejora de la organización en la mejora de los procesos (SESCAM, 2002).

1.4 La gestión por procesos en organizaciones de educación superior

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema integral de procesos, en el cual los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como claves, al constituir su razón de ser y en su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad. A continuación se conceptualiza cada uno de estos procesos.

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 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). El proceso de formación se logra a través de las tres funciones básicas siguientes: instructiva, desarrolladora y educativa

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. El proceso de investigación científica contribuye a la formación del profesional, ya que forma al estudiante en una metodología para la solución de problemas complejos inherentes a la profesión y que requieren de la creación para su solución (Álvarez de Zayas, 2002)

Extensión universitaria: proceso mediante el cual la Universidad promueve a la sociedad la cultura que esta ha ido acumulando y también, en sentido inverso, la cultura que puede recibir de la sociedad. El resultado de este proceso se aprecia por el impacto cultural de la Universidad; el que se constata mediante las transformaciones culturales del contexto social (Álvarez de Zayas, 2002). La extensión (...) como función y como proceso universitario se orienta en su proyección hacia dos direcciones estratégicas, la intrauniversitaria y la extrauniversitaria, las que definen las líneas fundamentales de atención en correspondencia con la satisfacción de las necesidades de elevación del 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, H.; Estrabao Pérez, A.; y Macía Quintosa, T., 2003).

Para la ejecución eficaz de los procesos sustantivos, en la universidad se gestionan otros procesos agrupados en estratégicos y de apoyo. Las interrelaciones que existen entre los mismos, permiten que la gestión en las universidades se realice con un enfoque de sistema (Figura 1.1) en la que todos los procesos universitarios contribuyen al cumplimiento de la misión (Ortiz Pérez, 2013).

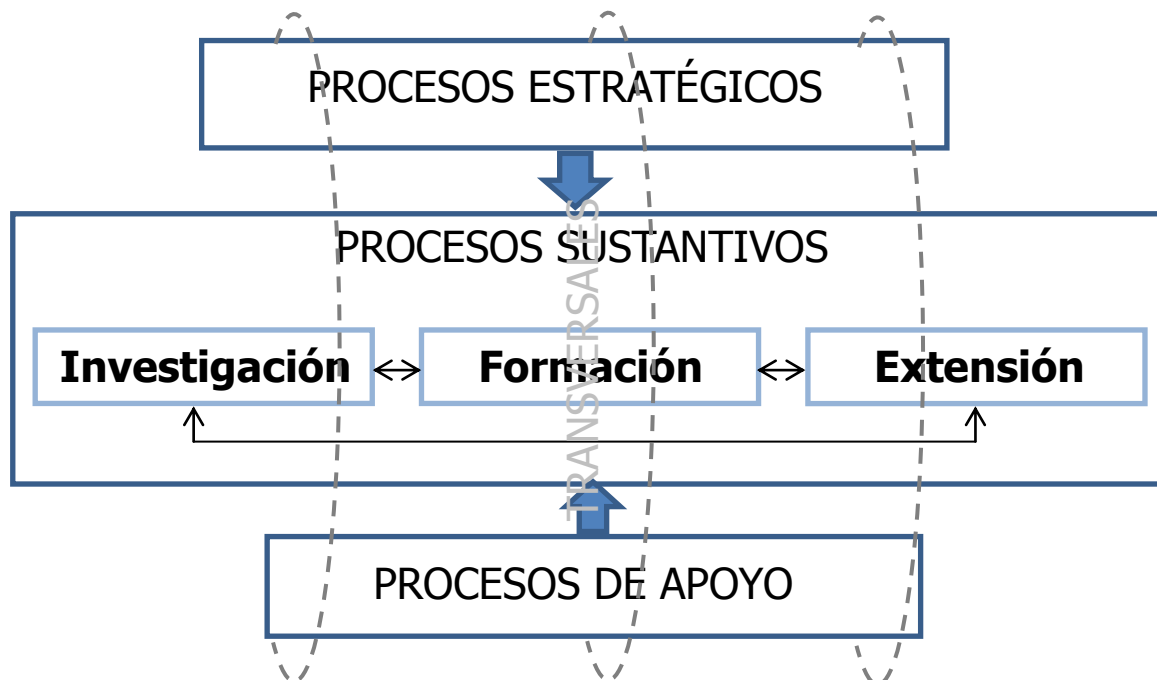


Figura 1.1 Representación de los procesos universitarios

Fuente: Ortiz Pérez, 2013

En las universidades también se desarrollan otros procesos de los que hasta el momento no se ha encontrado referencia en la literatura, denominados transversales (su representación se muestra en la Figura 1.1) estos procesos tienen como característica que sus subprocesos y actividades tiene presencia tanto en los procesos estratégicos como en los sustantivos y de apoyo ya que se materializan y tienen salida a través de los demás procesos, en el próximo epígrafe se profundizará en su análisis.

1.5 La gestión de los procesos transversales en la Universidad de Holguín

Se identifican por su naturaleza como procesos transversales en la Universidad de Holguín: la Gestión ambiental, la Defensa y la Internacionalización, a continuación se hace referencia a sus características.

Internacionalización

Las relaciones internacionales en la Universidad de Holguín se inician cuando esta era aún filial universitaria, en noviembre de 1975, en aquel entonces esta no era considerada una dirección, se llamaba Frente de Relaciones Internacionales, subordinada a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado.

En septiembre del año 1980 surge el Departamento de Relaciones Internacionales, debido a la necesidad ya imperante de dar una atención más individual a este proceso, meses más tarde comienza a establecerse la colaboración con otros países socialistas, Hungría y Polonia. En este marco de colaboración se realizaron viajes de trabajo, intercambios de delegaciones, entrenamientos, misiones de trabajo, desarrollo de doctorados con la URSS y la RDA.

Las acciones desarrolladas en los últimos años han estado encaminadas a lograr el perfeccionamiento de este proceso para contribuir al mejoramiento de la capacitación del personal y la infraestructura del centro, en aras de lograr una formación integral de profesionales y la satisfacción de las necesidades del territorio y aunque se han obtenido logros entre los que se incluye la creación de la

Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), que tiene como función gestionar el proceso de internacionalización y asesorar a la comunidad universitaria, la realidad es que aún no se alcanza el estado deseado.

En estudios realizados por López Báster, 2012, se constata que aunque la tendencia de la internacionalización es a crecer, existen factores que constituyen riesgos que afectan el buen desempeño del propósito que tiene la internacionalización, confirmado en la tormenta de ideas aplicada al personal que trabaja en la DRI en la que participaron 12 personas, el 83,3 % piensan que la falta de integración de este proceso está dada por un deficiente nivel informativo que no favorece la gestión estratégica y la toma de decisiones. Un 66,6 % que en las áreas no están creadas las condiciones para enfrentar dicho proceso como se exige, el 74,9 % que no se utilizan los resultados alcanzados por la internacionalización estratégicamente en la toma de decisiones, ni en la proyección futura. El 83,3 % opinan que las áreas desconocen las indicaciones y normativas que rigen la actividad a pesar de los talleres de preparación y asesoramiento que ha dado la DRI y un 66,6 % que el hecho de que existan normativas, implementadas, carentes de cuerpo legal propio adecuado a las particularidades de la universidad provoca ocasionalmente violaciones que atrasan la ejecución de acciones. Un 91,6 % piensan que la pobre integración entre necesidades, acciones y resultados no permite explotar en su totalidad las potencialidades de la institución y origina poco control del impacto de las acciones, una gestión pasiva, espontánea, por profesores que de manera individual realizan las acciones, con frecuencia relacionadas con líneas muy concretas de investigación y en otros casos en busca de una acción no específica, poco estratégica y aislada de las acciones que se realizan, o sea no se le da la prioridad que requiere por parte de las distintas áreas de la institución, fundamentalmente porque no cuentan con líneas de trabajo definidas al respecto. Por último, el 83,3 % piensan que el hecho de que las áreas y facultades no asuman la existencia de una estrategia de internacionalización como propia y la poca efectividad del proceso de internacionalización, unido a la

pobre integración provoca que se pierdan con frecuencia un sinnúmero de oportunidades. Se pudo comprobar también que el 100 % de los participantes en la tormenta de ideas coinciden en que la comunidad universitaria no cuenta con una herramienta de trabajo para gestionar adecuadamente el proceso de internacionalización que le permita medir el nivel alcanzado por la institución al respecto de manera que pueda trazar acciones de mejora (López Báster, 2012).

Aunque en la actualidad prevalezcan algunas de estas insuficiencias en los procesos transversales, en el de Internacionalización se ha logrado un mayor grado de avance en su gestión, lo cual se debe en gran medida a la existencia de una estructura formal para la dirección de este proceso.

Proceso de Defensa¹

Desde el triunfo de la Revolución Cubana, los estudiantes universitarios han reclamado y hecho realidad su participación activa en las tareas de la defensa.

En función de favorecer ese empeño, el Partido, el Gobierno y las Fuerzas Armadas Revolucionarias han adoptado, en cada momento, decisiones encaminadas a satisfacer las aspiraciones de los estudiantes de la Educación Superior, definiendo los objetivos, formas y métodos de la preparación militar, sobre la base de los intereses de la defensa y la evaluación de las propias experiencias y de la práctica internacional.

La preparación militar con carácter curricular de los estudiantes universitarios se inició en septiembre de 1975, al firmarse el convenio entre el MINFAR y el MINED, dando cumplimiento a uno de los acuerdos del Congreso Nacional de Educación y Cultura, para lo cual se creó el órgano de preparación militar en la Universidad de La Habana, que garantizó el cumplimiento del programa de preparación militar concebido para esta primera fase, surgiendo en el curso

¹ Tomado de Plan D. Carrera Ingeniería Industrial.

1975-1976 las Cátedras Militares en los centros de Educación Superior del país. Se emitió el Decreto No.24, de julio de 1978 y posteriormente, el reglamento para la Preparación Militar de dichas Instituciones, entre otros documentos rectores.

Mediante ese sistema, se formaron como oficiales decenas de miles de graduados, con lo cual se creó una importante reserva de personal de esta categoría, proveniente de las filas de los graduados de la educación superior. No obstante, junto a este indudable logro, es justo reconocer que el sistema presentaba algunas limitaciones, razón por la que se pasó al régimen de concentrados militares.

Independientemente de sus virtudes, el sistema de concentrados ocasionó un monto muy elevado de gastos materiales de todo tipo, absorbió gran parte del trabajo de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa (EPPD) y ocasionó una tensión considerable a los mandos militares y a los propios centros de educación superior, a pesar de lo cual no se logró el éxito, ni la completa satisfacción de los participantes.

El análisis sensato de todos estos factores condujo a la aprobación de la Directiva 29 del Ministro de las FAR, en la que se planteó perfeccionar el sistema de preparación para la defensa de los estudiantes universitarios de los centros de educación superior, lo que dio origen a la disciplina Preparación para la Defensa, con una proyección más específica, vinculada con las exigencias del futuro desempeño de los egresados de la educación superior y sus responsabilidades y acciones concretas en relación con la defensa. Por ello esta disciplina forma parte del plan de estudio a partir del curso 1995/96 y sus objetivos han respondido al modelo del profesional, obteniéndose sostenidos avances en la misma que permiten aplicar estas experiencias de acuerdo con el perfeccionamiento de las FAR y las formas de agresión contra Cuba. La Resolución No 113 de fecha 12 de Agosto del 2002, firmada por los Ministros de las FAR y

de Educación Superior refrenda igualmente la Preparación para la Defensa de los estudiantes de la educación superior y la Resolución No 124 de fecha 19 de marzo del 2003 del Ministro de las FAR establece que los estudiantes universitarios reciben la preparación básica en defensa nacional.

Aunque la disciplina de Preparación para la Defensa no constituye el único subproceso dentro del proceso de Defensa tiene un peso fundamental como parte del proceso sustantivo de formación pregrado, teniendo en la estructura de las Universidades un Departamento docente que atiende dicha disciplina.

La Universidad de Holguín cuenta con un Departamento de Preparación para la Defensa que tiene como objetivo la elaboración de un modelo de gestión en el departamento que responda a las actividades docentes de la defensa para que integre el proceso de formación profesional de los estudiantes en los intereses definidos, estableciendo el sistema de comunicación entre los distintos sujetos del modelo, en la formación del profesional integral.

En la planeación estratégica del departamento se recoge la misión y la visión de la disciplina Preparación para la Defensa, las dimensiones fundamentales del proceso docente, las debilidades y fortalezas. Se identifica el equipo de trabajo especializado, la distribución de tareas principales entre los miembros.

Entre las estrategias fundamentales se encuentra la estrategia para la labor político-ideológica que incluye la educación patriótico-militar para el desarrollo y consolidación de los principales valores en el amor a la Revolución y al socialismo, que se basa en las raíces históricas de la lucha del pueblo cubano en el pensamiento económico, político y militar de Martí, el Che y el Comandante en Jefe, y el amor a la naturaleza y el medio ambiente.

La estrategia de trabajo metodológico se diseña a partir de:

- Plan de actividades metodológicas del departamento y las filiales

- Estrategia para la labor política-ideológica
- Estrategia para la preparación para la defensa y la preparación política-militar internacionalista
- Estrategia para la política de los cadetes
- Plan de capacitación y desarrollo
- Plan de trabajo individual para los profesores del año
- Plan de mejoramiento de objetivos y criterios de medidas hasta el 2015
- Plan de trabajo anual
- Plan de trabajo mensual.
- Plan de actividades para la educación patriótico-militar-internacionalista.
- Convenios de trabajo con la Región Militar, MININT y la ACRC.

También en la estructura existe un asesor para la Defensa subordinado a la Rectora que desempeña un papel importante en disímiles tareas para estos fines, no obstante se puede apreciar que el proceso de Defensa en la Universidad de Holguín, está en lo fundamental enfocado al proceso de Formación Pregrado y en menor medida se idéntica en los restantes procesos de la Universidad.

Gestión ambiental

En Cuba la gestión ambiental en las IES se rige fundamentalmente a partir de la estrategia medioambiental diseñada por el MES, derivada a las universidades. La formulación de estrategias en el ámbito universitario se ha convertido en una necesidad por la complejidad e interacción de los problemas ambientales, estos obligan a utilizar enfoques multidisciplinarios. El dinamismo del entorno y los cambios socioeconómicos, exigen respuestas adecuadas a la nueva situación; la realización de estrategias permite identificar los cambios que se producen en el contexto universitario y los de previsible ocurrencia, así como, comprender y evaluar la importancia del impacto de los mismos².

² Documento que contiene la estrategia ambiental de la universidad de Holguín 2013- 2015

El diseño de la estrategia definida por el MES para la gestión ambiental, responde al enfoque de sistema del proceso de formación, pues se parte del análisis del modelo del profesional de cada carrera en el cual se declaran los propósitos que se han de lograr en la formación ambiental de los futuros egresados vinculados con sus modos de actuación, orientando de esta manera los objetivos que se deben alcanzar en las disciplinas de estudio y en los años académicos.

La Universidad de Holguín se propone integrar la dimensión ambiental en sus procesos fundamentales sustantivos y de apoyo y por tanto inserta la misma dentro de los objetivos de trabajo del curso. A partir de estos objetivos las carreras, áreas y filiales adoptan acciones, según las capacidades con que se cuente, que tributen al cumplimiento de los mismos (Marrero Arias, 2011³). Entre estos objetivos se encuentran los siguientes:

- Fortalecer el compromiso y el cumplimiento consciente de los estudiantes de sus deberes con el desarrollo sostenible de la Universidad y la sociedad
- Incrementar la calidad de la formación ambiental en todos los tipos de cursos y escenarios docentes
- Integrar la formación para un desarrollo sostenible en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible.
- Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con el desarrollo sostenible de la Revolución y la UHOLM
- Incrementar la formación ambiental del claustro y trabajadores.

Aunque la universidad posee sus objetivos ambientales atendiendo a las áreas de resultados claves de la institución. Existen insuficiencias que limitan su alcance y aplicación, lo cual se constata en diagnósticos realizados por Marrero Arias y Ortiz Chávez desde el año 2003, Álvarez Ortiz, 2012; Fonseca García, 2012, estas se centran en:

³ Citado por Álvarez Ortiz, 2012

- Pérdida de algunos recursos o materiales por un deficiente control y almacenamiento
- Desconocimiento por algunos trabajadores del impacto negativo que provoca en el medio ambiente el desempeño incorrecto de sus funciones
- Insuficientes proyectos de I+D orientados a la solución de problemas ambientales
- La dimensión ambiental no está totalmente incorporada al trabajo científico estudiantil.

Todo lo anterior es evidencia de que la gestión ambiental que se desarrolla en la Universidad se caracteriza por cierto grado de espontaneidad (Marrero Arias, 2011⁴), lo cual se debe en gran medida a la carencia de un enfoque de proceso en su gestión.

Desde los procesos de la Universidad lo referido a la gestión ambiental sólo ha quedado institucionalizada en lo relativo a la introducción en la formación profesional (pregrado) como una estrategia curricular

De manera general se constata la carencia de un enfoque de procesos en la gestión, lo cual conduce a la necesidad de aplicar las herramientas que brinda este enfoque de dirección para la mejora del desempeño.

⁴ Citado por Álvarez Ortiz, 2012

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN UNIVERSIDADES

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN UNIVERSIDADES

En este capítulo se presentará el instrumental metodológico para el análisis de los procesos; para su comprensión se partirá del procedimiento general hasta llegar al específico para este objetivo. El procedimiento que se propone para la gestión integrada de los procesos en universidades fue desarrollado por Ortiz Pérez, 2013, en el contexto de la investigación toma en consideración el carácter coherente e integrador que debe poseer la gestión en las organizaciones de enseñanza superior, teniendo como base la gestión por procesos, el mismo está estructurado en cuatro fases que se muestran en la Figura 2.1.

2.1.1 Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio

Uno de los elementos vitales a desarrollar es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se deben considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección. En el caso específico de las universidades se debe de analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, científica y grado académico. Además es fundamental la formación de los trabajadores en todos los niveles de decisión, como vía para lograr el compromiso y la participación de todos los implicados.

En esta fase se debe constituir el grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión que debe de estar conformado por los líderes de cada proceso que se desarrolla en la universidad, así como investigadores de experiencia, los cuales estarán al frente del diseño e implantación del sistema de gestión integrada de los procesos. A través del trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de trabajo, este debe contener los siguientes elementos: descripción de la tarea, tiempo de ejecución, responsable, de las tareas, periodos, formas de control y el aseguramiento necesario.

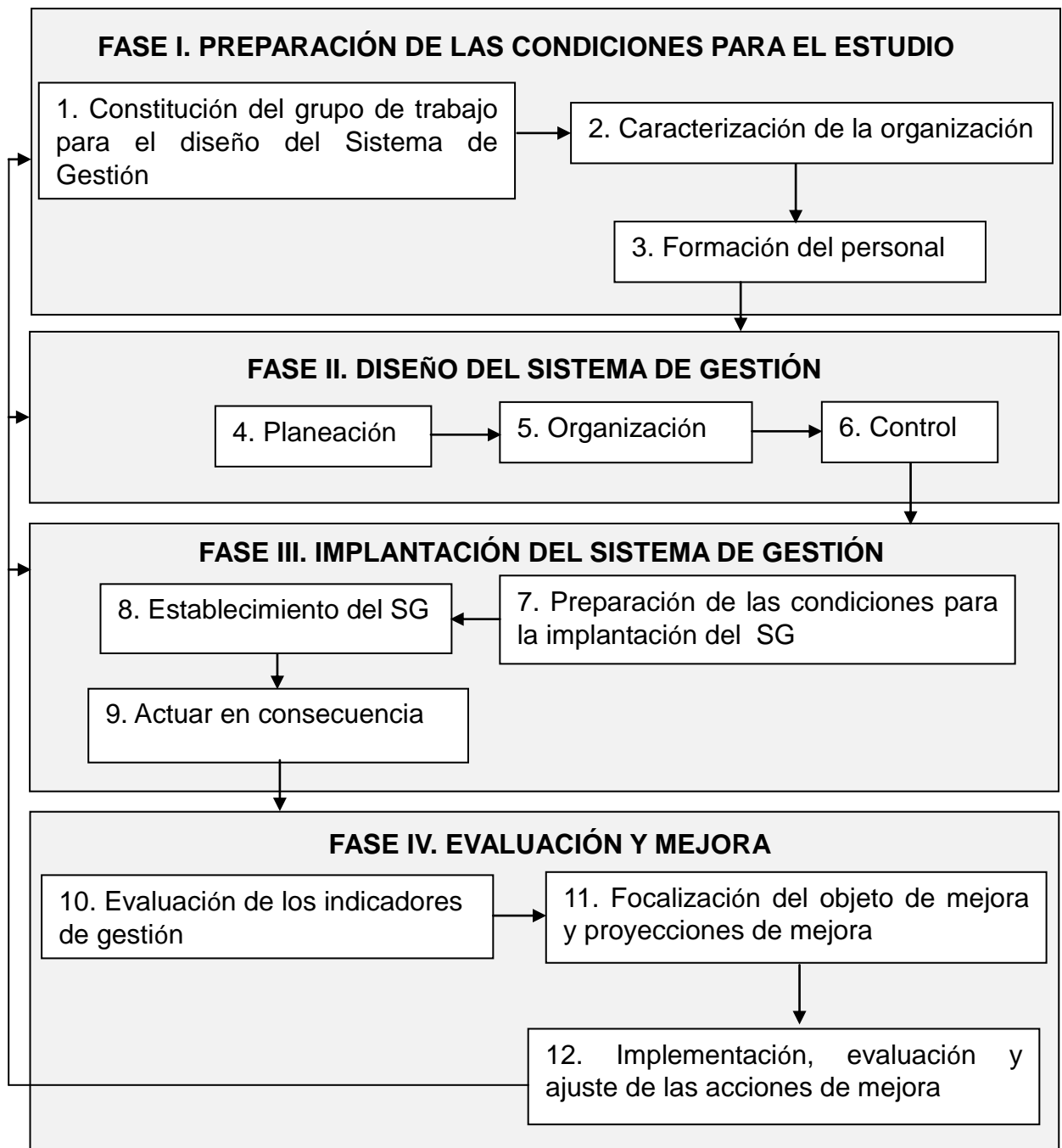


Figura 2.1 Procedimiento general para la gestión integrada de los procesos en universidades

Fuente: Ortiz Pérez, 2013

2.1.2 Fase II. Diseño del sistema de gestión

En esta fase se realizará el diseño de los elementos del sistema de gestión de las etapas de planeación, organización y control; para lo cual se propone el procedimiento específico que aparece en la Figura 2.2.

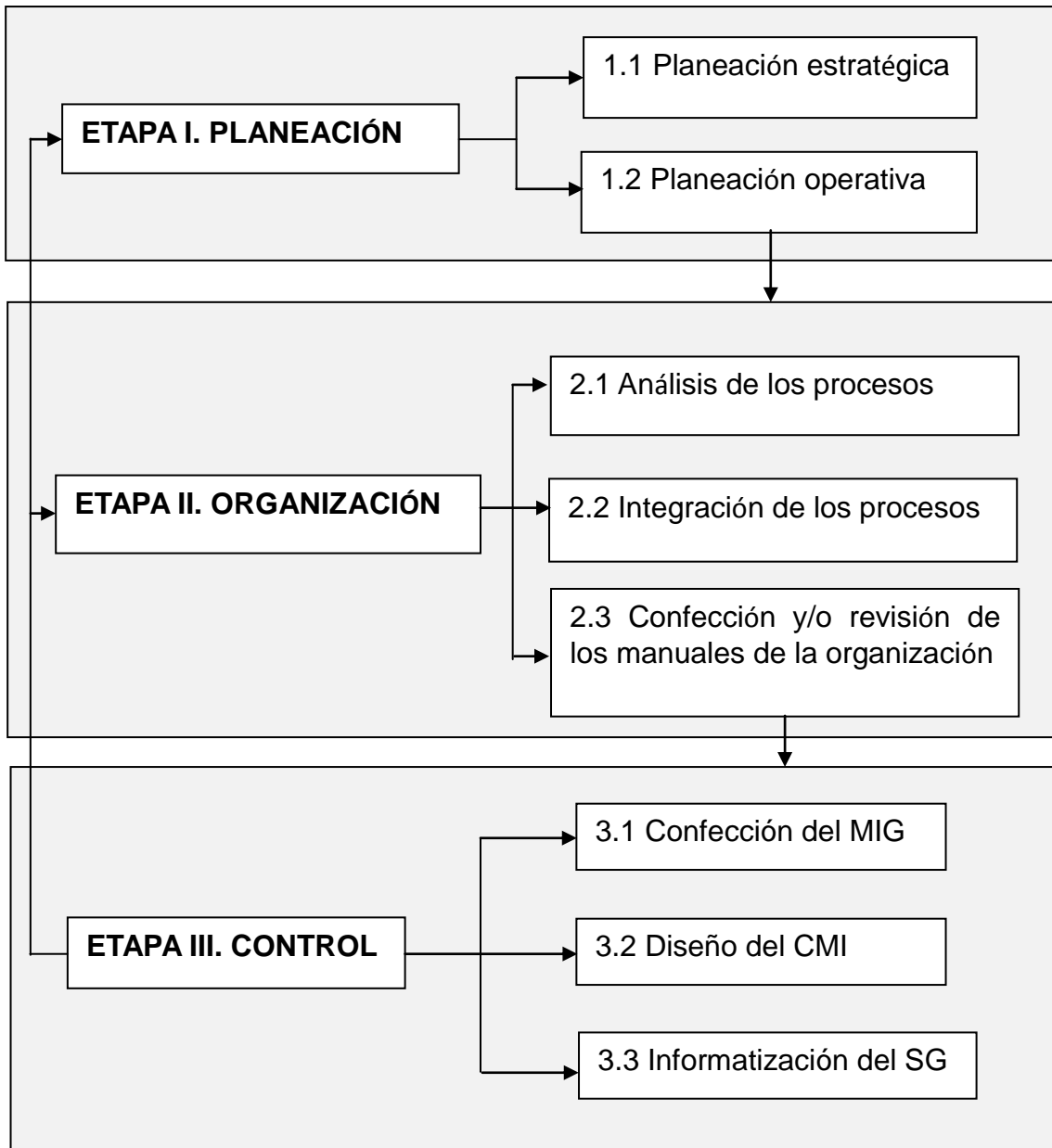


Figura 2.2 Procedimiento específico para el diseño del sistema de gestión

Fuente: Ortiz Pérez, 2013

A los efectos de la presente investigación se describirá lo relativo a la Etapa II y dentro de esta específicamente el paso 2.1.

Etapa II. Organización

Paso 2.1 Análisis de los procesos

En este paso se debe realizar un análisis de los procesos universitarios, partiendo por la identificación y confección de la documentación de los mismos. El procedimiento específico para su desarrollo se explica en la Figura 2.4.

1. Identificación de los procesos

La identificación de todos los procesos universitarios debe iniciar con una sesión de tormenta de ideas con los expertos de la organización, los cuales pueden ser directivos y profesores de experiencia en la universidad, además de la revisión bibliográfica de investigaciones precedentes, con el objetivo de familiarizarse con los mismos.

1.1 Listar y clasificar los procesos

Este paso resulta de vital importancia para la confección del mapa general de procesos de la universidad, pues se listan cada uno de los procesos universitarios y se clasifican en estratégicos, sustantivos (clave), de apoyo y transversales. Para clasificar los mismos se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas, y el método de concordancia de Kendall para lograr consenso.

2. Documentación de los procesos

Para la documentación de los procesos universitarios se debe comenzar con la familiarización de los mismos, mediante la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas a los directivos y profesores de experiencia de la universidad con el objetivo de conocer y comprender cada una de las particularidades de los procesos y poder realizar su descripción. Se recomienda iniciar con la documentación de los procesos sustantivos, al ser los fundamentales de la universidad y luego continuar con los estratégicos, los de apoyo y los transversales.

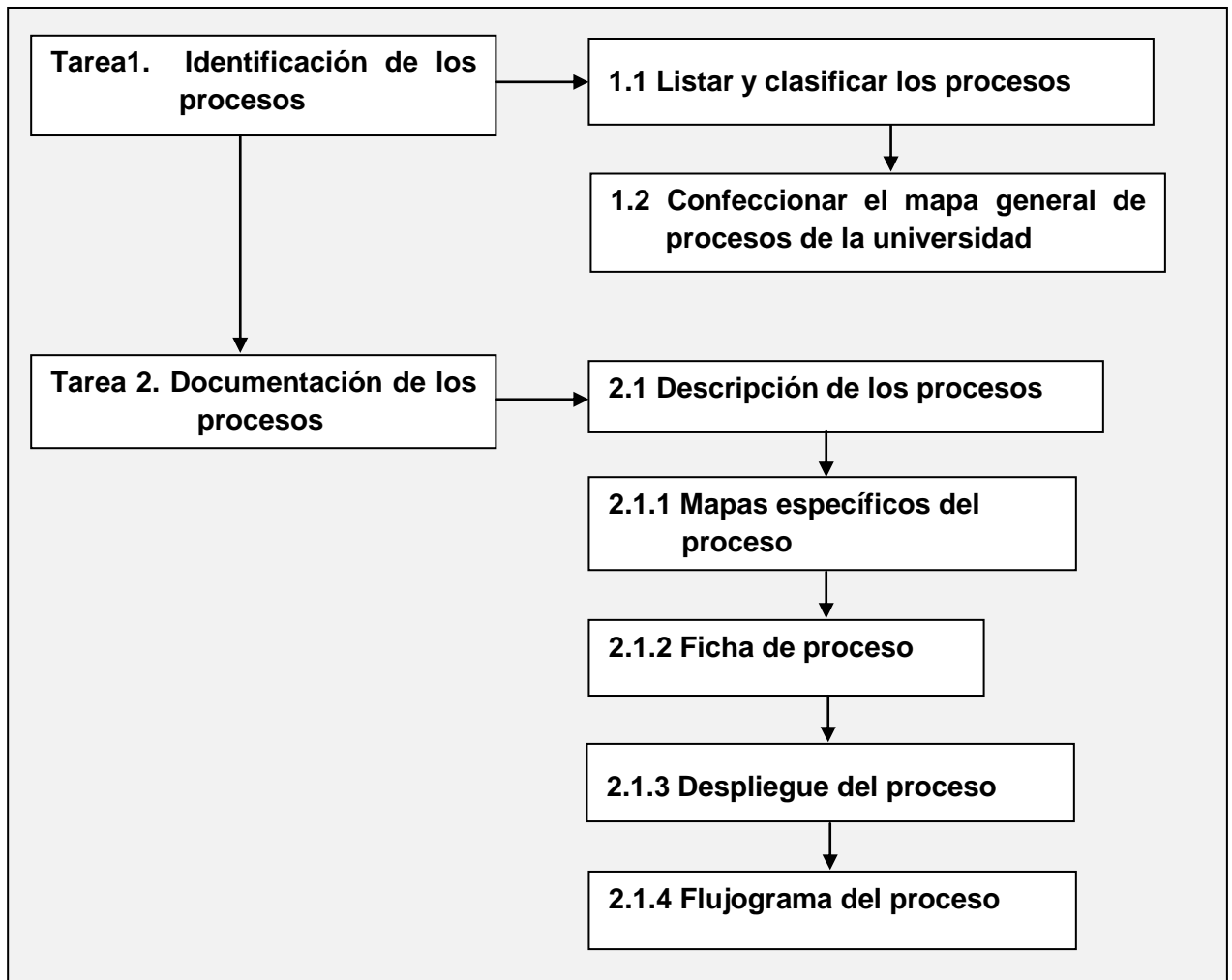


Figura 2.4 Procedimiento específico para el análisis de los procesos

Fuente: Ortiz Pérez, 2013

2.1 Descripción de los procesos

Como se considera que para gestionar y mejorar un proceso es necesario describirlo adecuadamente, con la concepción de la universidad como un sistema de procesos interrelacionados, se recomienda iniciar con la confección de los mapas específicos de cada proceso, la elaboración de las fichas, despliegues y flujogramas.

2.1.1 Confeccionar el mapa específico del proceso

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

2.1.2 Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realizará el despliegue de los procesos de la universidad, lo cual constituye una herramienta de trabajo fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización, dividiéndolos en subprocesos, actividades, tareas y en acciones en dependencia del nivel de detalle o complejidad del proceso analizado, el cual será el necesario para asegurar que éste se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

A continuación se realiza una propuesta de los elementos que se considera que deben de tener presente para confeccionar los despliegues de los procesos:

- Proceso: este elemento es el proceso objeto de análisis que a su vez es un subproceso de uno de los procesos estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales
- Subproceso: son segmentos que integran un proceso, su identificación puede resultar útil para un mejor entendimiento de estos
- Actividad: conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor aportado por cada una de las tareas que componen la actividad
- Tareas: pasos no ordenados que componen las actividades
- Acciones: serán incluidas cuando se requiera detallar cada tarea.

2.1.3 Elaborar las fichas de procesos

El empleo de la ficha de procesos constituye una herramienta vital para el análisis y estudio de los procesos en las organizaciones, pues permite recoger toda la información concerniente a los mismos. Las fichas de procesos se diseñan por la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para la conformación de las fichas se definieron en correspondencia con las particularidades de la universidad. Además de las fichas generales de cada proceso se debe elaborar la ficha de cada subproceso para una mejor organización y comprensión del mismo.

La definición de cada elemento se explica a continuación:

Proceso: conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos/servicios); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos (Resolución N° 60/2011 de la Contraloría General de la República)

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso (Nogueira, D., et. al., 2004).

Responsable: Es la persona a la que se le asigna la responsabilidad de la actividad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervengan (Álvarez Suarez, 2011)

Objetivo: El propósito a alcanzar con el fin de mejorar la organización, a través de la ejecución eficiente del proceso.

Documentos legales, normativos y técnicos: pueden ser documentos de carácter obligatorio o que sirven de guías para la ejecución del proceso.

Entrada o flujo de entrada: Son aquellos recursos que necesita el proceso provenientes del ambiente externo o salidas de otros procesos.

Proveedor: Es aquella empresa o persona encargada de suministrar o proveer los recursos necesarios a una organización, persona o comunidad.

Salida o flujo de salida: Es una unidad de resultado producida o generado por un proceso.

Cliente: Es el destinatario del flujo de salida. Es aquella persona natural o jurídica (empresas) que reciben y valoran el resultado(s) o salida(s) generado por el proceso para su consumo

Registros generados: Son los registros que se generan en cada actividad o se van utilizando a través del proceso.

2.1.4 Elaborar los flujogramas de los procesos

El flujograma de proceso es una herramienta muy utilizada en las organizaciones definida como una fotografía esquemática de este, ya que refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso, valiéndose para su representación del empleo de símbolos, para los cuales aún no existe una norma única, pero mediante la revisión bibliográfica, se revela consenso en el empleo de los símbolos representados en la Tabla 2.1. Se considera que uno de los aspectos importantes que deben recoger estos diagramas es la vinculación de cada una de las actividades con los responsables de su ejecución.


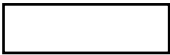
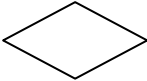
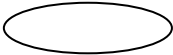
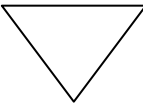
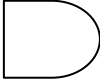



SÍMBOLOS	SIGNIFICADO
	Este símbolo indica el inicio o final del proceso
	El símbolo del rectángulo representa la actividad, en el se hace una breve descripción de la misma
	El símbolo de decisión es un rombo con el que se indica un punto de decisión a partir del cual el proceso se bifurca en dos o más caminos.
	El paso de inspección se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de almacenaje: se corresponde con una etapa del proceso que sitúa la información o servicio en una zona de conservación (archivo) o documento en espera de una acción
	Paso de demora: corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso
	Documentos o registros que aportan información al sistema sobre el desarrollo de las actividades del proceso, se utiliza con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa, y los registros generados.
	La línea de flujo muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia
	Este círculo representa el conector de tareas que indica interrupción o la continuación en el diagrama

Tabla 2.1 Símbolos empleados para la confección de los flujogramas

Por constituir la documentación de los procesos el objetivo fundamental de la presente investigación no se considera necesario la explicación de las restantes fases y etapas del procedimiento general, que han sido tratadas de forma detallada en otras investigaciones (Ortiz Pérez, 2013)

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS TRANSVERSAES DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS TRANSVERSALES DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

En este capítulo se muestran los resultados fundamentales obtenidos con la aplicación del procedimiento específico para el análisis de los procesos en la Universidad de Holguín, en los procesos transversales de Internacionalización, Defensa y Gestión ambiental.

3.1 Preparación de las condiciones para el estudio

El desarrollo de esta fase tiene como objetivo crear las condiciones para la aplicación del procedimiento para la gestión integrada de los procesos en la Universidad de Holguín.

Formación del personal y Constitución del grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión

Este paso se llevó a cabo por el vicerrector económico, responsable del Área de Resultado Clave (ARC) 4, en la cual queda establecido en el objetivo 10, que cada universidad debe de tener diseñado su SG. Se realizó una reunión de trabajo con los principales responsables e investigadores de experiencia, en ella estuvieron presentes miembros de las distintas áreas de la Universidad y se confeccionó el cronograma de trabajo, luego en el seminario de cuadros se presentó el procedimiento que se iba a seguir para el diseño del sistema y se explicó la pertinencia y necesidad del estudio para la Universidad.

Caracterización de la Universidad de Holguín

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya es una organización que pertenece al Ministerio de Educación Superior. Fue creada el 10 de agosto de 1973 como filial universitaria de la Universidad de Oriente, convirtiéndose en Instituto Superior Técnico en 1982; y por los resultados alcanzados en la docencia, postgrados y la investigación científica se transforma en universidad en el mes de septiembre del año 1994, lo cual le ha permitido en estos últimos años, perfeccionar su estrategia

de inserción con la producción y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas más prioritarios del territorio y el país.

En su evolución como centro de educación superior, la universidad ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia, y su objetivo principal es la prestación de servicios educacionales, tomando como punto de partida la satisfacción de las necesidades de superación de la población a través de diferentes vías de estudio: por sedes universitarias, cursos para trabajadores, educación a distancia y cuenta con los recursos económicos necesarios y el personal calificado de acuerdo a las exigencias de la educación superior. Además en su matrícula cuenta con becarios extranjeros y posee personal docente en varios países del mundo que prestan servicios educacionales.

La Universidad desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica, y cuenta para ello con maestrías y varios diplomados con una actualización significativa. Tiene aprobada una estructura organizativa que abarca la rectoría, secretaría general, la asesoría jurídica, los auditores internos y las cinco vicerrectorías: Docente (VRD), Universalización y Extensión (VRUE), Económica (VRE), Investigación y Postgrado (VRIPG), Administrativa (VRA).

La integran ocho facultades: Ciencias Económicas, Ingeniería, Humanidades, Informática – Matemática, Ingeniería Industrial, Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Agropecuarias (creada en junio de 2011), en las que se forman profesionales en las siguientes carreras y modalidades de estudio: Licenciatura en Economía (CD y CPE), Licenciatura en Contabilidad y Finanzas (CD, CPE, CE y ED), Ingeniería Mecánica (CD y CPE), Ingeniería Civil (CD y CPE), Licenciatura en Lengua y Literatura Inglesa (CD), Licenciatura en Lengua y Literatura Inglesa Perfil Pedagógico (CPE), Licenciatura en Historia (CD, CPE), Ingeniería Informática (CD y CPE), Licenciatura en Matemática (CD), Ingeniería Industrial (CD, CPE y CE), Licenciatura en Turismo (CD, ED), Licenciatura en Estudios Socioculturales (CD,

CPE, CE y ED), Licenciatura en Psicología (CE y CPE), Licenciatura en Comunicación Social (CE y CPE), Licenciatura en Sociología (CE), Licenciatura en Ciencias de la Información (CE), Licenciatura en Periodismo (CD), Licenciatura en Derecho (CD, CE y ED), Ingeniería en Procesos Agroindustriales (CE) y Agronomía (CD, CPE y CE).

La universidad de Holguín cuenta con diez centros universitarios municipales (CUM) y 12 filiales universitarias municipales (FUM), además de 5 centros de estudios: centro de estudios de educación superior (CECES), centro de estudios de gestión empresarial (CEGEM), centro de estudios de cultura e identidad (CECI), centro de estudios CAD/CAM, centro de estudios de agro ecosistemas áridos (CEAAR), los cuales desarrollan sus investigaciones asociadas a las prioridades de la provincia y del país.

Se cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combina la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores que, en un espíritu de superación continua, un gran número son doctores en ciencias de determinada especialidad y otros son máster, contribuyendo a la elevación de la calidad, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero.

Como se observa la universidad tiene en sus más de 30 años de fundada una sólida proyección de su futuro y son los recursos humanos de los departamentos docentes los más comprometidos en el logro de la misión.

La plantilla cubierta continúa en ascenso, llegando a 1616 plazas cubiertas al cierre de diciembre del 2012, para un 93,52 %, estando el 70,54 % vinculadas a la actividad fundamental y el 29,46 % a la de apoyo. De los 849 profesores de la organización el 10,36 % son profesores titulares, 22,03% son profesores auxiliares, 40,16 % asistentes, 29,44 % instructores; 120 ostentan la categoría de doctor y 341 son máster o especialistas para un 14,13 % y 40,16 % respectivamente. En el Anexo 1 se muestra la estructura organizativa.

3.2 Análisis de los procesos

Se adopta para el desarrollo del procedimiento la clasificación de procesos propuesta por Zaratiegui, 1999, de procesos estratégicos, claves y de apoyo, se incluyó la clasificación de procesos transversales, considerando que la universidad al igual que otras organizaciones está constituida por un sistema integral de procesos.

1. Identificación de los procesos

Se realizó una identificación de todos los procesos universitarios, a partir de la revisión bibliográfica de investigaciones precedentes y entrevistas con directivos y profesores de experiencia en la Universidad.

1.1 Listar y clasificar los procesos

Es fundamental iniciar el análisis de los procesos universitarios con la familiarización de los mismos, para lo cual se realizó una sesión de tormenta de ideas para listar todos los procesos, subprocesos y actividades que se desarrollan en la Universidad (Anexo 2).

1.2 Confeccionar el mapa general de procesos de la universidad

Se diseñó el mapa general de procesos de la Universidad (Anexo 3) mostrando una representación gráfica de cada uno de los procesos de la organización así como sus interconexiones para lograr la satisfacción de la sociedad, en el mapa de procesos se puede apreciar la representación de los procesos transversales.

Luego de diseñar el mapa de procesos se confeccionó la tabla que se muestra en el Anexo 4, en la cual se puede apreciar como los procesos transversales se relacionan y tributan a los estratégicos, sustantivos y de apoyo.

2 Documentación de los procesos

La documentación de los procesos transversales inició con la familiarización de los mismos, para lo cual se revisó y analizó toda la documentación legal, normativa y técnica vigente. Este paso tiene como objetivo organizar el proceso de Internacionalización, Gestión ambiental y Defensa con la lógica del enfoque por procesos y en coherencia con la misión de la Universidad, a través de la

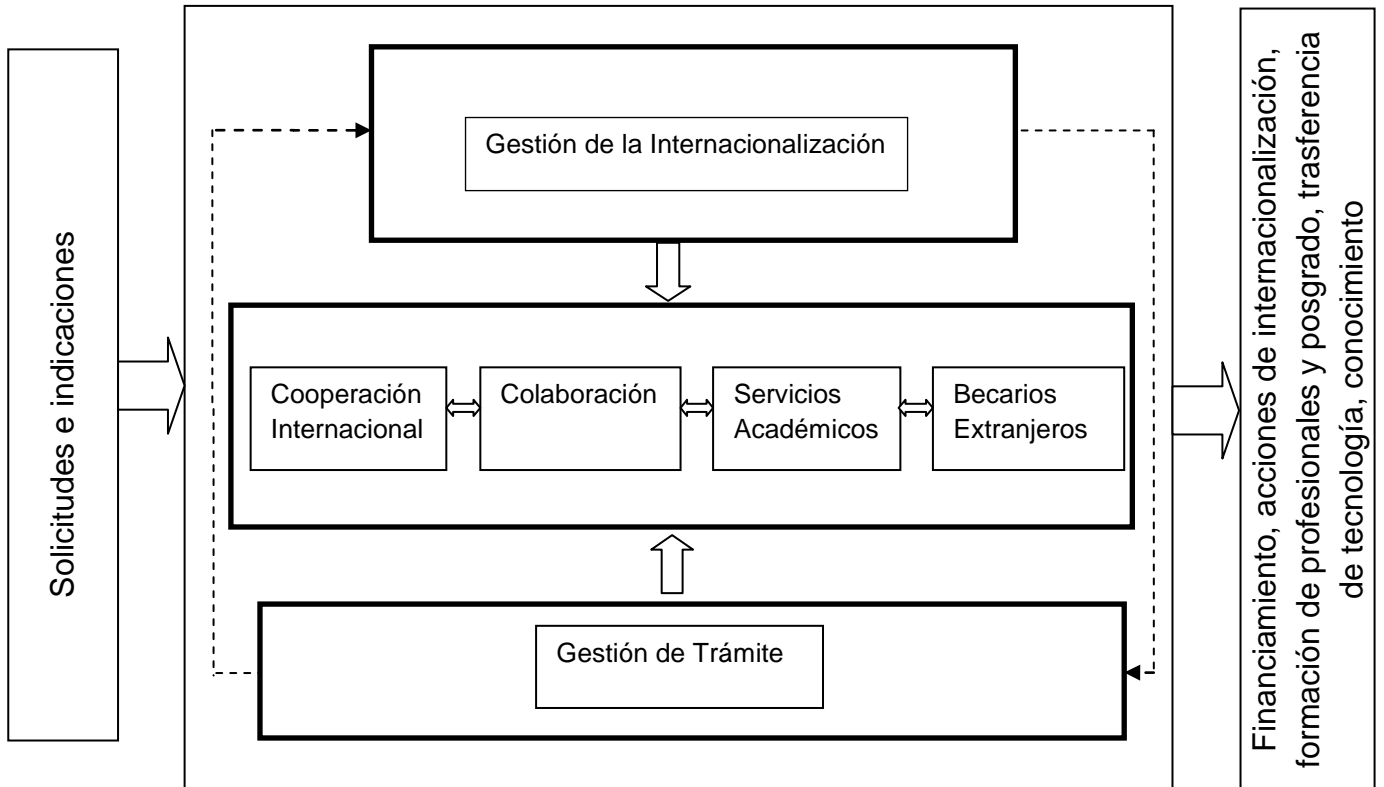
descripción de todos los procesos objeto de estudio, el diseño de los mapas específicos de los procesos y la confección de las fichas, despliegues y flujogramas de los mismos. Este paso contribuirá en investigaciones posteriores a la confección del manual de normas y procedimientos de la Universidad de Holguín. La documentación de los procesos de Internacionalización, Gestión ambiental y Defensa, se muestra a continuación.


DOCUMENTACIÓN


INTERNACIONALIZACIÓN

- Mapa específico del proceso
- Fichas de procesos
- Despliegue de los procesos
- Flujograma del proceso

Mapa del proceso de Internacionalización



	FICHA DEL PROCESO INTERNACIONALIZACIÓN
Responsable: Director(a) de RI	
Objetivo: 1 Gestiona la internacionalización del quehacer académico investigativo y de extensión de una comunidad universitaria competente y comprometida con el desarrollo social sostenible.	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Atención a becarios extranjeros • Servicios académicos internacionales • Colaboración • Cooperación internacional • Trámites migratorios 	
Documentos legales normativos y técnicos: Ver fichas de subprocesos	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Demandas de formación de pregrado y posgrado, investigaciones, publicaciones, eventos, infraestructura e intercambio cultural. • Recursos humanos: profesores de la Uho, especialistas del área de RI del MES y de la Uho • Recursos materiales: material de oficina, PC, redes informáticas Internet, teléfono • Resoluciones ministeriales, rectorales y otros documentos normativos y técnicos 	
Proveedores: RI del MES RI de la Uho Otras fuentes: Internet, intercambio con otros académicos, etc.	
Salidas: Ver fichas de subprocesos	
Descripción del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Ver despliegue de subprocesos • Ver flujogramas de subprocesos 	
Registros generados: Ver fichas de subprocesos	

 <p>UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA</p>	FICHA DEL PROCESO BECAS
Responsable: Especialista que atiende becas dentro del área de cooperación internacional	
Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar búsquedas de convocatorias para becas 2. Gestionar la información necesaria para acceder a las becas en convocatoria internacional 3. Divulgar las convocatorias de becas así como sus bases y requisitos a la dirección de la Uho. 4. Asesorar metodológicamente a las áreas, departamentos e individuos, para la realización de las acciones para aplicar a las becas. 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la información sobre las becas • Confección del paquete informativo • Evaluación y aprobación de la pertinencia • Enviar convocatoria a la Rectora, Vicerrectores, Decanos y Vicedecano encargado de Investigación y Posgrado 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta a la Rectora de salidas al extranjero ✓ Instrucción No7/09 <i>"Normas para la aprobación de salidas al extranjero"</i> ✓ Procedimiento para aplicar a una convocatoria de beca ✓ Carta circular No1/99 <i>"Bases políticas de becas en el exterior"</i> ✓ Normas para organismos. Entradas y salidas de cubanos y extranjeros por asunto oficial. ✓ Regulaciones para la documentación y trámites de salida al extranjero y extranjeros atendidos por el organismo 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Demandas de superación profesional y formación académica • Recursos humanos: profesores de la Uho, especialistas del área de RI del MES y de la Uho • Recursos materiales: material de oficina, PC, redes informáticas Internet, teléfono • Resoluciones ministeriales, rectorales y otros documentos normativos y técnicos 	
Proveedores: RI del MES RI de la Uho Otras fuentes: Internet, intercambio con otros académicos, etc.	

Salidas:

- Estancias de investigación y superación, participación en eventos
- Eficacia del proceso de internacionalización

Descripción del proceso:

- Despliegue del proceso de becas
- Flujograma del proceso de becas

Registros generados:

Bases de la convocatoria

Aval de preselección de Candidatos

Lista de candidatos para aplicar a convocatoria

Responsable:

Especialista que atiende servicios académicos dentro del área de Relaciones Internacionales

Objetivos:

1. Comercialización de los servicios académicos
2. Divulgar las convocatorias de servicios académicos así como sus bases y requisitos a la dirección de la Uho.
3. Asesorar metodológicamente a las áreas, departamentos e individuos, para la realización de las acciones para aplicar al servicio académico.

Subprocesos:

- Profesor invitado
- Posgrado internacional
- Pregrado compensado
- Misión Sucre

Documentos legales normativos y técnicos:

- ✓ Propuesta a la Rectora de salidas al extranjero
- ✓ Normativas del MES
- ✓ Normativas de ANTEX
- ✓ Normativas de CUBATECNIA

Entradas:

- Solicitudes de ANTEX
- Solicitudes de CUBATECNIA
- Solicitudes de instituciones extranjeras

Proveedores:

- Especialista de servicios académicos internacionales
- Personal solicitante
- Concejo de dirección del área y de la universidad
- Comisión de cuadro

Salidas:

- Financiamiento líquido para la UHO y el MES
- Imagen y nuevas oportunidades para la UHO
- Eficacia del proceso de internacionalización

Descripción del proceso:

- Flujograma del proceso de servicios académicos

Registros generados:

- Registro de movilidad
- Registro de convocatoria
- Registro de trámites
- Registro de entradas de extranjeros

Responsable:

Especialista de cooperación internacional

Objetivos:

Establecer los compromisos en los que se basará la cooperación o colaboración internacional entre instituciones, así como dar carácter legal a la misma.

Subprocesos:

Convenio

Documentos legales normativos y técnicos:

Normativas del MES

Entradas:

- Solicitudes de profesores de la UHO
- Convenios gubernamentales, bilaterales, ministeriales
- Solicitud de organismos internacionales
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- Solicitudes por universidades extranjeras
- Reuniones de rectores

Proveedores:

- Especialista de cooperación internacional
- Solicitantes
- MES

Salidas:


- Intercambio de experiencia y conocimientos científicos entre profesores, alumnos, investigadores y personal de administración de las instituciones
- Progreso de la vida académica de la universidad
- Vínculos culturales, científicos y académicos entre los pueblos
- Desarrollo de proyectos de cooperación e investigación
- Eficacia del proceso de internacionalización
- Mejoramiento de la imagen de la UHO


Descripción del proceso:

- Flujograma del proceso de donativos

Registros generados:

Registro de convenios

	FICHA DEL PROCESO BECARIOS EXTRANJEROS
Responsable: Especialista que atiende becarios extranjeros	
Objetivos: Prestación del servicio a instituciones externas y comercialización de los servicios de la UHO.	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • SI-9 • Entradas por el partido • Becas de gobierno • DACRE 	
Documentos legales normativos y técnicos: Reglamento de becarios extranjeros, resolución 26/2012	
Entradas: Asignación del ministerio	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en becarios extranjeros • MES • Países implicados 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Graduados • Intercambio cultural • Imagen para la UHO • Posibilidades de otras oportunidades • Eficacia del proceso de internacionalización • Mejoramiento de la imagen de la UHO 	
Descripción del proceso: Flujograma del proceso de becarios extranjeros	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de becarios extranjeros • Registro de graduado • Registro de movilidad 	

	FICHA DEL PROCESO PROYECTOS INTERNACIONALES
Responsable: Especialista de cooperación internacional	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acciones de cooperación internacional entre instituciones que permitan mejorar la infraestructura tecnológica de las universidades beneficiadas • Fortalecer la preparación de profesores y estudiantes • Participar en eventos internacionales • Realizar investigaciones y elaborar publicaciones 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de acciones bilaterales • Cooperación internacional • Participación con otras instituciones 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción número 10/ 2005 • Resolución 15/2006 del MINVEX • Resolución 50/2008 • Instrucción número 5/2008 • Resolución 44/2012 • Resolución 262 (compatibilización con la defensa) 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de los profesores de la UHO • Solicitud de los organismos internacionales, gubernamentales y no gubernamentales • Solicitud por universidades extranjeras 	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Especialista de cooperación internacional • Solicitantes de la UHO, instituciones, organizaciones, o universidades extranjeras • Contabilidad • Concejo científico asesor de la UHO y área • Instituciones beneficiadas 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos internacionales 	


- Formación doctoral
- Estancia de investigación
- Publicaciones
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica
- Intercambio cultural
- Eficacia del proceso de internacionalización
- Mejoramiento de la imagen de la UHO

Descripción del proceso:

Flujograma del proceso de proyectos internacionales

Registros generados:

- Registro de proyectos

	FICHA DEL PROCESO REDES
Responsable: Especialista de cooperación internacional	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acciones de cooperación internacional entre instituciones • Participar en eventos internacionales • Realizar investigaciones y elaborar publicaciones 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de acciones bilaterales • Cooperación internacional • Participación con otras instituciones 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción número 10/ 2005 • Resolución 15/2006 del MINVEX • Resolución 50/2008 • Instrucción número 5/2008 • Resolución 44/2012 • Resolución 262 (compatibilización con la defensa) • Base de la convocatoria 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de los profesores de la UHO • Solicitud de los organismos internacionales, gubernamentales y no gubernamentales • Solicitud por universidades extranjeras 	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Especialista de cooperación internacional • Solicitantes de la UHO, instituciones, organizaciones, o universidades extranjeras • Contabilidad • Concejo científico asesor de la UHO y área • Instituciones beneficiadas 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos internacionales • Formación doctoral 	


- Estancia de investigación
- Publicaciones
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica
- Intercambio cultural
- Eficacia del proceso de internacionalización
- Mejoramiento de la imagen de la UHO


Descripción del proceso:


Flujograma del proceso de redes

Registros generados:

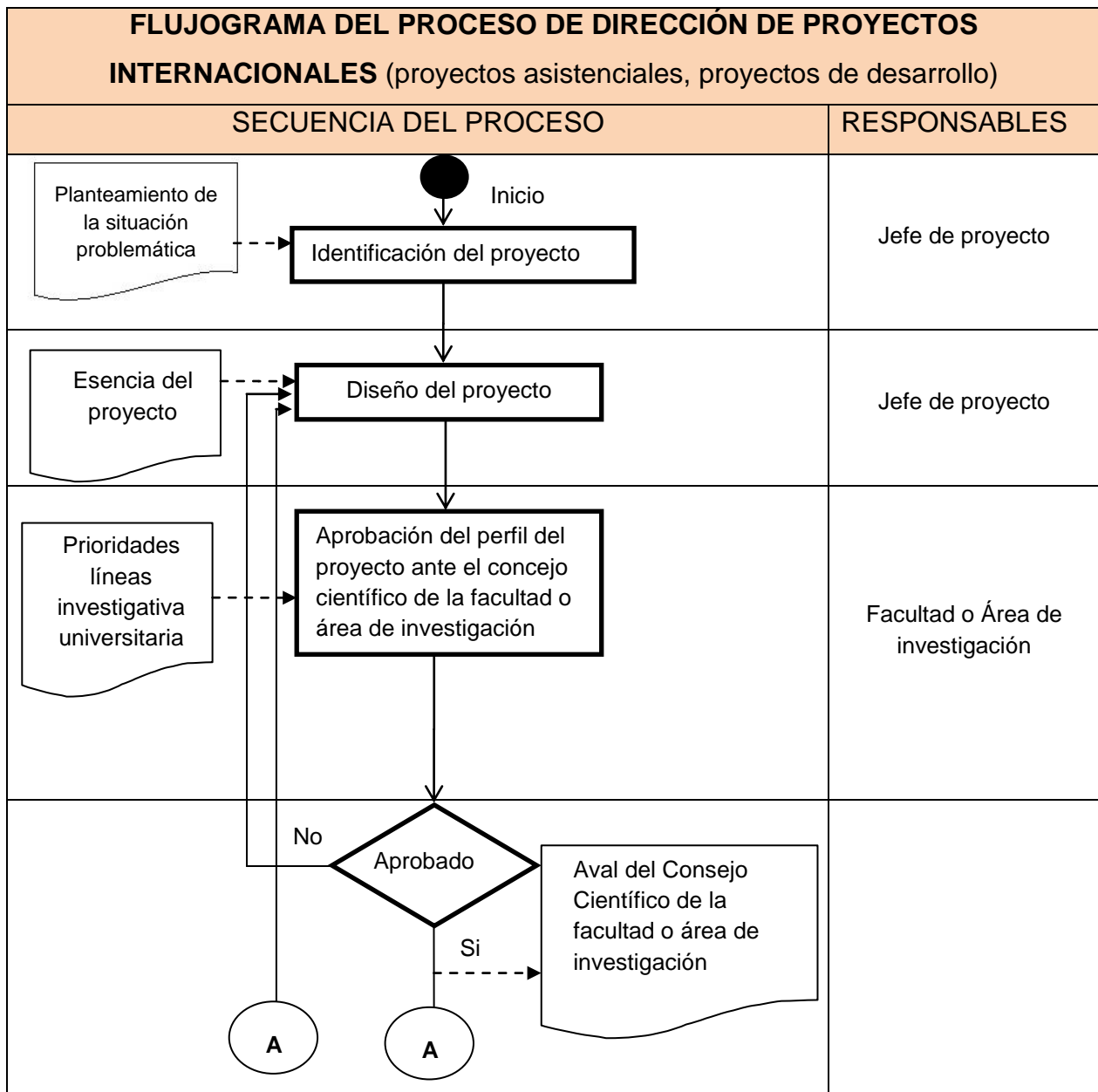
- Registro de redes

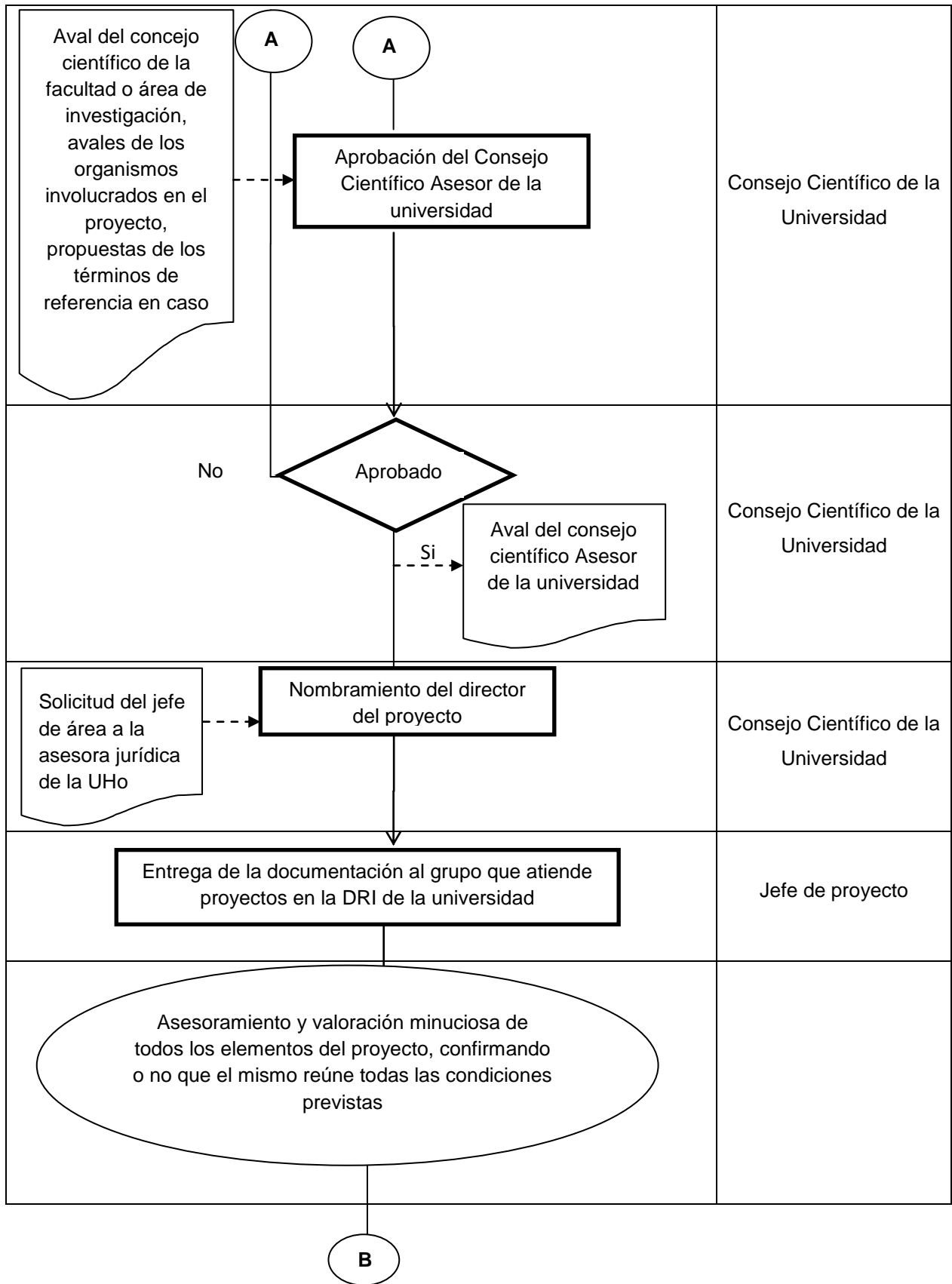
	FICHA DEL PROCESO DONATIVOS
Responsable: Especialista de cooperación internacional	
Objetivos: Establecer de cooperación internacional entre instituciones que permitan mejorar la infraestructura tecnológica de las universidades beneficiadas.	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Donativos en especie • Donativos en efectivo 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución 15/2006 del MINVEC • Resolución 50/2008 • Instrucción de vehículos de la EMED 	
Entradas: Intención del donante	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Especialista de cooperación internacional • Instituciones implicadas • Área de contabilidad • Inversiones EMED 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento en la infraestructura tecnológica • Eficacia del proceso de internacionalización • Mejoramiento de la imagen de la UHO 	
Descripción del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma del proceso de donativos 	
Registros generados: Registro de donativo	

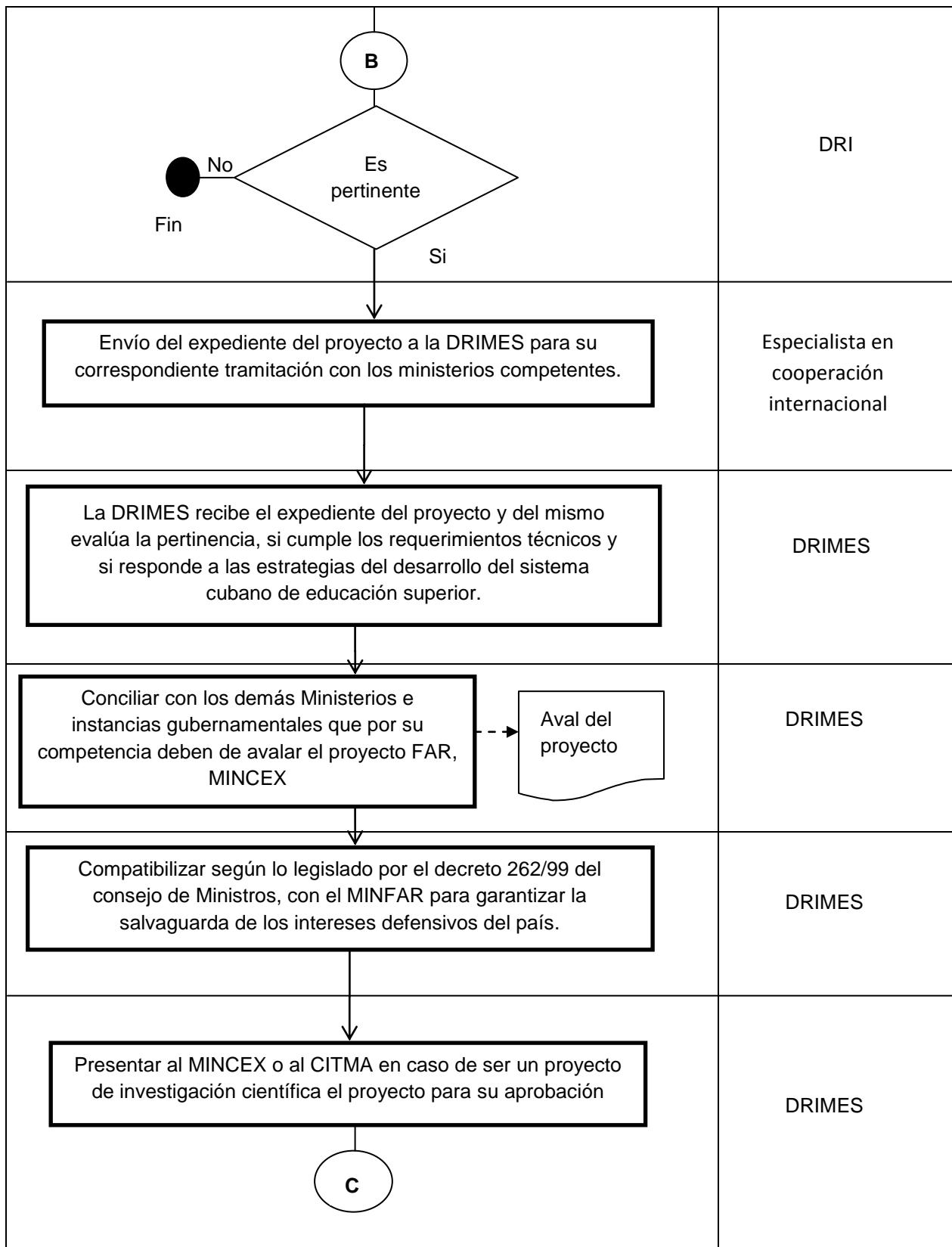
 <p>UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA</p>	FICHA DEL PROCESO COLABORACIÓN
Responsable: Especialista de servicios académicos internacionales y técnico en contabilidad	
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Prestar ayuda a universidades extranjeras con el fin de mejorar las relaciones entre los países hermanos 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Misión social • Cooperante compensado • Internacionalismo 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Indicaciones del MES • Propuesta a la Rectora de salidas al extranjero 	
Entradas: Solicitud del MES	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Áreas implicadas • Relaciones internacionales • Concejo de dirección 	
Salidas: Salida de profesores	
Descripción del proceso: Flujograma del proceso colaboración	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de colaboración • Registro de movilidad • Registro convocatoria 	

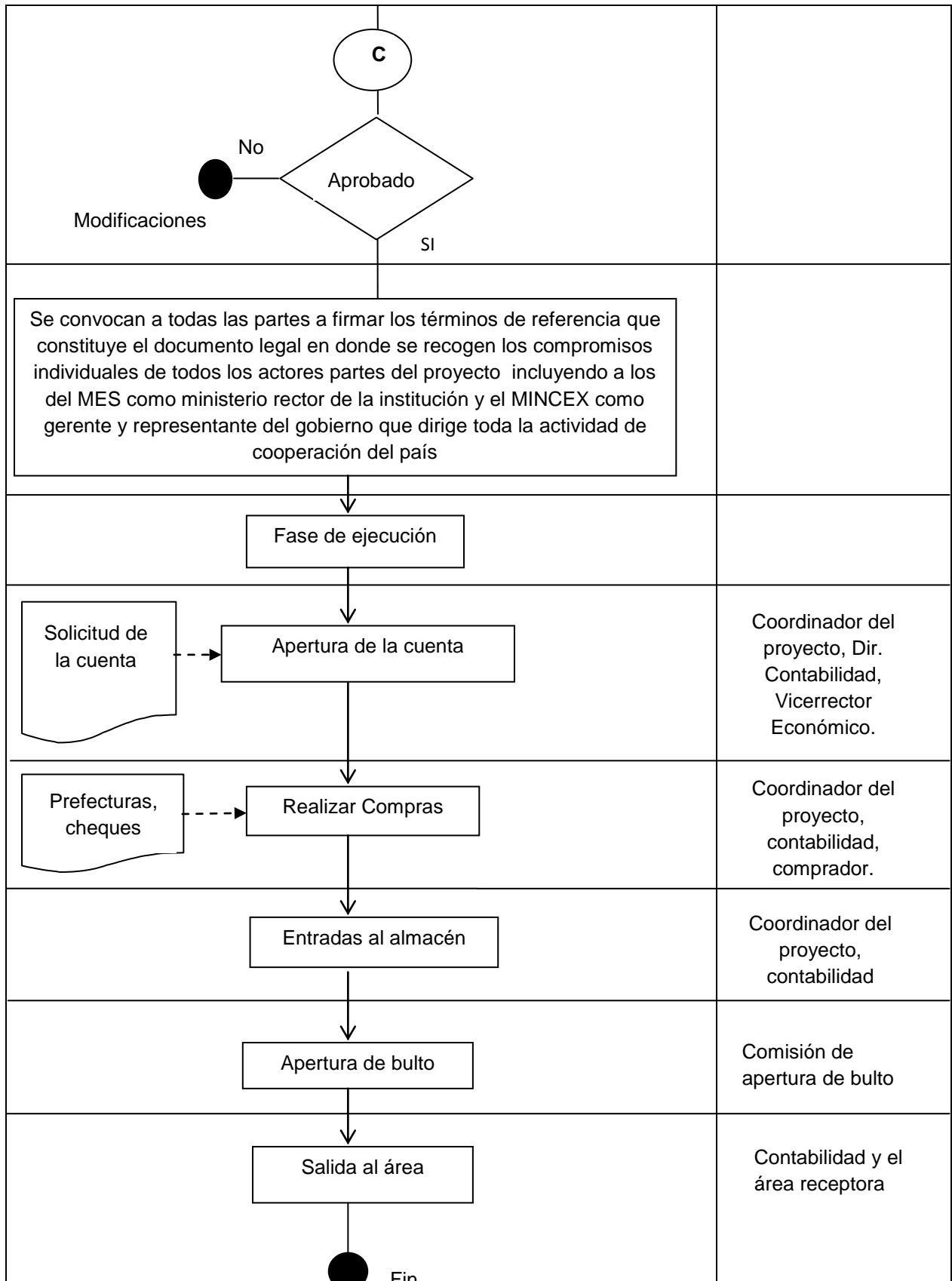
	FICHA DEL PROCESO DE TRÁMITE
Responsable: Técnico de trámite	
Objetivos: Tramitar documentos de entrada y salida del personal de la UHO	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de extranjeros • Salida del personal de la UHO 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Indicaciones del MES • Indicaciones de embajadas • Oficinas de inmigración • Indicaciones de los órganos de la seguridad de estado • Propuesta a la Rectora de salidas al extranjero 	
Entradas: Datos y documentos primarios de la persona a procesar (profesores, visitantes, becarios).	
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Personal de trámite • Personal de la UHO • Personal extranjero 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad del personal • Eficacia del proceso de internacionalización 	
Descripción del proceso: Flujograma del proceso de trámite	
Registros generados: <ul style="list-style-type: none"> • Registro de movilidad del personal • Registro de trámite • Modelo DCC-2 Registro de salida de especialistas cubanos • Modelo DCC-3 Registro de entradas de extranjeros 	

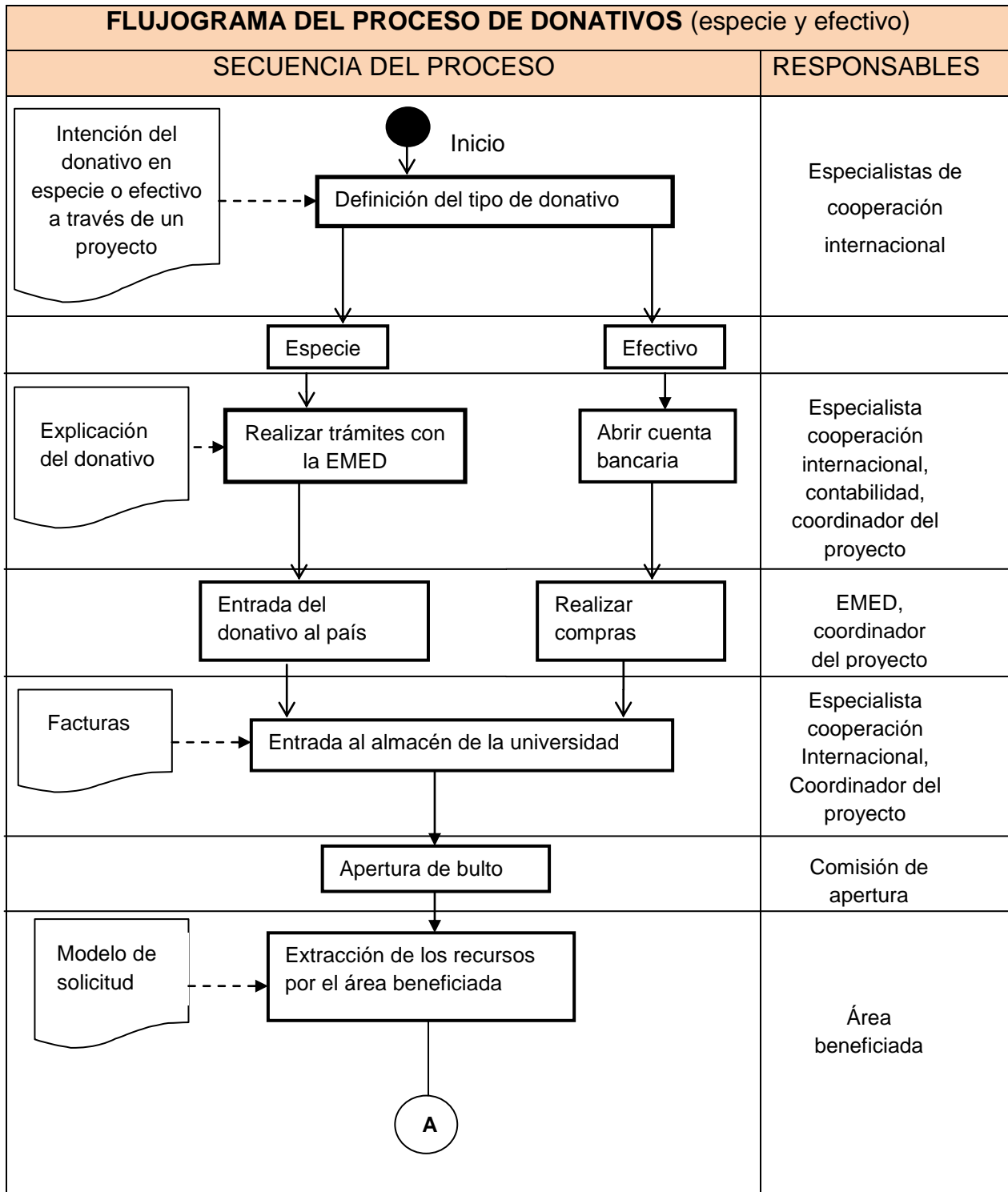
DESPLIEGUE DEL PROCESO INTERNACIONALIZACIÓN			
Proceso	Subproceso		
Internacionalización	Becarios extranjeros	SI-9	
		Beca de gobierno	
		DACRE	
		Entradas por el partido	
	Servicios académicos	Posgrado internacional	
		Pregrado compensado	
		Misión Sucre	
		Profesor invitado	
	Cooperación internacionalista	Convenio	Gubernamentales
			Ministeriales
			Institucionales
			Contratos Internacionales
		Becas	Doctorados
			Maestría
			Investigación
		Redes	Proyecto de acciones bilaterales
			Cooperación internacional
		Donativos	Especie
			Efectivo
		Proyectos	Asistenciales
	Desarrollo		
	Trámites migratorios	Entrada de extranjeros	
		Salida del personal de la UHO	
	Colaboración	Internacionalismo	
		Misión social	
		Cooperante compensado	

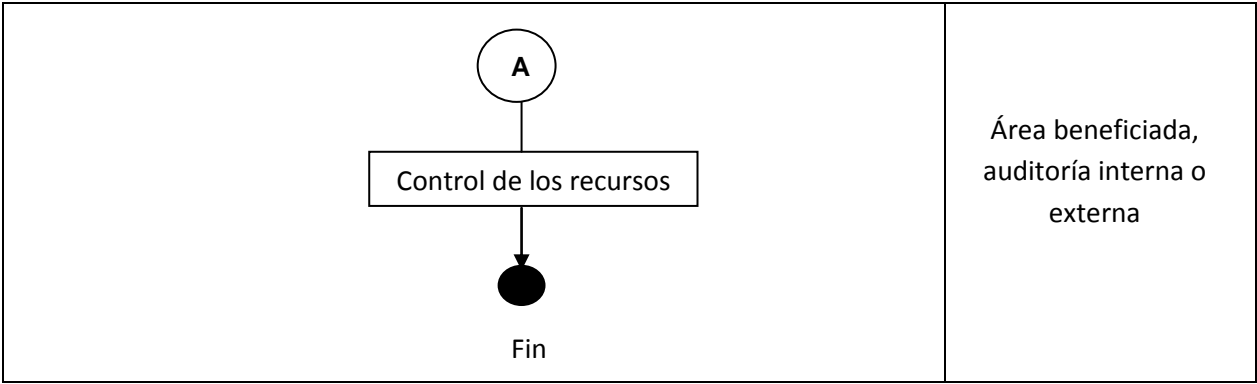


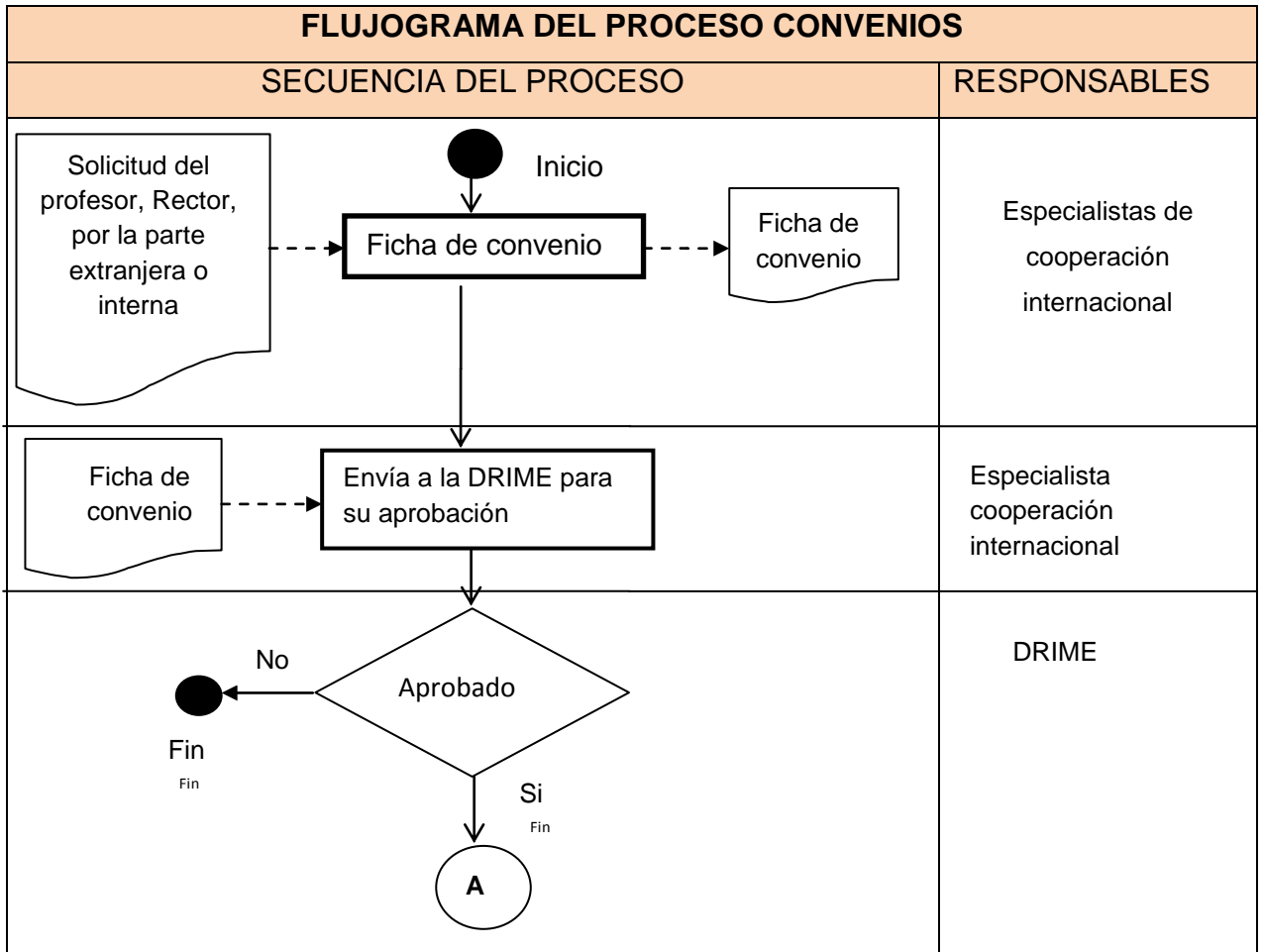


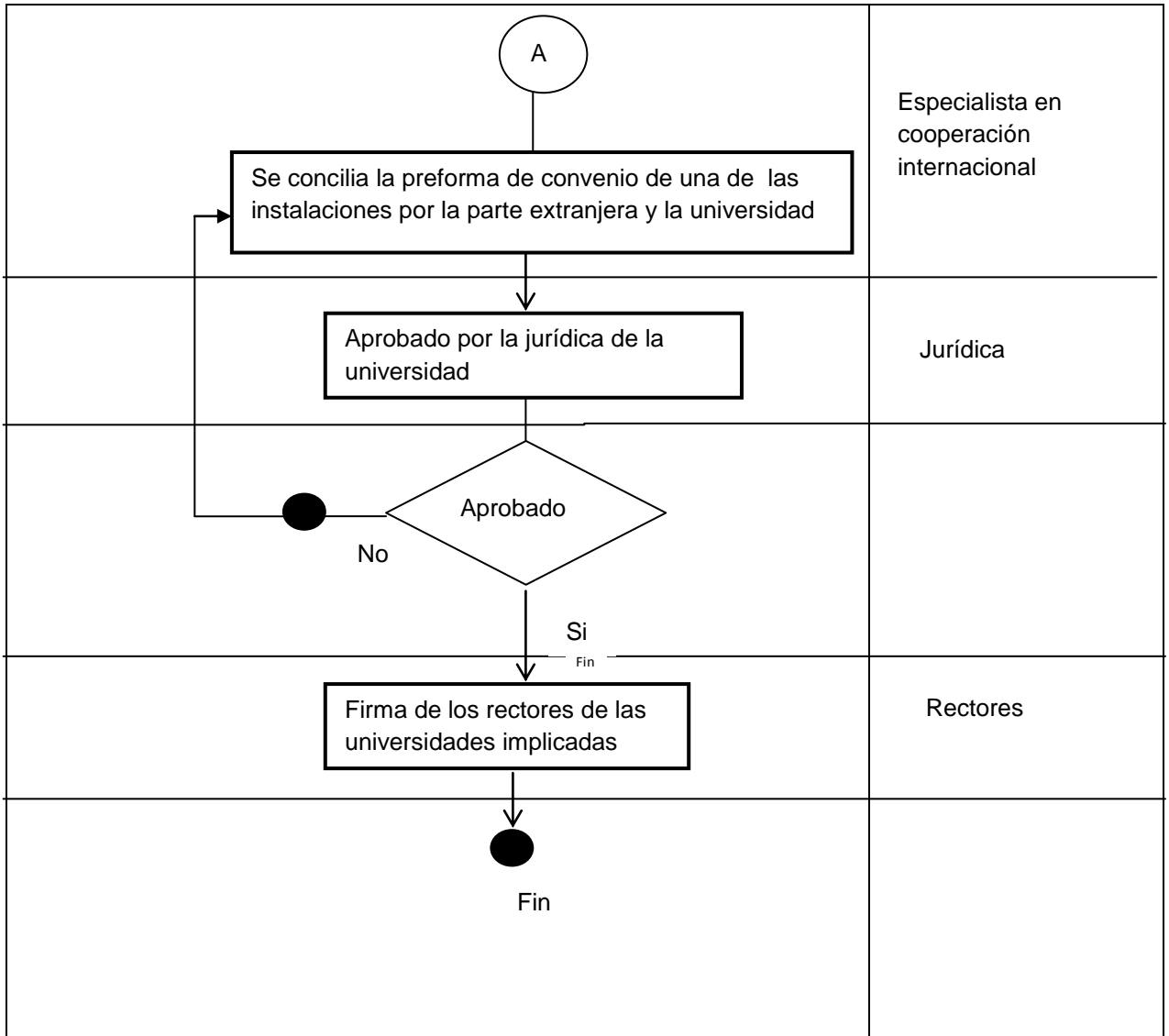


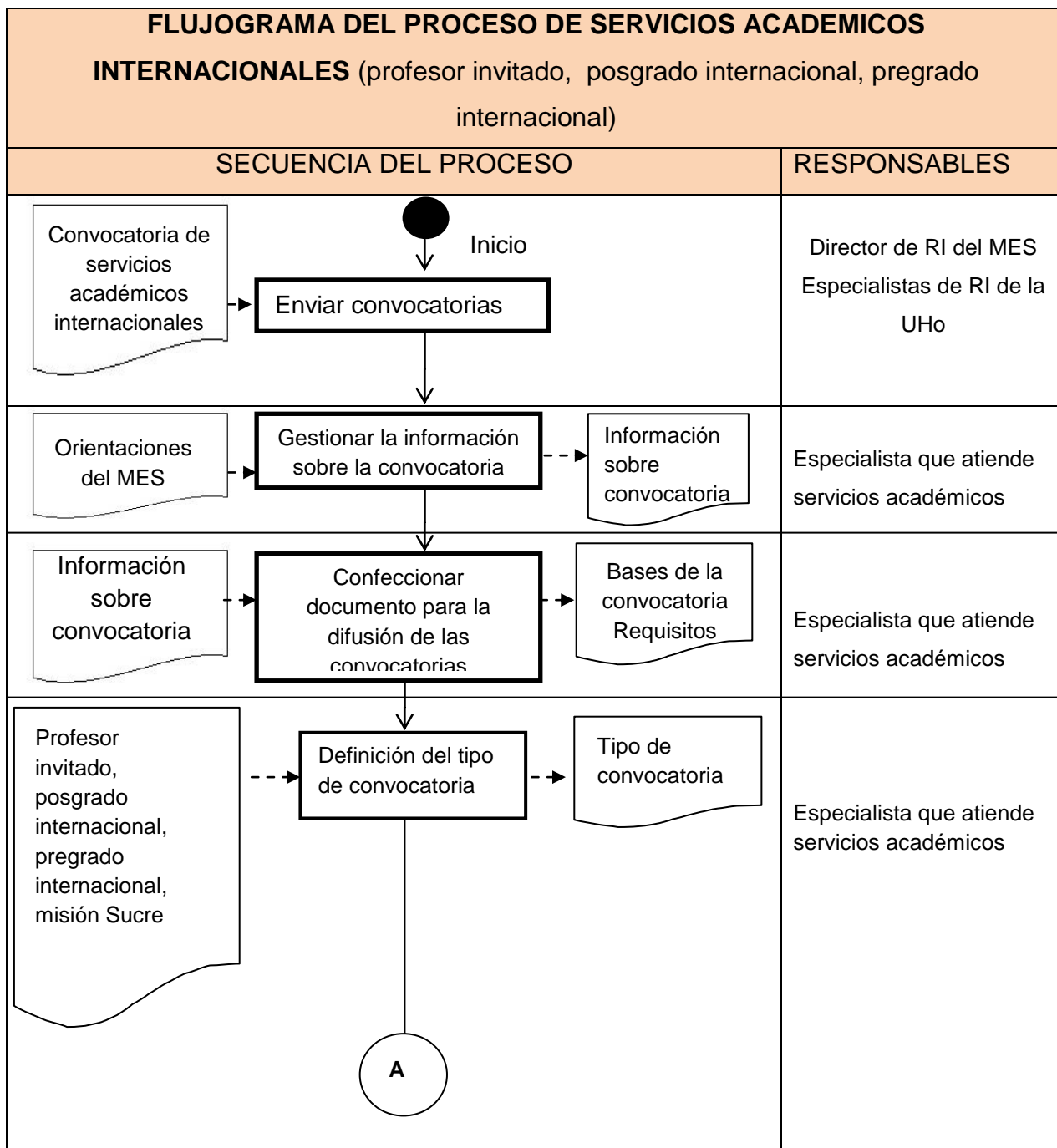


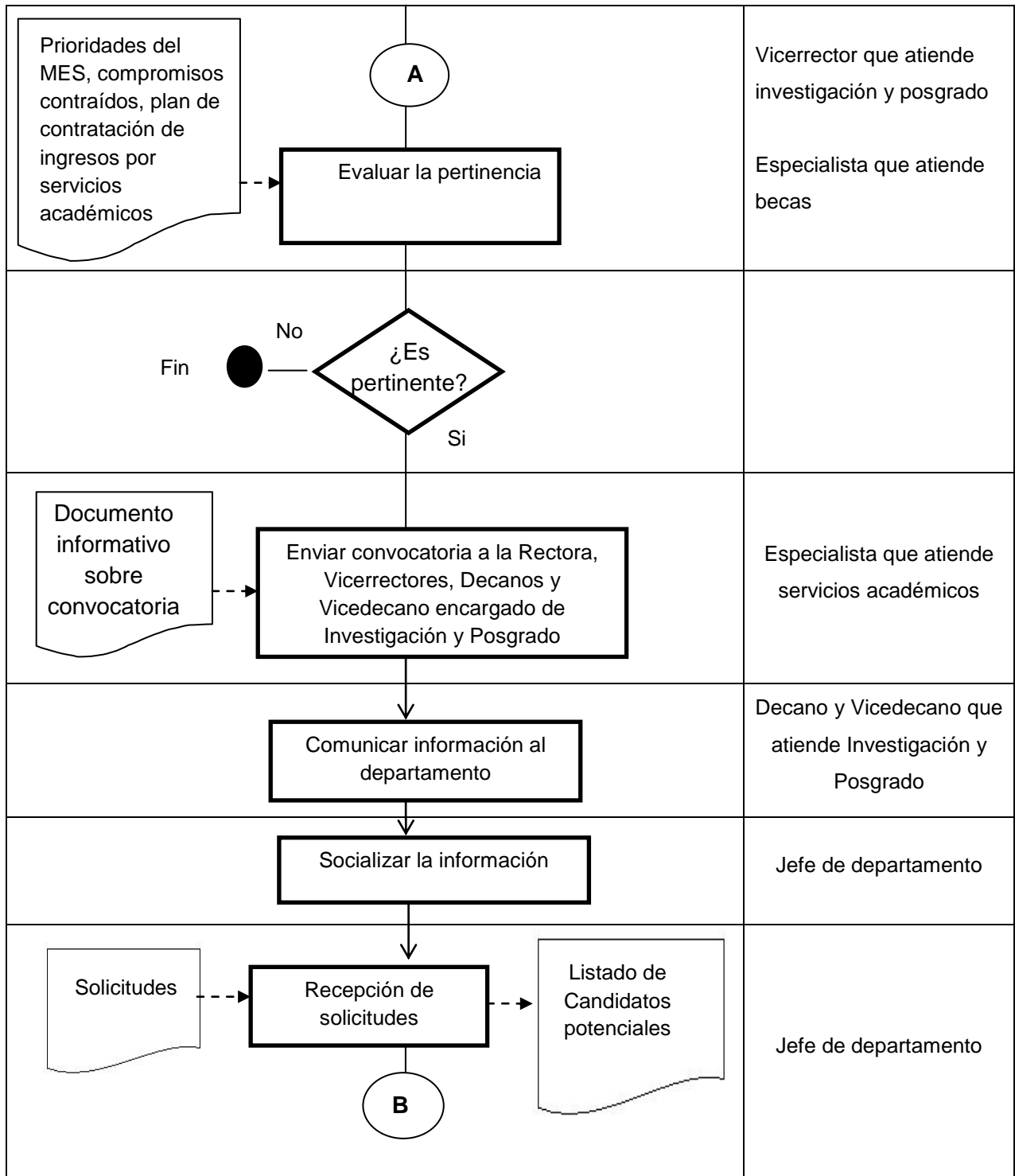


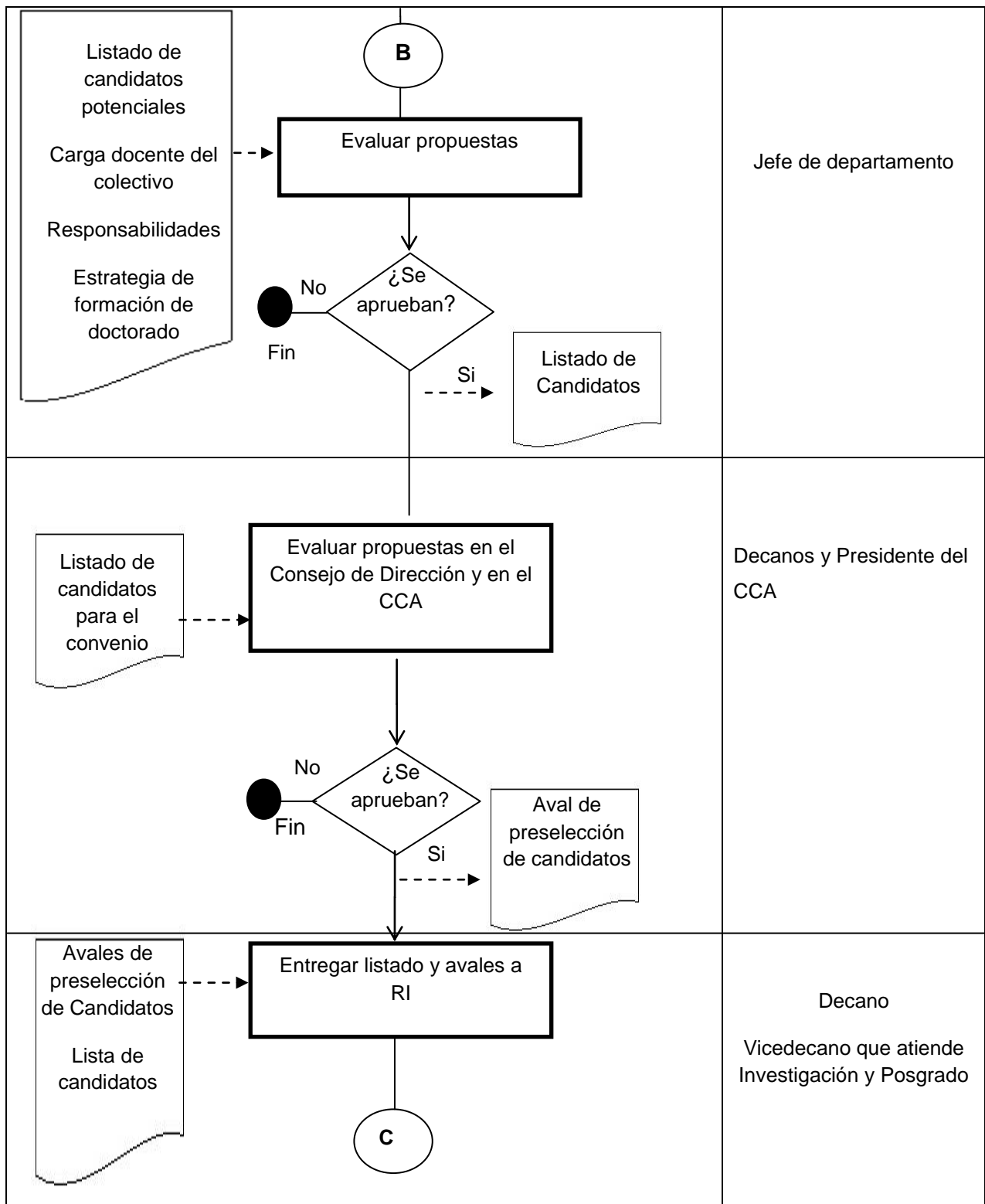


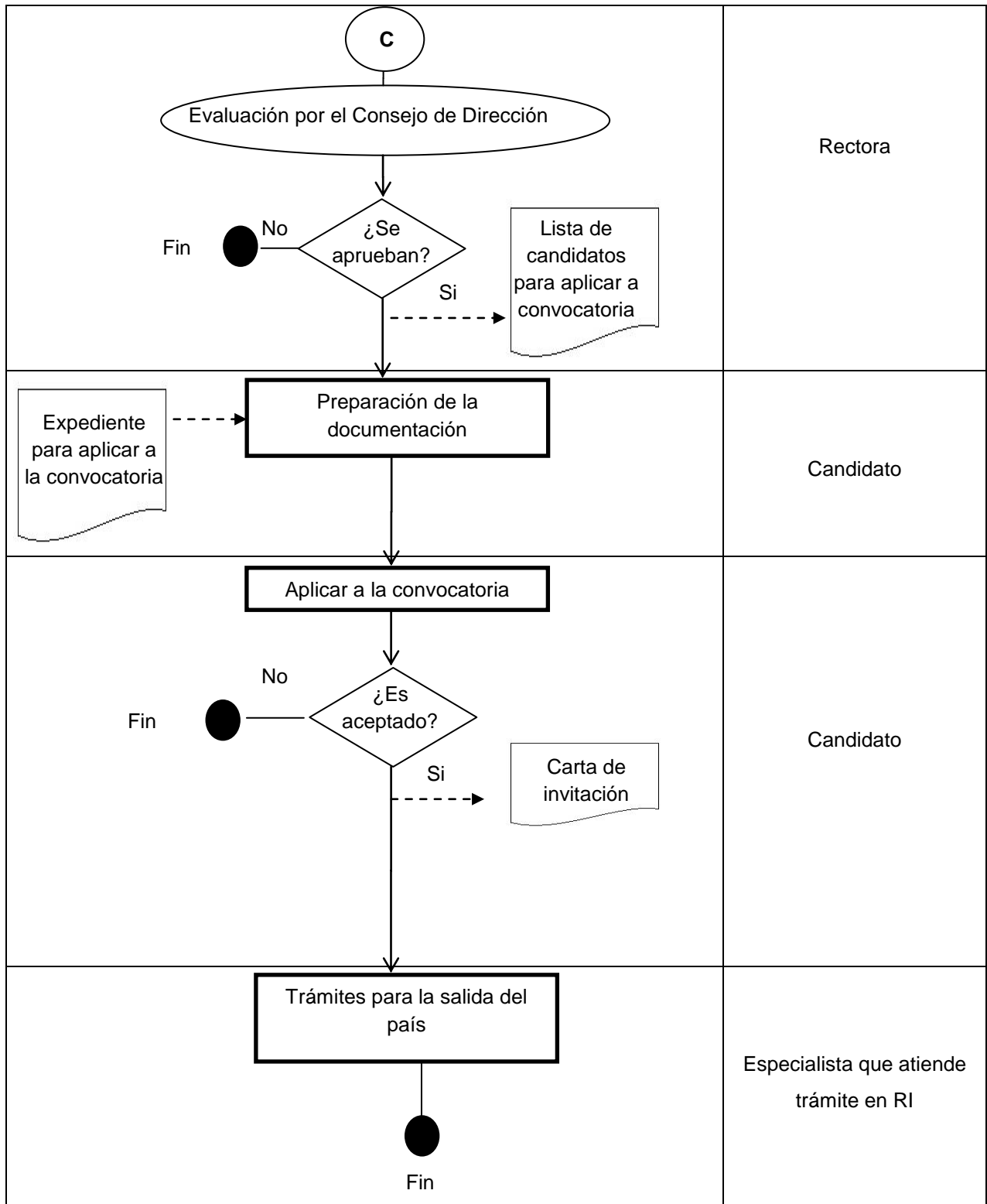


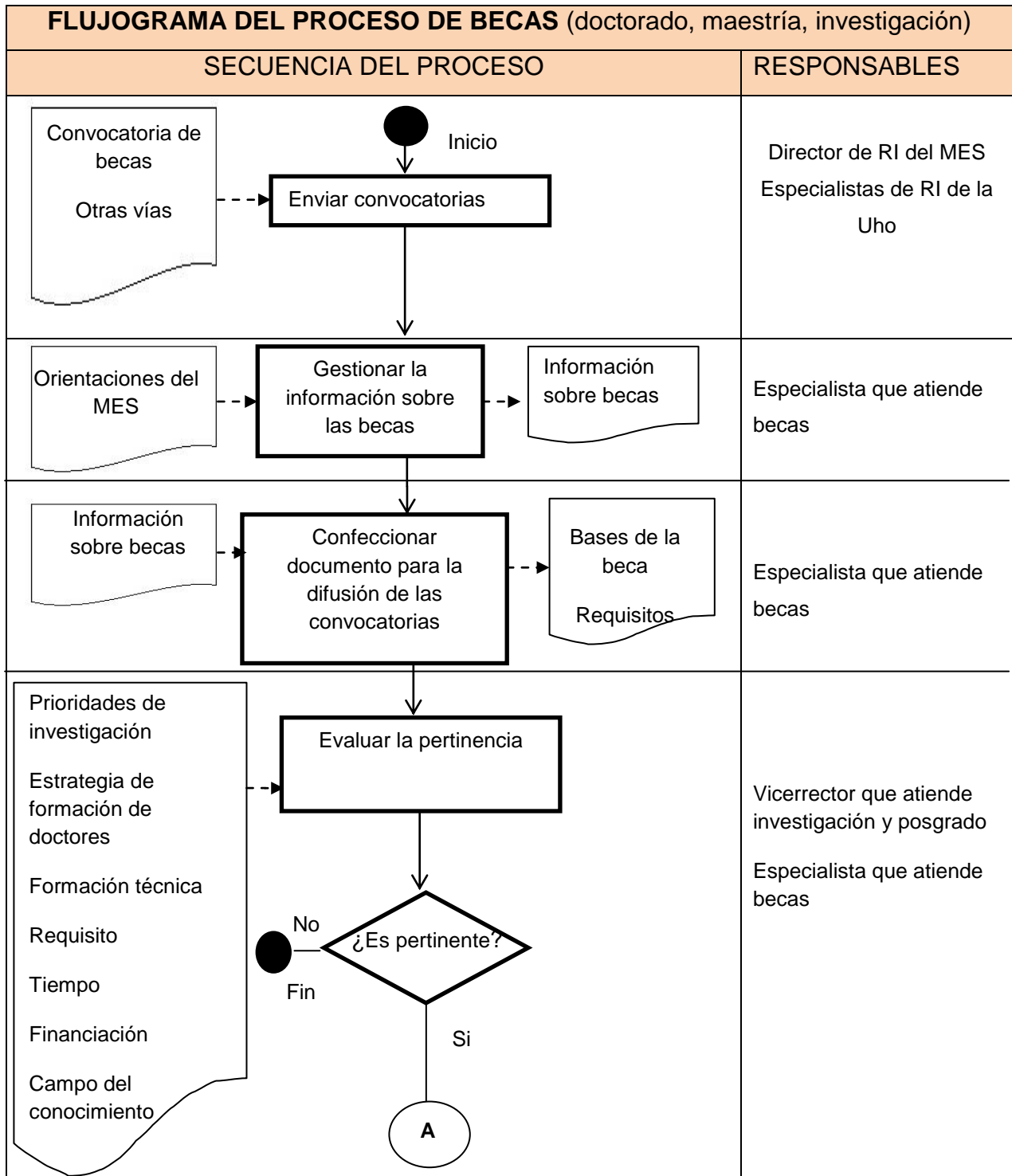


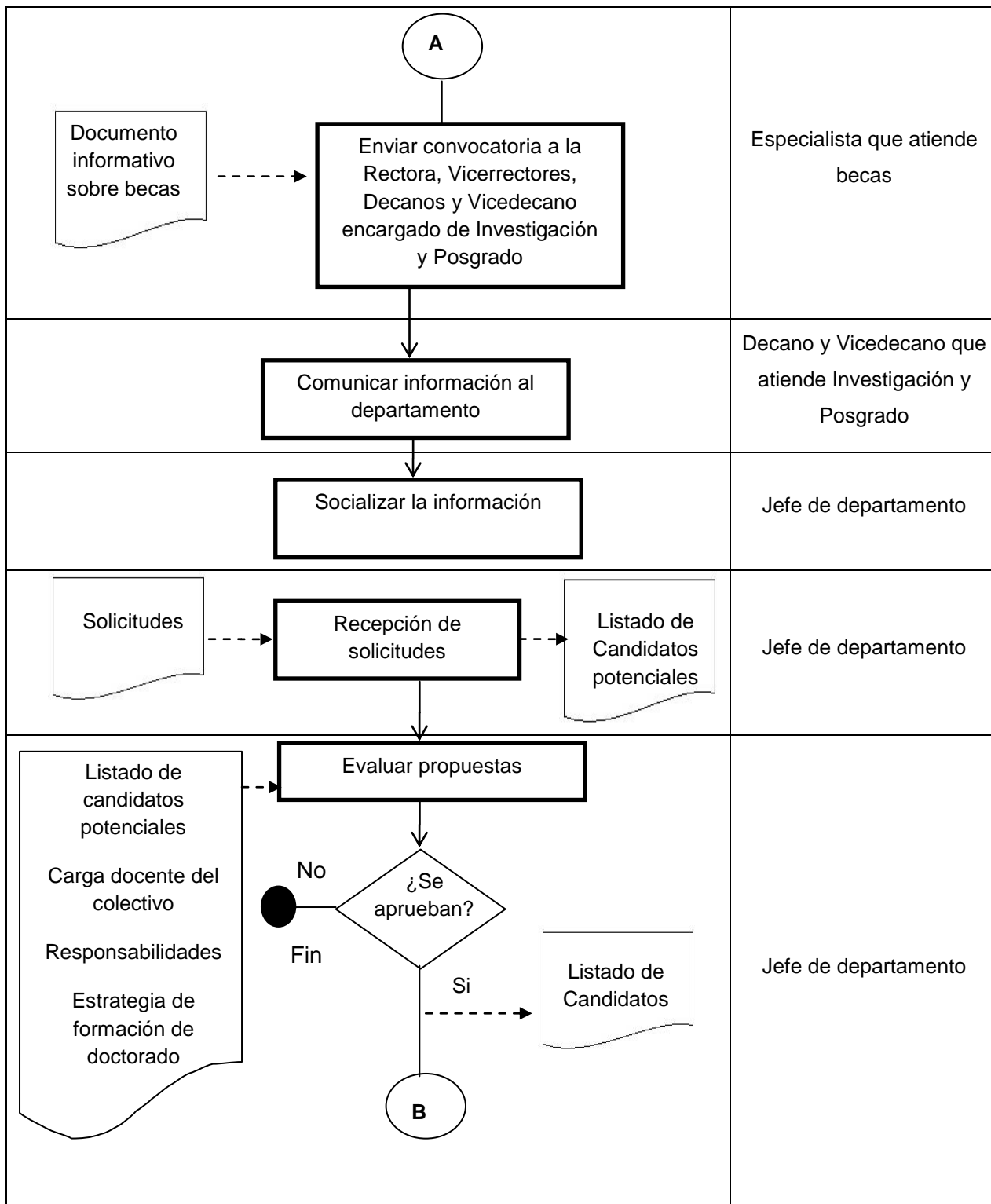


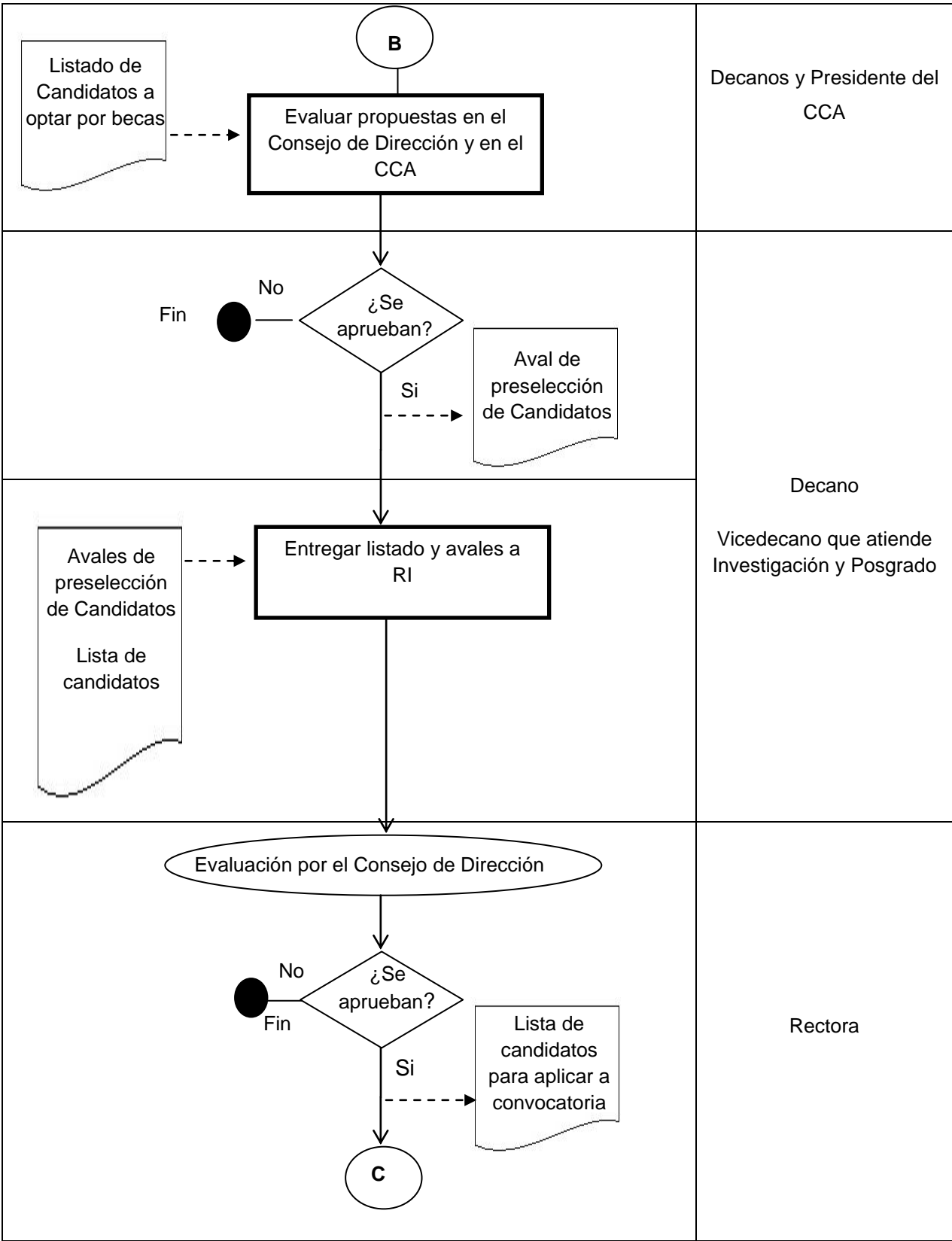


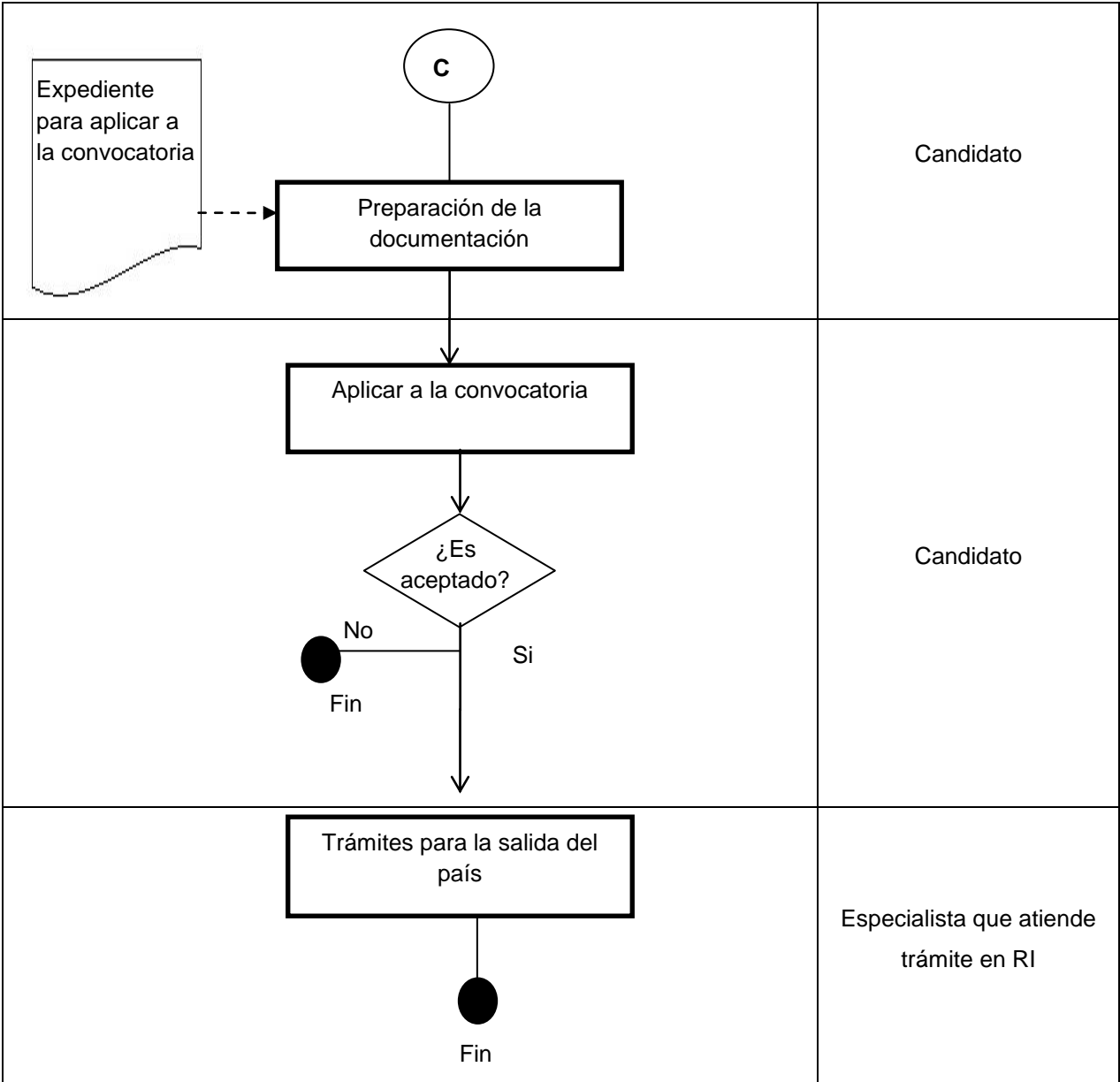


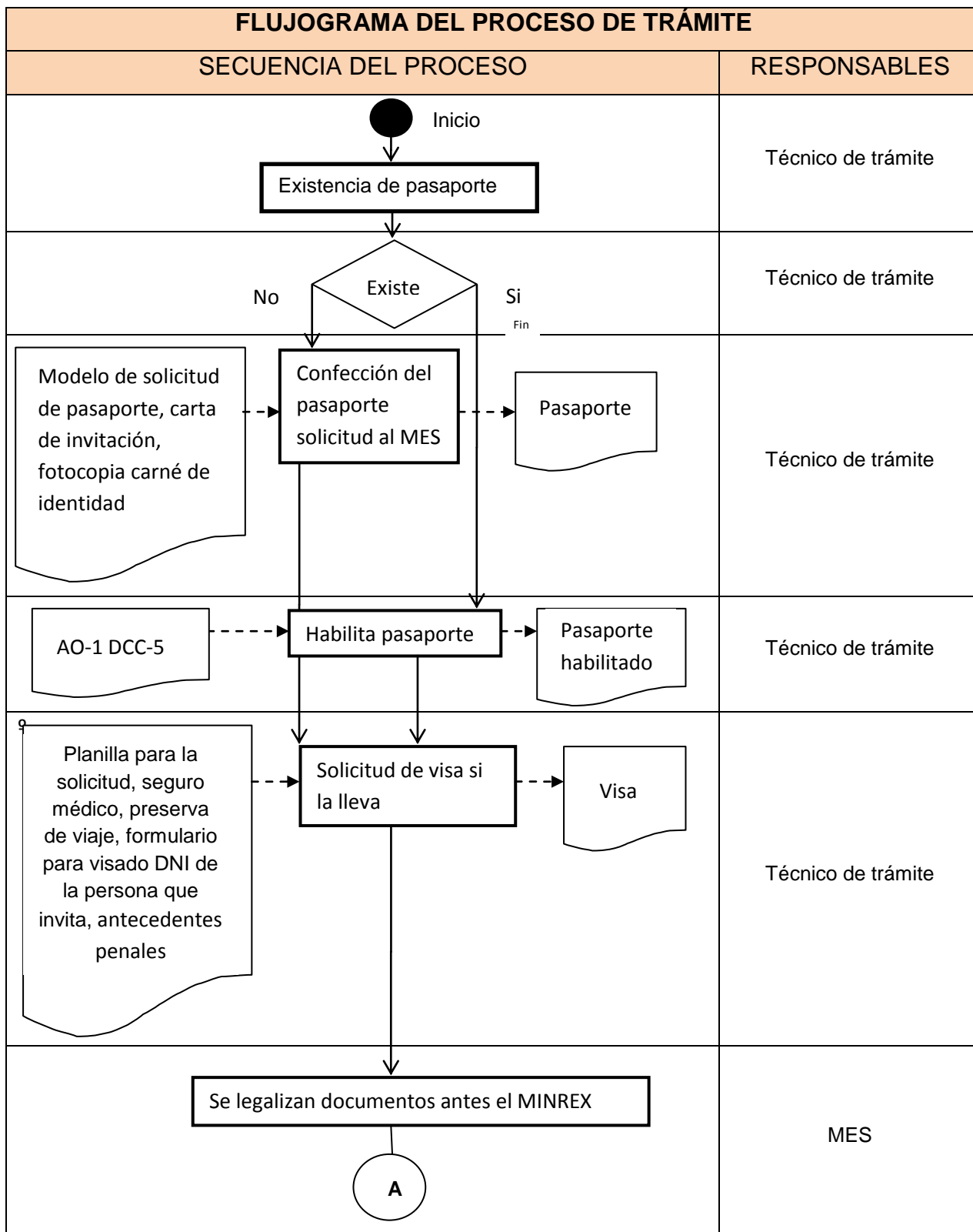


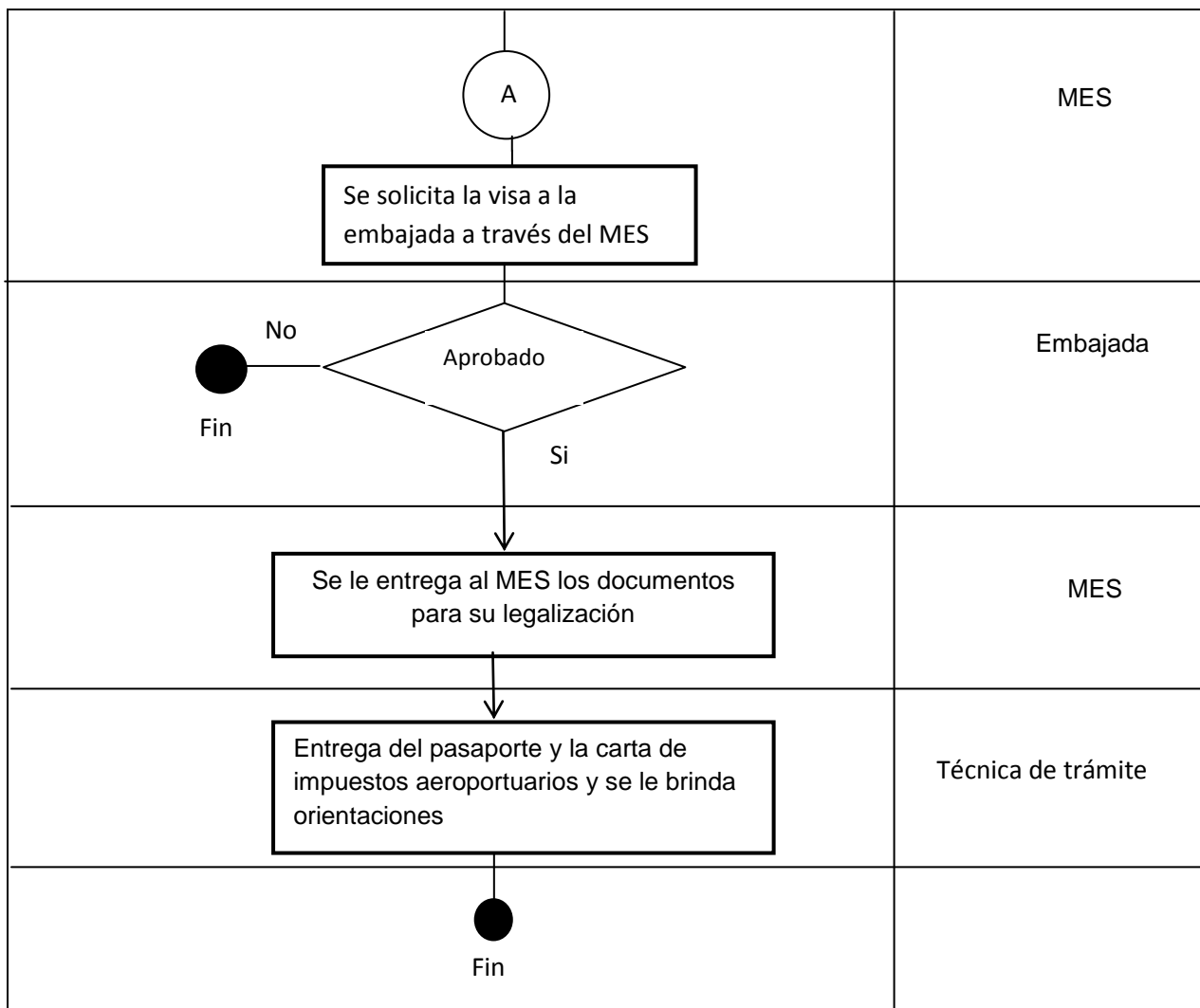


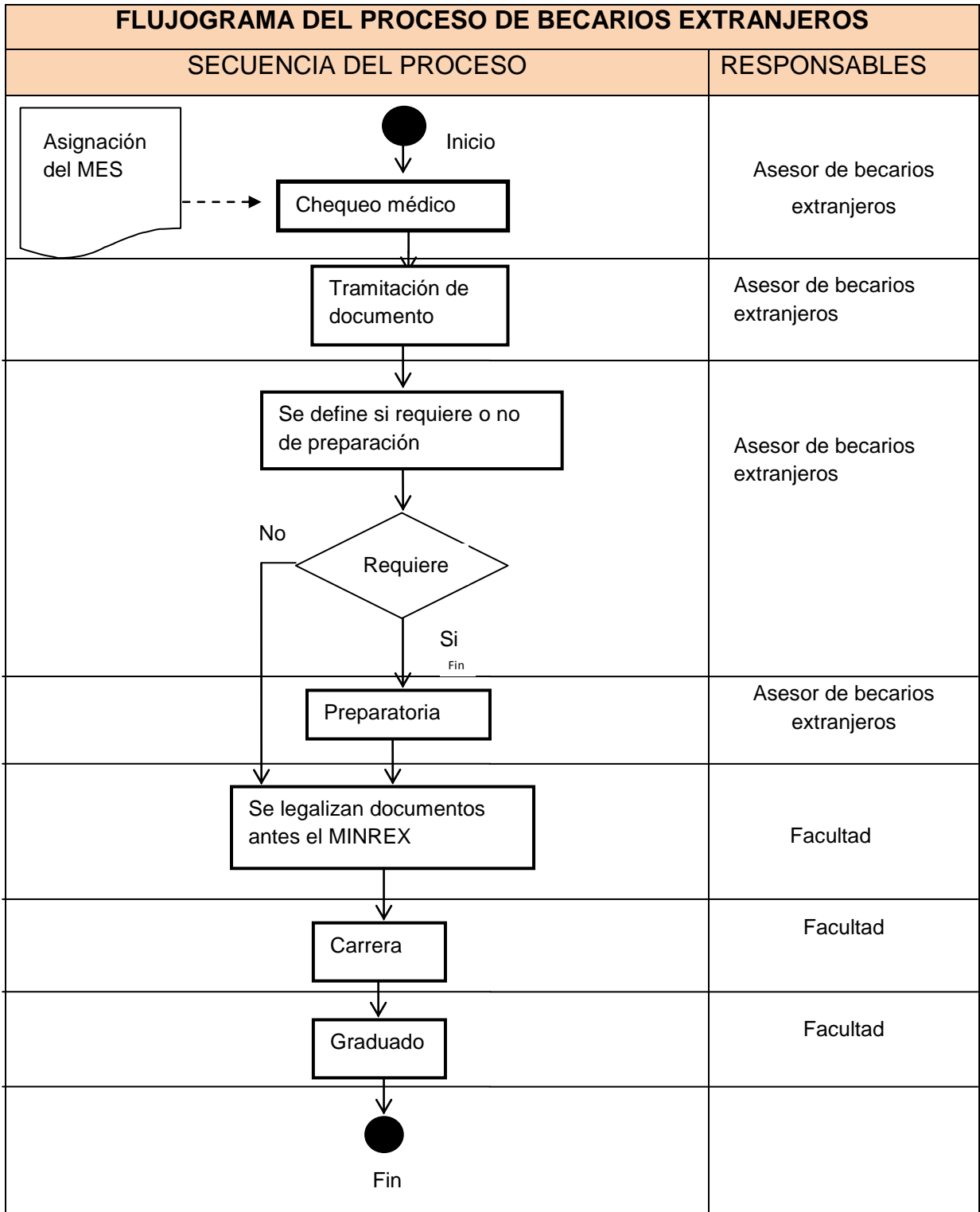


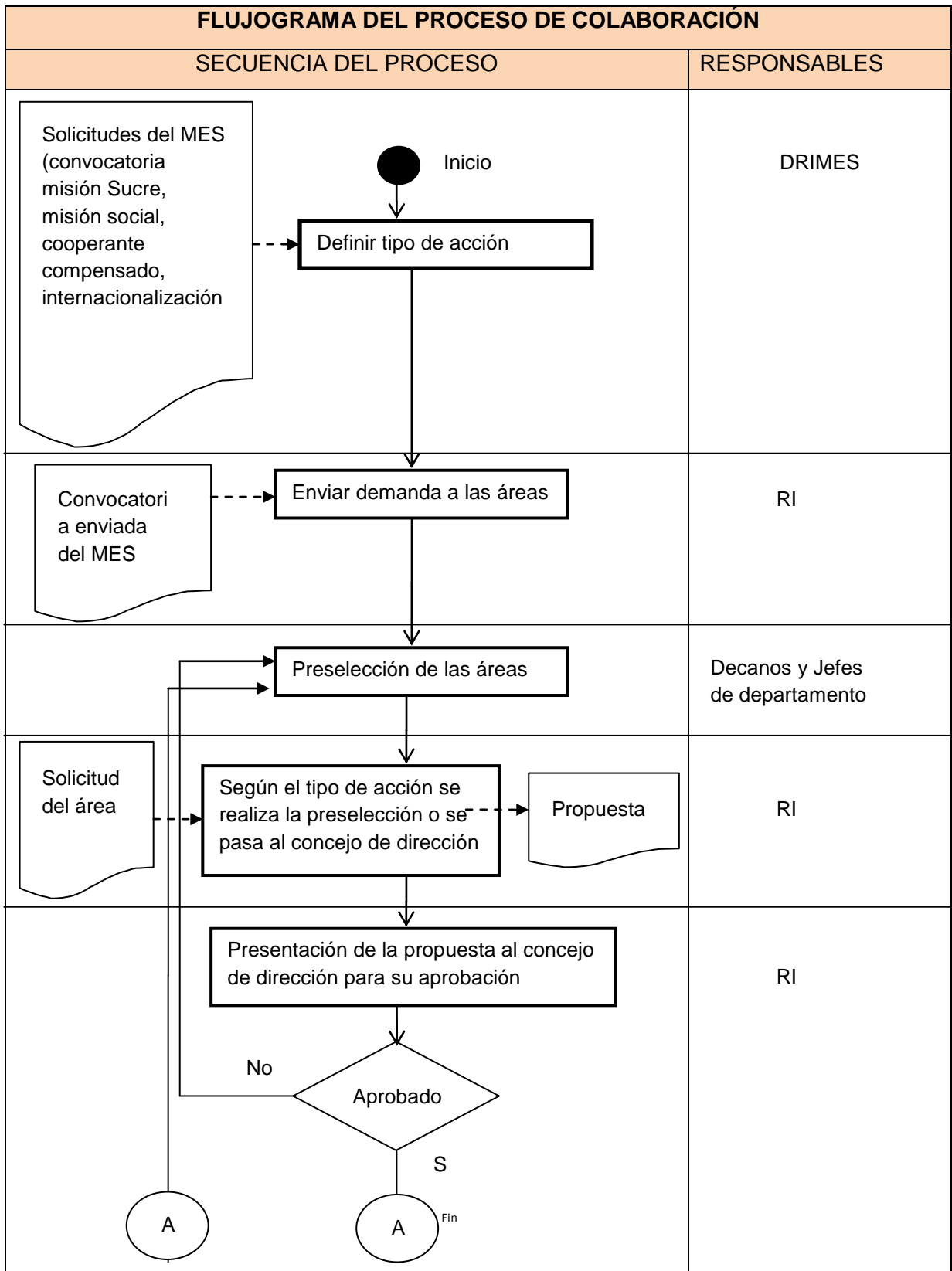


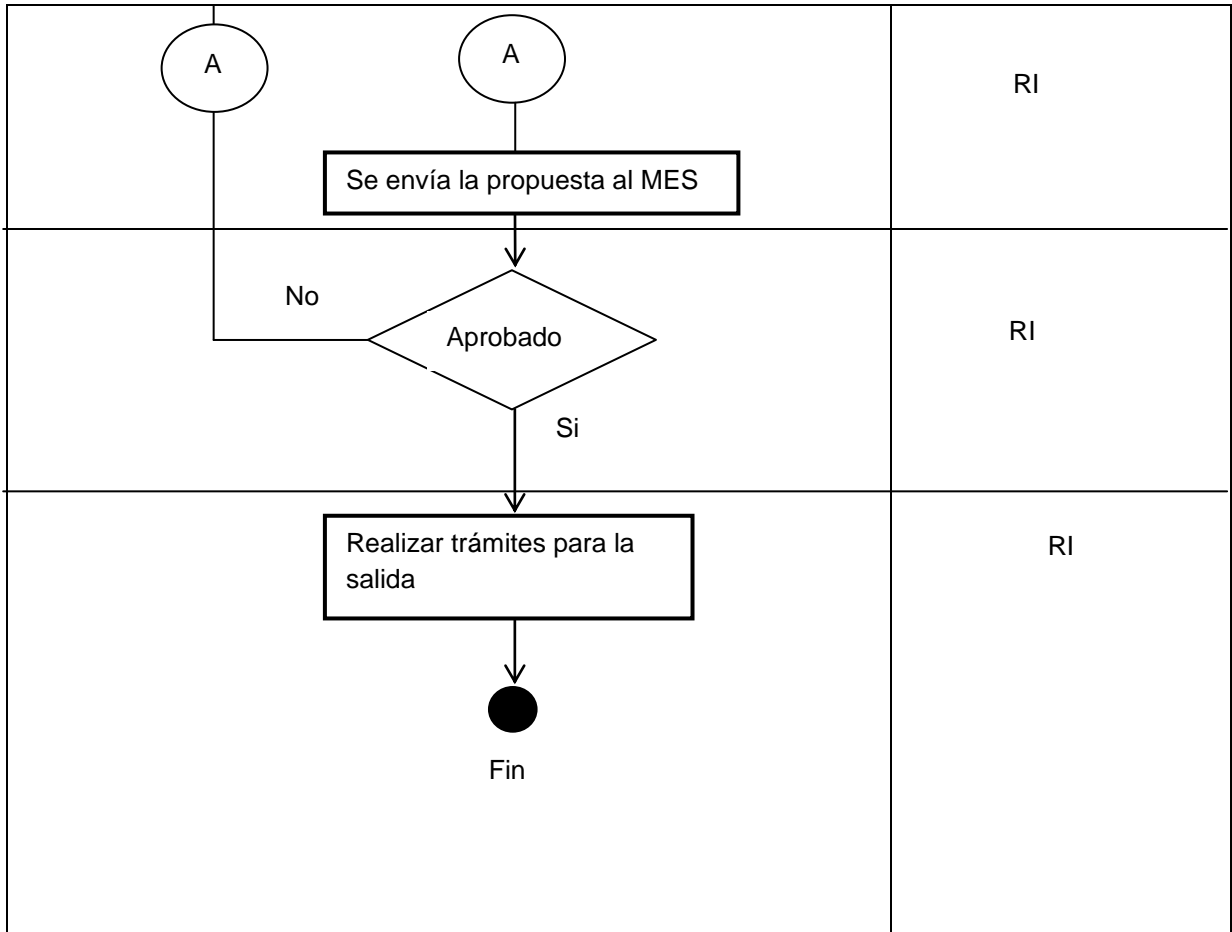


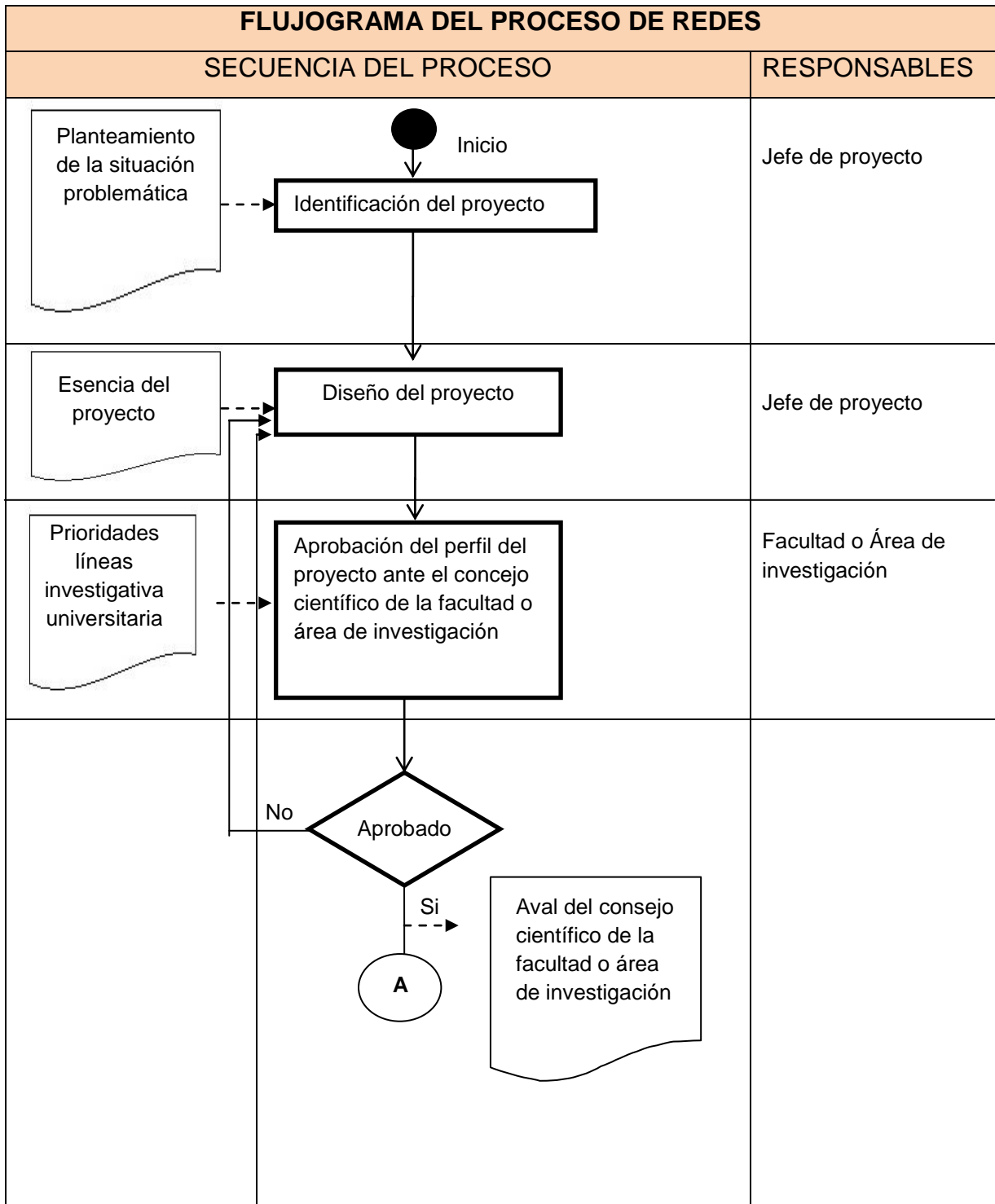


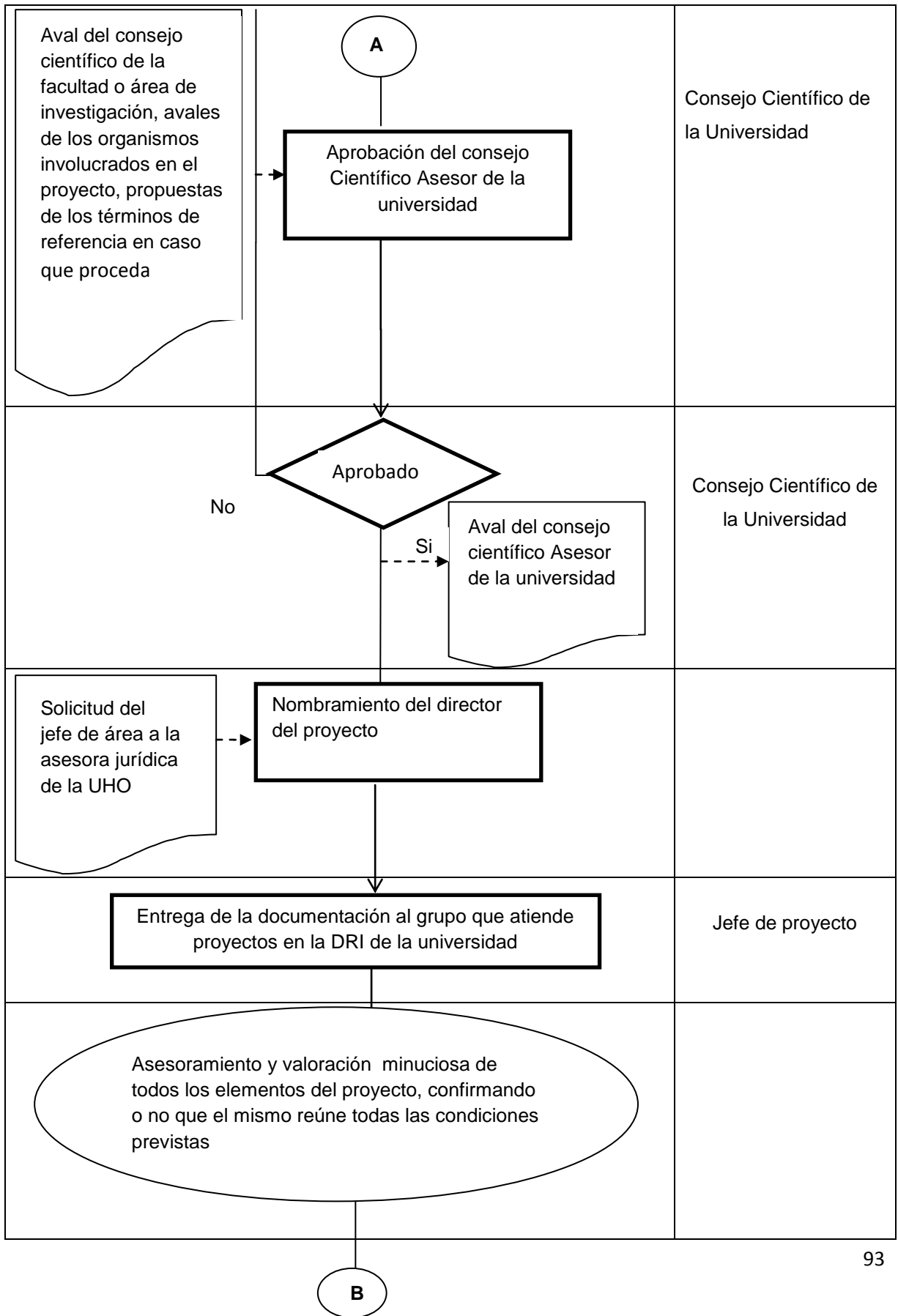


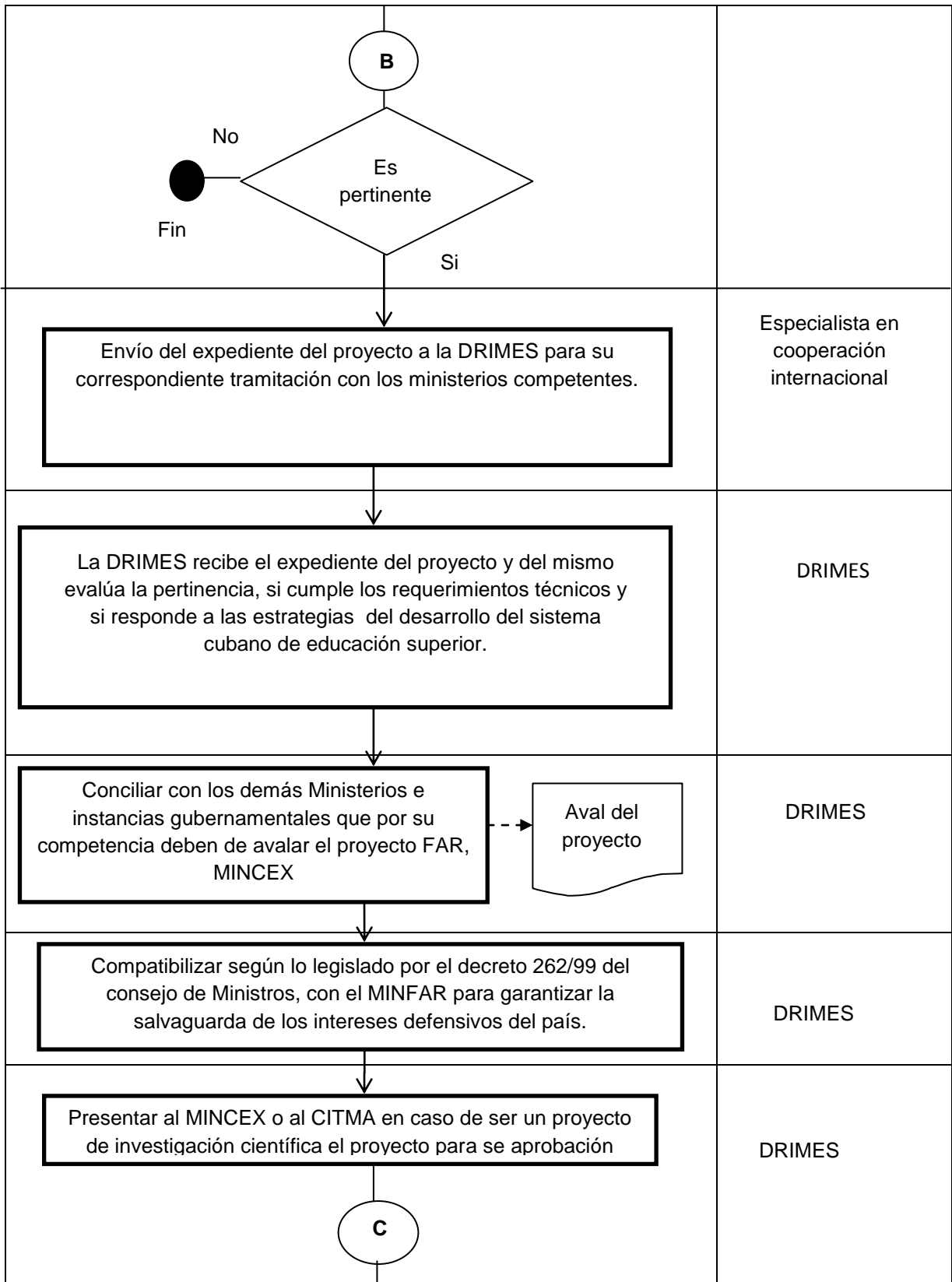


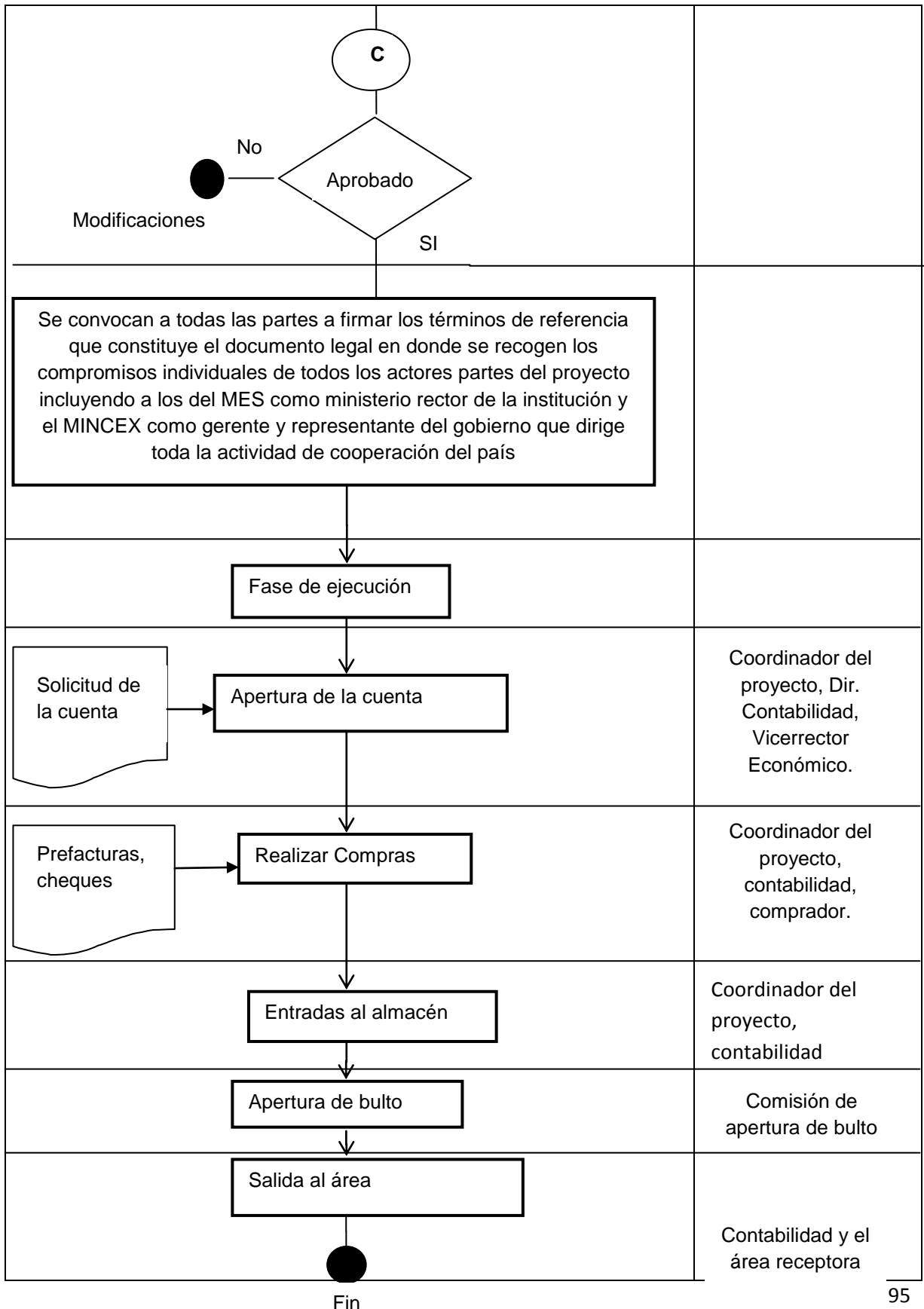










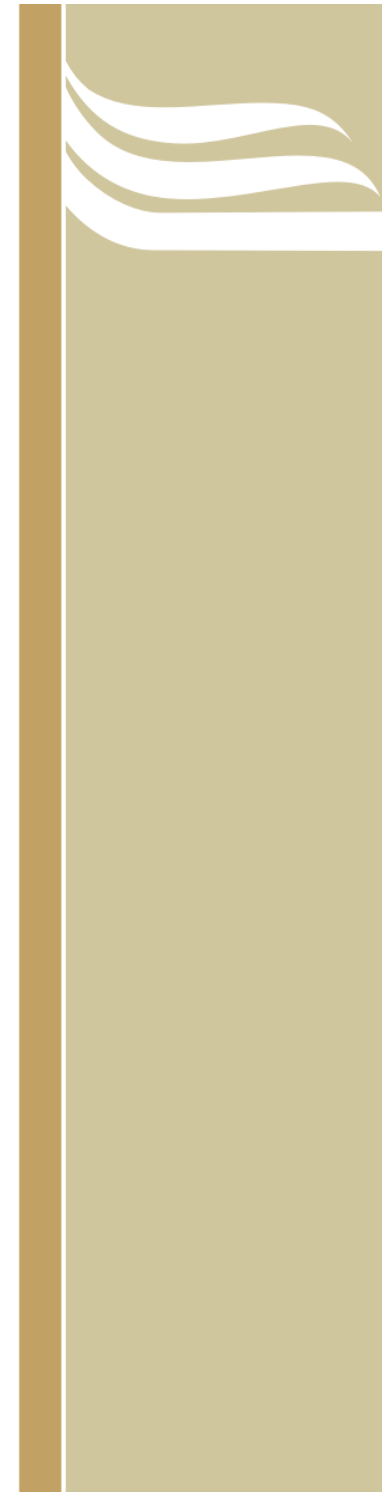


Fin

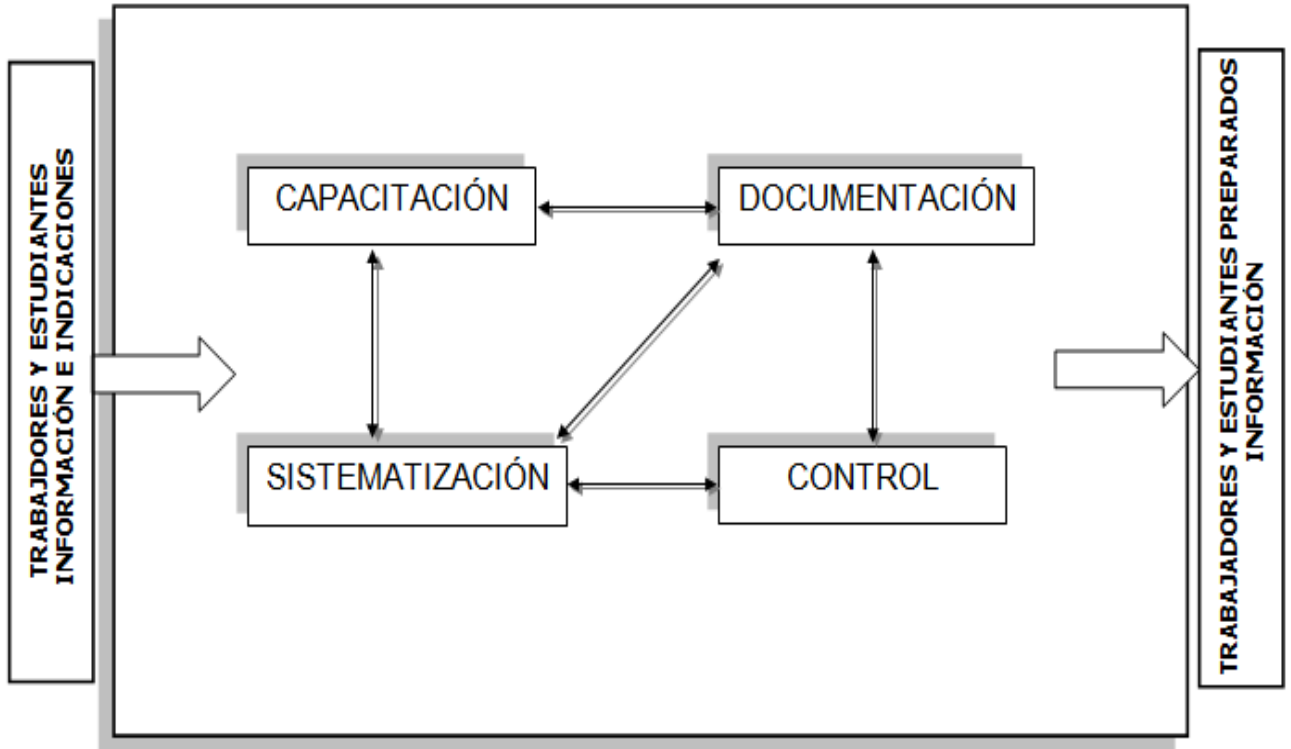
DOCUMENTACIÓN


DEFENSA

- Mapa específico del proceso
- Fichas de procesos
- Despliegue de los procesos
- Flujograma del proceso



Mapa del proceso de Defensa



	FICHA DEL PROCESO DE DEFENSA
Responsable: Rector	
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Orientar, asesorar y controlar las tareas para el desarrollo de la defensa y defensa civil, así como la preparación de la economía para la defensa en la universidad Oscar Lucero Moya • Profundizar en la preparación para la defensa y defensa civil de los estudiantes, cuadros y dirigentes y demás trabajadores del centro 	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en defensa nacional, defensa civil con énfasis en la reducción de desastres • Documentación • Sistematización en la preparación para la defensa nacional • Control 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 75/94 de la Defensa Nacional • Decreto ley 170/97 del sistema de medidas de Defensa Civil • Decreto 205/96 sobre la preparación de la economía para la defensa • Decreto 262/99. Reglamento para la compatibilización del desarrollo económico y social del país con los intereses de la defensa • Resolución 46/97. Para organizar el registro militar, empleo en la defensa y movilización de los trabajadores y estudiantes • Resolución 1/05. Reglamento para la actividad laboral durante el paso a la situación de guerra y el estado de guerra o la guerra • Resolución 2/10 del MINFAR para la preparación de los cuadros y funcionarios • Resolución conjunta 1/99 del MEP de la FAR sobre la planificación y aseguramiento de las necesidades de materiales de todo tipo y financieras en TP, relacionadas con la ley 75 • Resolución conjunta 113/02 del MINFAR y el MES sobre la preparación militar de estudiantes • Resolución conjunta 31/09 del MTSS y la FAR. Plantilla de guerra • Directiva 1/11 del presidente del Consejo de Defensa Nacional. Sistemas de medidas para reducción de desastres 	

<ul style="list-style-type: none"> • Indicaciones del MTSS para la elaboración y aprobación de las plantillas de cargos y ocupaciones para situación de guerra. año 2005 • Indicaciones del MES para la preparación en defensa civil en el año • Indicaciones rectorales metodológicas y de organización para la defensa y defensa civil • Reglamento de funciones y atribuciones respecto al cumplimiento de las tareas de la Defensa de todo el personal de dirección de la universidad Oscar Lucero Moya.
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores docentes y no docentes, estudiantes y cuadros • Indicaciones para la defensa de organismos superiores • Indicaciones del rector para la defensa • Planes de capacitación • Resoluciones y reglamentos • Plan de actividades para el año
<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil • MINFAR • Consejo de Defensa Nacional • Consejo de defensa provincial y municipal • Región y sector militar • MES
<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes, cuadros de dirección y demás trabajadores preparados para la defensa • Informes de cumplimiento de las tareas de defensa y defensa civil
<p>Descripción del proceso:</p> <p>Ver despliegue del proceso</p>
<p>Registros generados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan preparación de defensa y defensa civil • Registro y control de asistencia a las Reuniones de Estudio Militar y de defensa civil • Modelo de evaluación y autoevaluación de la condición de listo para la defensa en la tercera etapa • Informe del cumplimiento mensual del plan de trabajo • Informe valorativo del cumplimiento de medidas para situaciones de guerra y planes de reducción de desastres • Informe de los resultados del ejercicio meteoro

- Informe de los resultados de la REM de la rectora
- Informe de los resultados de la REM de los estudiantes
- Informe anual del cumplimiento de la preparación de Defensa Civil en todos los niveles
- Informe de las visitas a las filiales universitarias
- Informe de las visitas a las áreas de la universidad y filiales
- Informe del estado de las reservas movilizativas
- Actualización anual del plan de mejoras de la defensa en cada área
- Informe anual sobre la ejecución del plan de mejora en la defensa

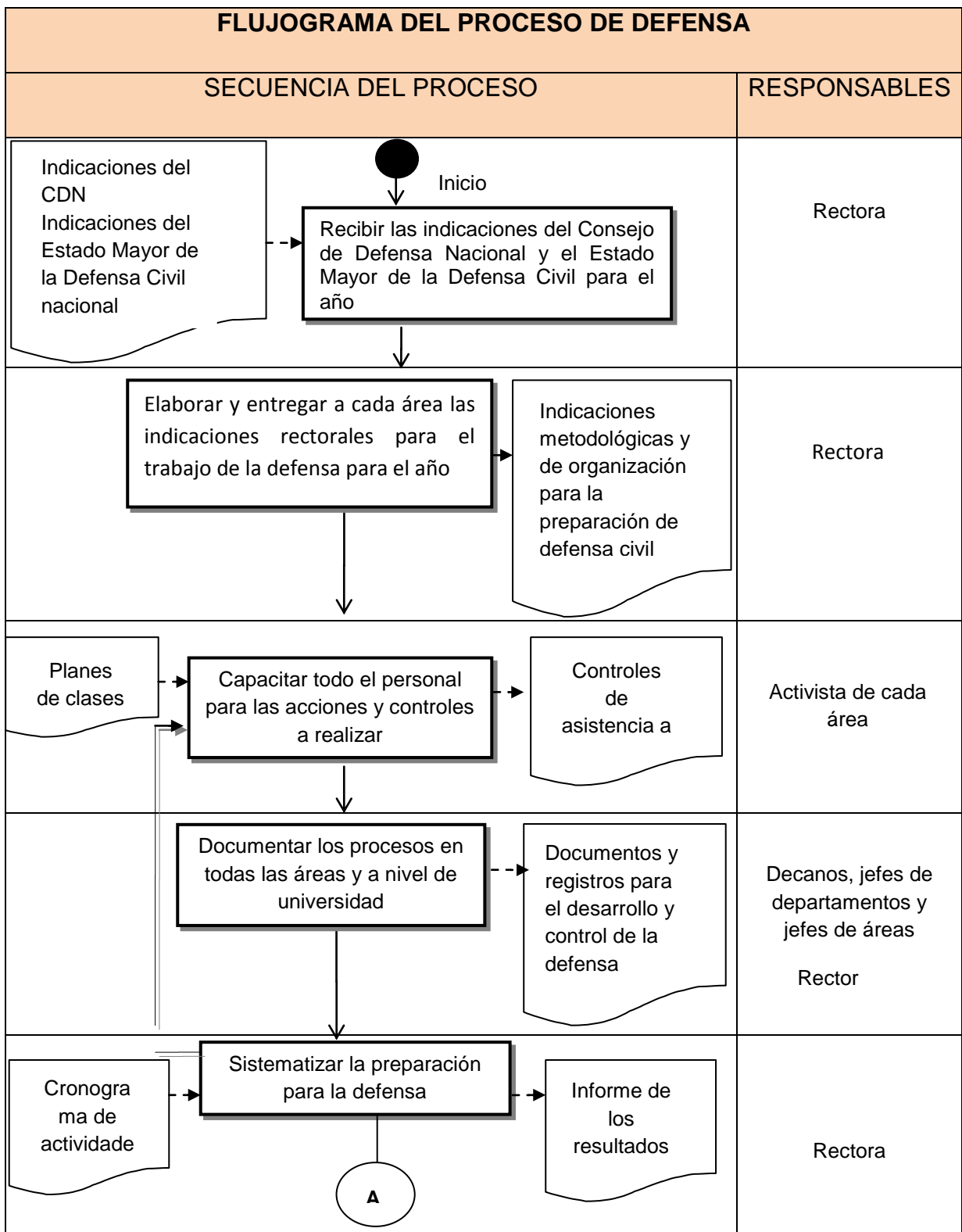
DESPLIEGUE DEL PROCESO DE DEFENSA

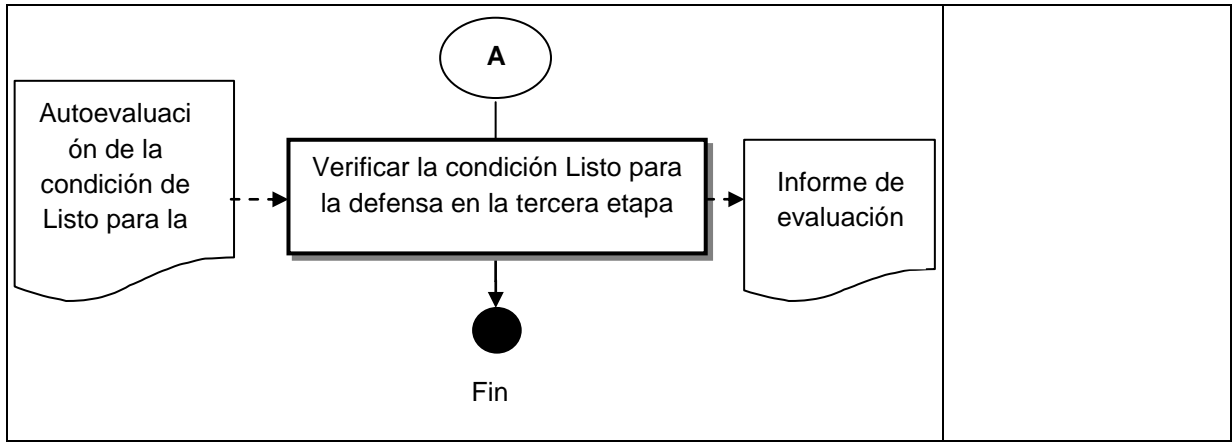
Proceso	Subproceso	Actividades	Tareas
Defensa	Capacitación	Planificación de la preparación en defensa civil de trabajadores	Recibir las indicaciones del gobierno, del MES y del estado Mayor Nacional de la Defensa Civil.
			Confeccionar el plan de capacitación para los trabajadores con 5 clases anuales.
			Confeccionar el plan de capacitación para los cuadros.
			Definir en cada facultad el cronograma para la realización de las clases.
		Preparar las clases y coordinar los cursos	Seleccionar un activista en cada área para impartir las clases de Defensa Civil.
			Impartir la clase a los activistas de las áreas por el asesor para la defensa, instructivas metodológicas. Impartir las cinco clases durante el año a los trabajadores por los activistas.
			Informar al órgano de cuadro la preparación en defensa que deben recibir los cuadros de dirección en las diferentes escuelas. Seleccionar en cuál periodo los cuadros de dirección cursarán las escuelas de preparación para la defensa.
			Analizar y aprobar en la comisión de cuadros.
			Preparar a todo el personal incluyendo los estudiantes para situaciones de desastres durante la práctica o ejecución de los ejercicios.
			Recibir todos los estudiantes preparación para la defensa nacional y seguridad nacional de Cuba que se imparten en los primeros años de la carrera por el Departamento Docente de Preparación para la Defensa.
Controlar el proceso	Informar cada área a la Dirección de Recursos Humanos la asistencia de los participantes en las clases de Defensa Civil.		

			<p>Entregar cada área al asesor de la defensa un informe bimensual con el análisis de la ejecución de las clases y de la cantidad de trabajadores que participaron. Informar al rector el cumplimiento de las acciones de capacitación en Defensa Civil de los trabajadores y cuadros</p> <p>Planificar en el consejo asesor para la defensa de la rectora.</p> <p>Controlar la preparación de los estudiantes a través de las evaluaciones que realiza el Departamento de Preparación para la Defensa</p>
	Documentación	Documentar los procesos en las facultades y demás áreas	<p>Elaborar el plan de trabajo y la plantilla para tiempo de guerra, las medidas para la reducción de desastres, los planes de aviso y las medidas para la conservación de medios y equipos</p> <p>Tener dominio de las señales de aviso, las medidas para el paso de tiempo de paz a tiempo de guerra y los documentos de la reserva lista, así como el documento de la estructura del batallón de la facultad, la resolución decanal de su aprobación y el plan de aviso de la estructura del batallón</p> <p>Tener establecido como mantener la estabilidad del trabajo en caso de desastres u otra situación; las evidencias de las EPMI que realiza el área y de los controles realizados a esta.</p> <p>Poseer propaganda sobre la SUERC con su flujo informativo y las condiciones para alcanzar la condición del listo para la defensa en la tercera etapa.</p>
		Documentar los procesos a nivel de universidad	<p>Elaborar el plan de reducción de desastres</p> <p>Elaborar el plan para tiempo de guerra.</p> <p>Elaborar el plan de actividades anual para la Defensa.</p> <p>Elaborar el plan de seguridad y protección y sus aseguramientos.</p> <p>Confeccionar el plan anual de preparación de cuadros y funcionarios.</p>

			Elaborar el plan de capacitación anual de trabajadores y estudiantes.
			Confección del plan contra incendios.
			Elaboración del cronograma de actividades de los ejercicios de sistematización de la defensa, entre otros.
	Sistematización de preparación para la defensa	Realizar el ejercicio Meteoro	Recibir las indicaciones de los organismos superiores para el desarrollo de ejercicios.
			Elaborar el plan de actividades a realizar
			Ejecución del ejercicio donde realizaran acciones como: Valorar las medidas tomadas para la reducción de vulnerabilidades y riesgos.
			Comprobar los sistemas de comunicaciones y de información.
			Analizar los resultados de la universidad en la higiene y la lucha contra las enfermedades.
			Analizar los resultados de los controles durante el año anterior.
			Actualización del claustro de Seguridad y Defensa Nacional.
			Puntualizar las medidas establecidas en los lineamientos del Rector para el año. Indicaciones N° 1.
			Plantear medidas y acciones a adoptar ante un brote epidémico para evitar su surgimiento.
			Visitar a la Unidad Docente Agrícola para verificar las medidas que se toman para la protección epidemiológica de los animales y las plantas (protección del medio ambiente).
			Realizar actividades prácticas y de preparación de las diferentes categorías de personal sobre los principales riesgos a los que están expuestos.
Organizar la realización de actividades encaminadas a la reducción de vulnerabilidades y a la preparación de las diferentes fuerzas y medios que participan			

			en la respuesta a situaciones de desastres.
			Realizar acciones de higienización, poda de árboles, recogida de escombros, limpieza de alcantarillados, entre otras.
			Realizar informe de los resultados obtenidos y enviarlo al MES.
		Realizar la Reunión de Estudios Militares del rector	Emitir las indicaciones rectorales para la realización del ejercicio acompañado del plan de actividades.
			Realizar actividades teóricas con los cuadros y dirigentes de la universidad.
			Realizar las medidas del plan de reducción de desastres como limpiar tragantes y podar los árboles.
			Elaborar el informe de los resultados obtenidos y enviarlo al MES.
		Realizar la REM de estudiantes	Emitir las indicaciones para desarrollar la REM.
			Preparar a todo el personal que participará (batallones MTT, estudiantiles y de trabajadores).
			Ejecutar la Reunión de Estudios Militares. Realizar un informe con los principales resultados.
			Socializar los resultados con los estudiantes y trabajadores.
		Realizar el Bastión	Ejecutar acciones de preparación política y patriótica con los estudiantes.
	Elaborar un informe y enviarlo al MES.		
	Control	Controles a la universidad	Por la región militar.
			Por el órgano de defensa del partido municipal
			Por el Consejo de defensa nacional.
Controles a las facultades		Comprobar la condición de Listo para la defensa en la tercera etapa.	



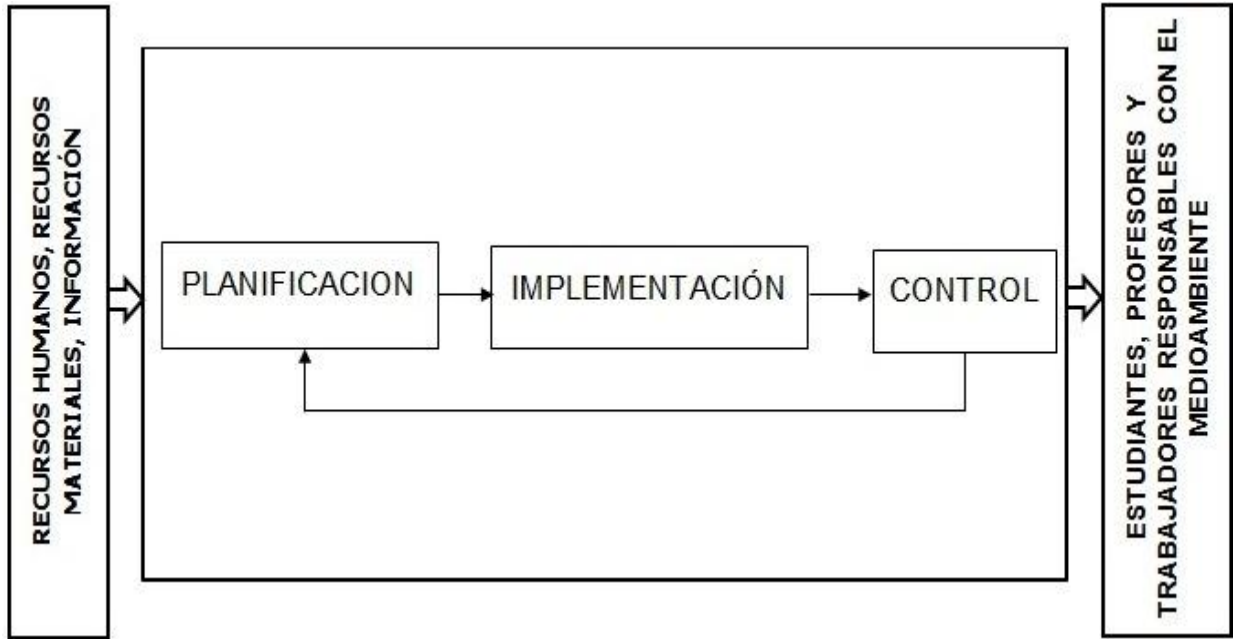



DOCUMENTACIÓN

GESTIÓN AMBIENTAL

- **Mapa específico del proceso**
- **Fichas de procesos**
- **Despliegue de los procesos**
- **Flujograma del proceso**

Mapa de Gestión Ambiental



	FICHA DEL PROCESO DE GESTIÓN AMBIENTAL
Responsable: VRIPG	
Objetivo: Integrar la gestión ambiental en los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo de la Universidad de Holguín	
Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la gestión ambiental • Implementación de la gestión ambiental • Control de la gestión ambiental 	
Documentos legales normativos y técnicos: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Ambiental del Ministerio de Educación Superior • artículo 27 de la Constitución de la República • ley No. 81 de julio de 1997 sobre Medio Ambiente • Estrategia Ambiental Nacional del CITMA • Capítulo V “Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente” de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba • Resolución 135 del 2004 del CITMA 	
Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Trabajadores, estudiantes y cuadros • Recursos materiales • Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos • Plan anual de actividades de la cátedra de medio ambiente • Información 	
Proveedores: Ministerio de Educación Superior (MES) <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHo) 	
Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales con una cultura ambiental que les permita emprender su trabajo con un mínimo de impacto negativo en el entorno • Productos científicos y tecnológicos compatibles con el medio ambiente o que lo mejoren • Desarrollo universitario (ciencia y tecnología, cultura, deporte) que contribuyen a la mejora 	

del medio ambiente

- Incorporación de la dimensión ambiental en los programas y planes de desarrollo

Descripción del proceso: Ver despliegue del proceso

Registros generados:

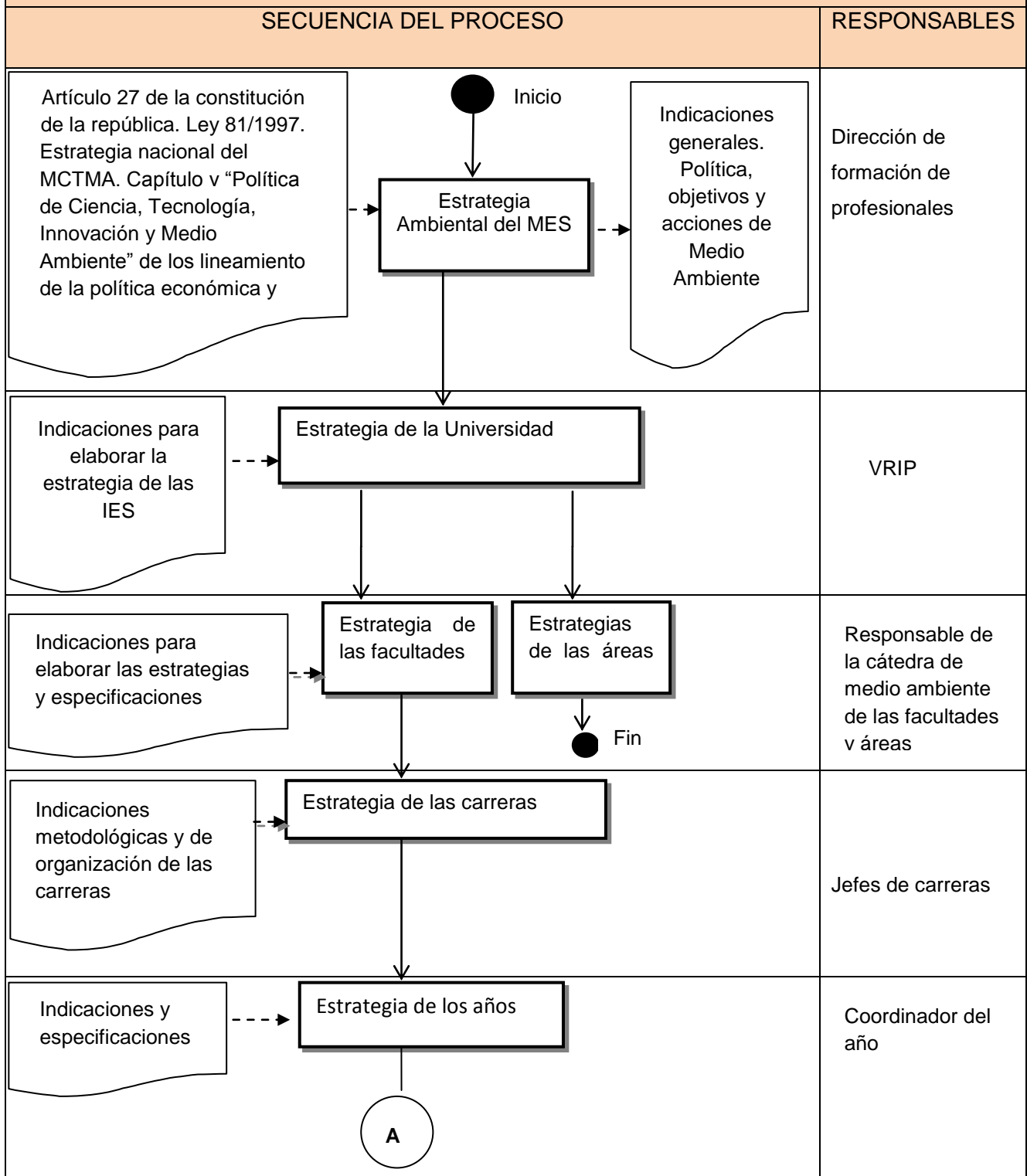
- Estrategia curricular de medio ambiente
- Plan de acciones para el cumplimiento de la estrategia ambiental de la Universidad de Holguín
- Informe del cumplimiento mensual del plan de trabajo de la cátedra de medioambiente
- Informe anual del cumplimiento de la estrategia de medioambiente
- Informe de los resultados del Taller Regional de medio ambiente
- Modelo del profesional de cada carrera
- Indicaciones metodológicas y de organización de la carrera

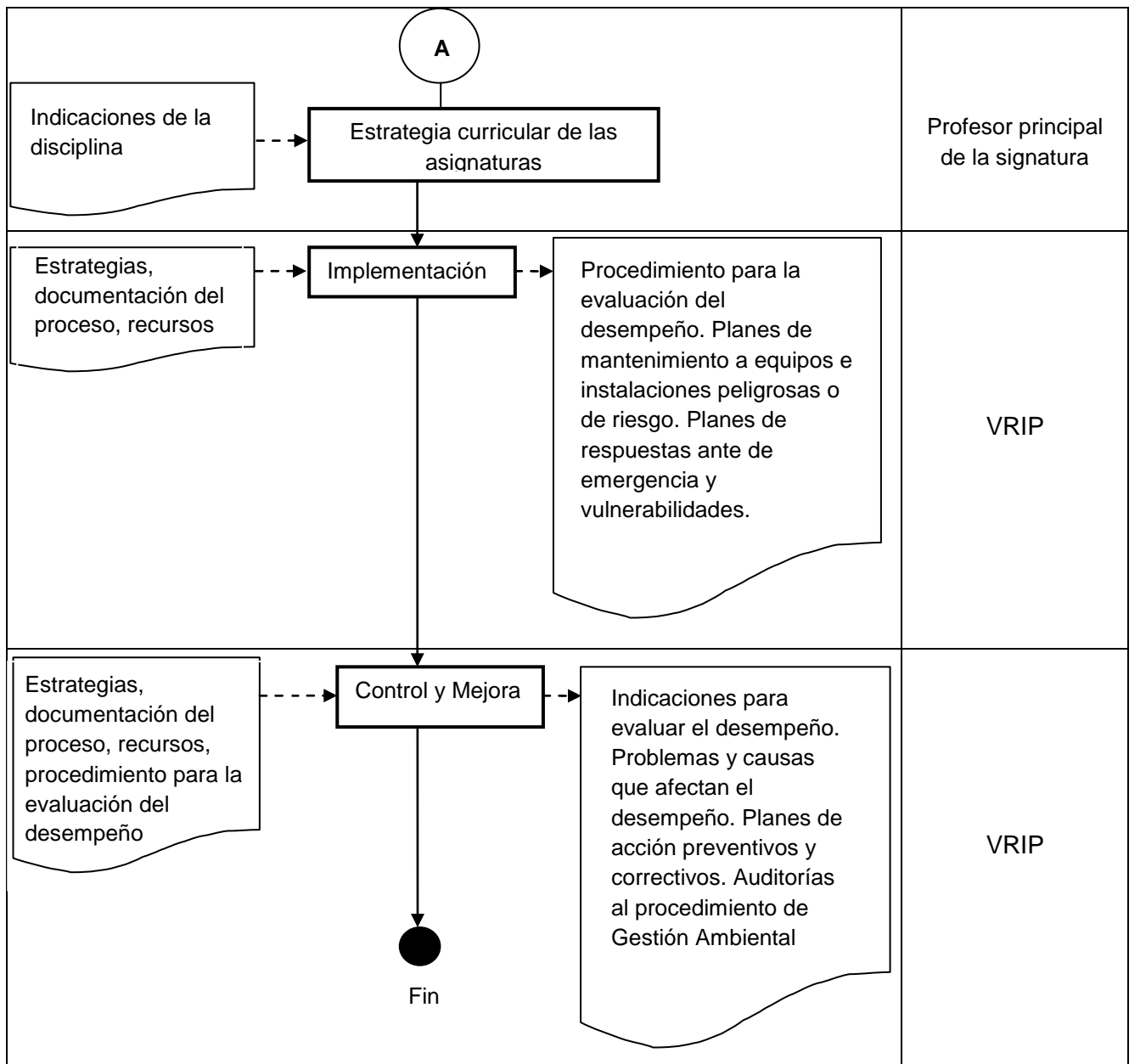
DESPLIEGUE DEL PROCESO DE GESTIÓN AMBIENTAL

Subproceso	Actividades	Tareas	Acciones
Planeación estratégica ambiental	Diagnóstico estratégico ambiental	Identificar aspectos ambientales	
		Evaluar aspectos ambientales	
		Identificar requisitos legales y otros requisitos	
		Identificar demandas ambientales con solución al alcance de la universidad	Definir las demandas y capacidades internas y externas.
			Clasificar y concertar las necesidades y demandas ambientales.
	Estrategia ambiental	Análisis estratégico ambiental	
		Establecer misión y visión ambiental	
		Definir la política ambiental	
		Aprobación por la dirección	
		Establecer estrategias de trabajo, objetivos y metas	
		Establecer indicadores de desempeño	
		Establecer el programa ambiental	
	Implementación	Asignación de recursos (materiales, humanos y financieros)	
Evaluación y selección de proveedores			
Elaborar procedimiento para la evaluación de desempeño			
Control operacional de los aspectos ambientales de los procesos			
Establecer planes de mantenimiento a equipos e instalaciones peligrosos o de riesgo			
Elaborar planes de respuestas ante emergencias y vulnerabilidades			
Diseñar y mantener plan de monitoreo ambiental a diferentes niveles			
Diseño y actualización de la documentación			

	Comunicación
	Capacitar, formar y concientizar
Control y mejora	Identificar problemas y causas que afectan el desempeño
	Elaborar planes de acción preventiva y correctiva
	Realizar auditorías al procedimiento de gestión ambiental
	Mejorar el procedimiento por la dirección

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN AMBIENTAL





VALORACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

La investigación surge para dar respuesta al criterio de medida del MES reflejado en el ARC 4, que plantea “Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos”. Con este objetivo se documentaron los procesos transversales de la Universidad de Holguín, lo cual contribuye a la implantación de su Sistema de Gestión.

El desarrollo de la investigación tributa a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente al 12 que hace referencia al fortalecimiento del control interno, al 145, que presupone continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y la atención del personal docente, lográndose una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes, el 146, que aboga por la formación con calidad y rigor del personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos, el 151 exige elevar el rigor y efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia del ciclo escolar (porcentaje de graduados respecto a los matriculados al inicio del ciclo) y el 152, que supone actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnologías.

Se identifica la gestión ambiental como un proceso transversal en las universidades, por lo que se realiza su documentación, contribuyendo a la integración de la gestión ambiental a todos los procesos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

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

1. La consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión universitaria permitió corroborar la importancia de la gestión por procesos en el contexto universitario y su pertinencia ante las demandas de la Educación Superior cubana.
2. Para la documentación de los procesos transversales se utilizó como guía la propuesta en la fase de organización por Ortiz Pérez, 2013, constituyendo una herramienta metodológica que contribuye a incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión de los procesos.
3. La aplicación del procedimiento específico para el análisis de los procesos permitió documentar los procesos transversales de la Universidad de Holguín, que incluye el diseño de mapas, la propuesta de fichas, la realización de los despliegues y la confección de los flujogramas.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la conclusión de esta etapa de la investigación, se considera oportuno recomendar:

1. Continuar el estudio de las características de los proceso transversales para una mejor conceptualización de los mismos.
2. Socializar los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Universidad, en los talleres convocados por el MES para estos fines y en otros escenarios que proceda, como vía para el perfeccionamiento del procedimiento y de su implementación.
3. Extender el perfeccionamiento de la documentación de los procesos transversales de la universidad, precisando su integración a los diferentes procesos en que tienen presencia.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA CURBELO, R. Diseño de una estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en el Hotel Blau Costa Verde. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín, 2010.
2. 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
3. ALMUIÑAS RIVERO, JL y Felipe González, R & Morales Batista, D. El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. VIII Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2012
4. ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, R. Diseño del Sistema de control de gestión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2011.
5. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C, Sierra Lombardía, Virginia M. La excelencia universitaria. Bolivia, 2002
6. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. La escuela en la vida. Bolivia, 2002
- 7.ÁLVAREZ ORTIZ, R. Procedimiento para la gestión ambiental en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2012.
8. AMAT SALAS, O & Douds, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard- Deusto. Finanzas & Contabilidad. Número 22 (marzo-abril). España pp. 21-29. 1998
9. ANDRADE, G. y Carrau, J. Administración Universitaria. Revista electrónica FCE. Universidad Católica del Uruguay, 2003.

10. ANGULO PEÑA, P. Diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos en el Despacho Nacional de Carga para la operación del Sistema Eléctrico Nacional. Tesis presentada en opción al título de Master en dirección empresarial. Universidad de Holguín, Cuba, 2011.
11. Asociación francesa de normalización y certificación. Gestión de la calidad– Gestión de los procesos. FD X 50- 176:2000. Francia: AFNOR X-560, 2000. 22 p.
12. BETANCOURT LÓPEZ, M. y Nápoles Rojas, L. 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 Oscar Lucero Moya, 2007
13. BORRERO CABAL, A. Administración Universitaria. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia, 2002
14. BOTERO, C. "Cinco tendencias de la gestión educativa". [en línea].2007, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestion-educativa/tendencias-gestion-educativa2.shtml>
15. Cisneros Rodríguez, Y. Procedimientos para la gestión integrada en Universidades. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial.
16. CRUZ TEJAS, N.; Fernández Rodríguez, B. Las perspectivas de desarrollo de la Educación Superior contemporánea: contribución de la universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. En: XI Taller internacional “La Educación Superior y sus perspectivas” del VIII Congreso Internacional de Educación Superior 2012. La Habana, 2012
17. DEL TORO GUERRA, M. Estudio y diseño del proceso de Formación de Maestría, con énfasis en la gestión de la calidad en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2009

18. DÍAZ CANEL BERMÚDEZ, M. “La universidad por un mundo mejor” Conferencia de apertura. VII Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad. Cuba, 2010.
19. Documento ISO/TC176/SC2/N544R Gestión y aseguramiento de la calidad. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. ISO, 2001. 12 p.
20. European Association for Quality Assurance. Standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area, 2006
21. FARIÑAS MARTÍNEZ, M. Diseño del subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2005.
22. Fonseca García, E. Procedimiento de la gestión de la dimensión ambiental en el proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica de la Universidad de Holguín. Trabajo de diploma en la Universidad de Holguín.
23. FUENTES GONZÁLEZ, H.; Estrabao Pérez, A. y Macía Quintosa, T.. La universidad y su gestión; una mirada dialéctico – holística. Universidad de Oriente Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran”. Santiago de Cuba, 2003
24. GARCÍA TORRES, Y. 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. Cuba, 2008.
25. Gestión de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
26. Gestión de procesos de negocio [en línea]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio

27. Gestión por procesos [en línea]. Disponible en: <http://www.dcs.usach.cl/index.php?id=166>
28. GIMER TORRES, I. y Michelena Fernández E. Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Revista de ingeniería Industrial Vol. XXXI/No. 2/2010
29. GOLDRATT, E. M. La meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México.1995
30. GONZÁLEZ, A. "Folleto módulo: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008". Disponible en: Maestría Calidad Total, 2010
31. GONZÁLEZ MÉNDEZ, L. El enfoque de procesos [en línea]. 2002. Disponible en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoques de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoques%20de%20procesos)
32. GONZÁLES SOLÁN, O. Control de gestión [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
33. GUILARTE BARINAGA, E. Contribución a los sistemas integrados de gestión desde la perspectiva del directivo en contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>, junio 2011
34. HEREDIA SCASSO, R. Dirección Integrada de Proyecto (DIP) "Project Managment". Segunda edición. Madrid, España: Servicio de publicaciones de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, 1995. 605 p.
35. HERNÁNDEZ LUGO, A. Gestión por procesos. Organización de la producción y del trabajo. Centro de Estudios Técnicos de Dirección del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. 2002
36. HERNÁNDEZ NARIÑO, A. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas

Camilo Cienfuegos. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010

37. ININ/ OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. NC ISO 9000: 2005. 2da edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2005. 31 p.

38. ISAAC, C y González A. Enfoque para el diseño del Sistema de gestión integrada calidad – medioambiente. [documento en línea] 15 de marzo.

39. ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. 2008.

40. IWA-2 Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001, 2007

41. KAPLAN, R. S. & Norton, D.P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones 2000 S.A. Barcelona. 2002.

42. LABAÑINO, L. Diseño de un SGI-Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud del trabajo y Control Interno, para ser aplicado en Centros de Educación Superior (CES). Proyecto Integrador I y II. Maestría Calidad Total, 4ta Edición. Ciudad de la Habana, ISPJAEFORDES, 2010.

43. La gestión y mejora de procesos. Aplicaciones en empresas de servicios informáticos y hoteleros cubanos. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Departamento de Ingeniería Industrial, 2003

44. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011

45. LLANES FONT, M. Propuesta epistemológica para la gestión integrada del proceso. Aplicación en el Parque turístico Cristóbal Colón. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería

Industrial. Mención calidad. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2009

46. López Baste, L. Guía de herramientas para el diseño e implementación del sistema de gestión integrada en el proceso de internacionalización de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección.

47. LÓPEZ RODRÍGUEZ, Y. Estudio y diseño del proceso de extensión universitaria en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2009.

48. LÓPEZ VIÑEGLA, A. El cuadro de mando integral y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editorial AECA. Madrid, 1998

49. LORINO, P. El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A. Barcelona. 1993

50. Loyd's Register. Política de Calidad. Julio, 2002

51. Manual de diseño de procesos [en línea]. Disponible en: <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

52. MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria CONEAU [en línea].2000. Disponible en: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-39.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-39.htm)

53. Marrero Arias, R. Gestión ambiental en instituciones de educación superior. Metodología para la Universidad de Holguín. Evaluación de Impacto Ambiental. Tesis presentada en opción al título académico de máster en Gestión Ambiental.

54. MORENO PINO, M. La administración universitaria: una mirada desde la gestión por procesos.ppt, 2010

55. NARIÑO HERNÁNDEZ, A.; Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. Gestión de procesos. Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios, 2009
56. NEGRÍN, E. La gestión por procesos [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
57. NOGUEIRA RIVERA, D., Medina León, A. Y Nogueira Rivera, C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación, 2004. 132 p.
58. Ortiz Pérez, A. Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba, 2013.
59. ORTIZ PÉREZ, A. Diseño del Sistema de Control de gestión de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2010
60. OSORIO FONT, Y. Formulación de estrategias para la comercialización de servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Cuba, 2011
61. OSORIO RODRÍGUEZ, I. Diseño del sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2004.
62. PARRA VILLANUEVA, L.F. Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José

Antonio Echevarría. Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010

63. PARODI RONDÓN, D. Perfeccionamiento de Subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2007.

64. PÉREZ CAMPAÑA, M. 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. Cuba, 2005.

65. PÉREZ CAMPDESUÑER, R. Manual de gestión de la ciencia y la innovación tecnológica. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2009

66. PÉREZ FONT, R. Estudio y diseño del proceso de investigación científica desde el movimiento de alumnos ayudantes, con énfasis en la gestión de la calidad; en las facultades de Ingeniería Industrial, Mecánica e Informática. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2008

67. PÉREZ, Z. Gestión y mejora de los procesos. Trabajo de Diploma, ISPJAE. Cuba, 2005

68. Políticas de Desarrollo de Educación Superior. Editorial UNESCO, 1995

69. PONJUAN DANTE, G. Los procesos y su gestión. En: Ponjuan Dante, G., Álvarez Villar de Francos, M. y León Santos, M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana, 2005

70. Resolución N° 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República de Cuba

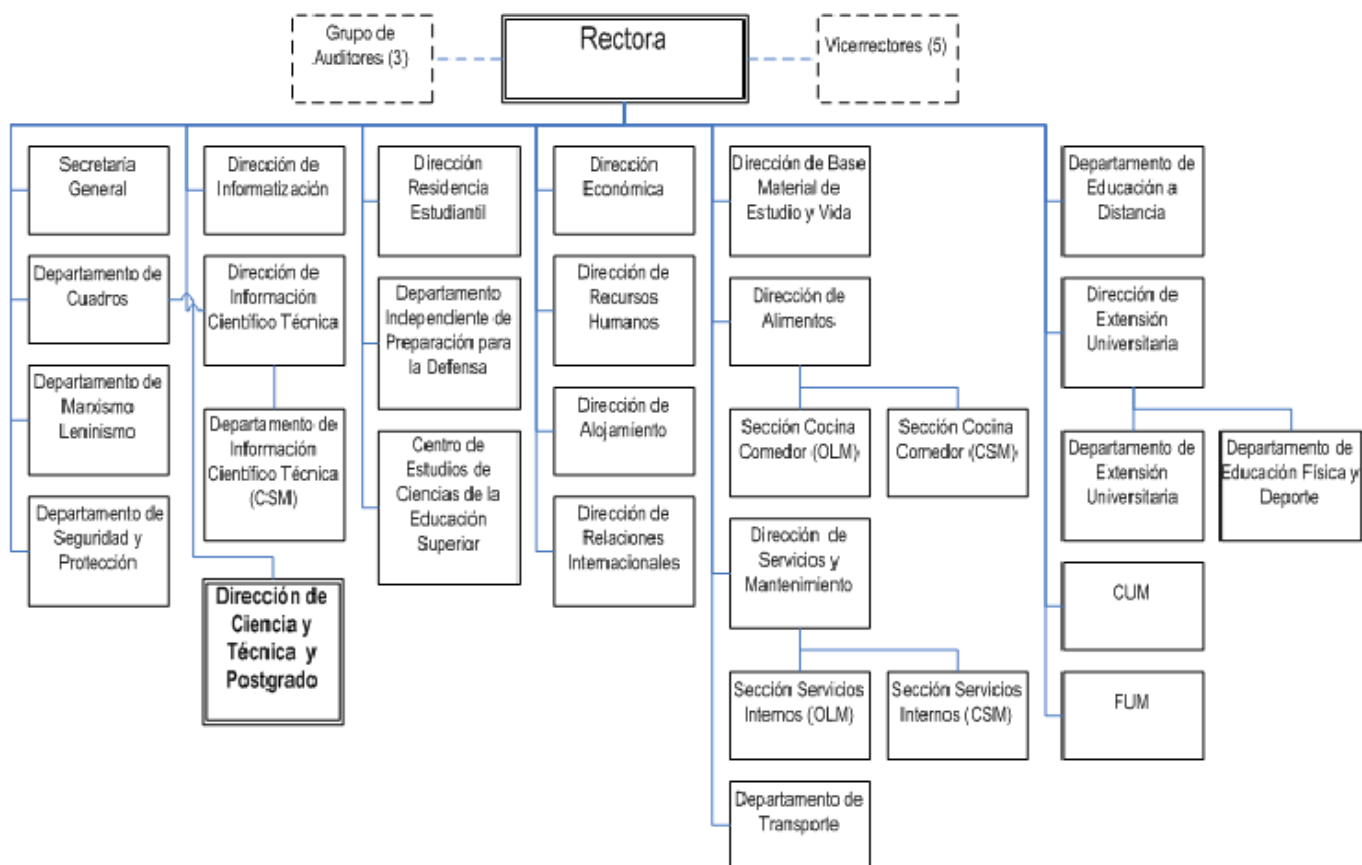
71. Rodríguez Córdova, R. Rigol Pérez, M. Gallardo Milánes, O. Marrero Arias, R. Estrategia ambiental de la Universidad de Holguín 2013-2015.

72. RIVERA DÍAZ, F. Estudio y diseño del proceso de extensión universitaria en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2008.
73. RIVERA RICO, V. y Mataix Aldeanuela, C. Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. En: VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Leganés, 2004
74. SERRANO MARTÍNEZ, D. Procedimiento para la implementación de un enfoque por procesos en organizaciones empresariales. Aplicación en la granja estatal de nuevo tipo Frank País García perteneciente a la Empresa de Flora y Fauna de la provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención producción. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2009.
75. Seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior.
76. SOLER GONZÁLEZ, R. Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2010.
77. STONER, J. AF. Stoner, Freeman, E. R. Administración. Sexta Edición. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1996
78. TRISTÁ PÉREZ. Aproximación a un marketing universitario. Cuba, 2007
79. VALDÉS GUTIÉRREZ, T. Características la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana, 2009
80. VÁZQUEZ, M. Diseño y aplicación de un modelo de gestión integrado, calidad, ambiente, salud y seguridad y control interno (CASCI). Tesis para optar por el Grado Científico de Master en Ciencias Técnicas. Maestría Calidad Total. Ciudad de la Habana, ISPJAE. Cuba, 2008.

81. VECINO ALGERET, F. Conferencia especial: “La educación Superior cubana en la búsqueda de la excelencia”, 2002
82. VECINO ALEGRET, F. “La Universidad en la construcción de un mundo mejor” Conferencia Magistral. IV Congreso Internacional Universidad 2004.
83. VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. VI Encuentro sobre financiamiento de la educación superior. VII Congreso Internacional de Educación Superior. Cuba, 2010.
84. VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, E M. Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Cuba, 2006.
85. ZARATIEGUI, J. R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, volumen IV, Nº 330. España, 1999. VI p.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama del aparato central de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

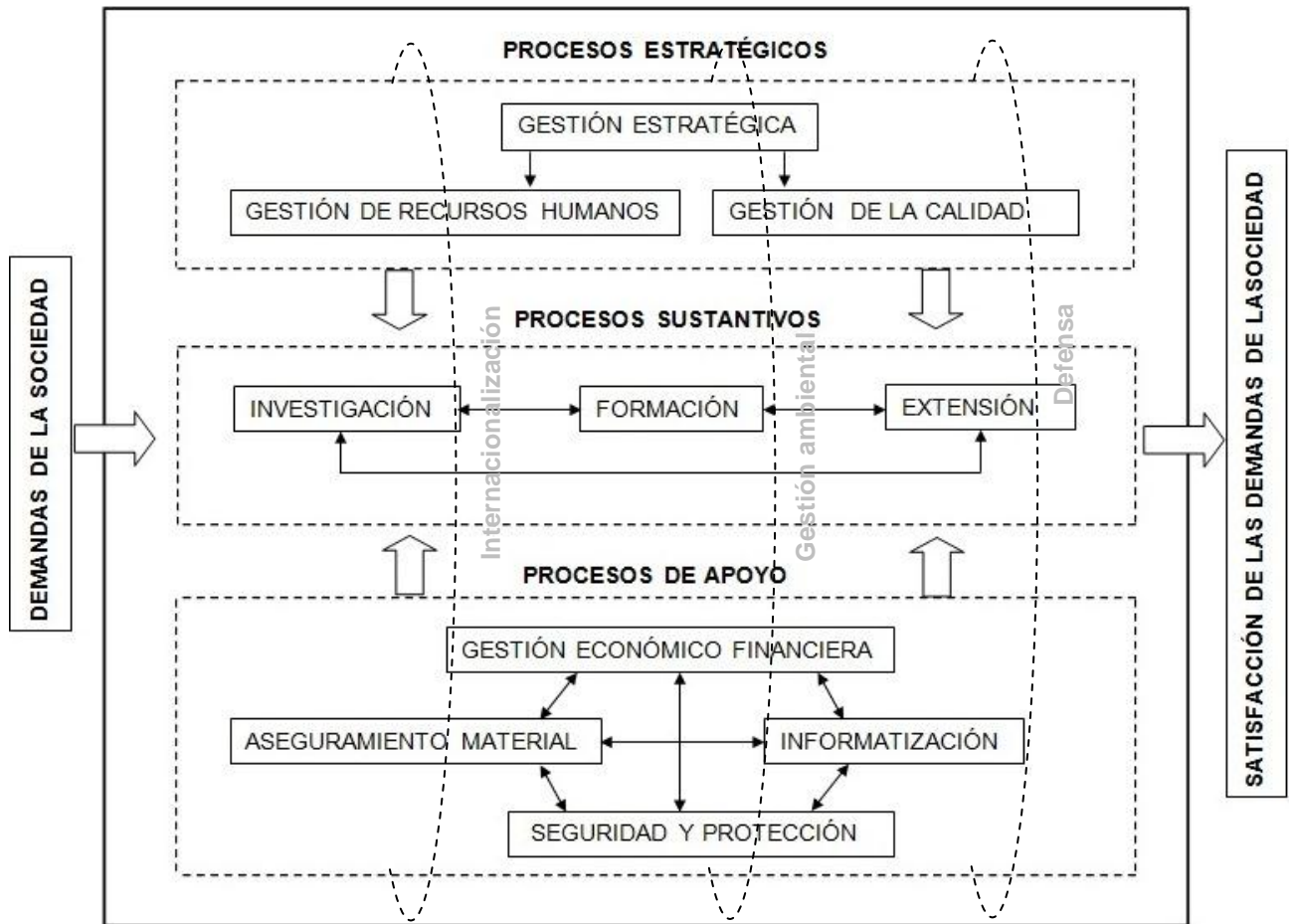


Anexo 2. Clasificación de los procesos de la Universidad de Holguín

Procesos	Subprocesos	Actividades
Estratégicos	Gestión Estratégica	Planificación
		Implementación
		Control
	Gestión Estratégica de la Calidad	Planificación de la calidad
		Control y mejora de la calidad
	Gestión de los Recursos Humanos	Selección e integración
		Capacitación y desarrollo
		Evaluación del desempeño
		Seguridad y salud en el trabajo
		Organización del trabajo
		Comunicación Institucional
		Control
		Competencias
Estimulación moral y material		
Transversales	Defensa	Capacitación
		Documentación
		Sistematización de la preparación para la defensa
		Control
	Gestión Ambiental	Planificación de la gestión ambiental
		Implementación de la gestión ambiental
		Control de la gestión ambiental
	Internacionalización	Gestión de proyectos internacionales
		Becas
		Convenios
		Atención a becarios extranjeros
		Trámites migratorios
		Comercialización de servicios académicos
		Cooperación con los países del ALBA

Procesos	Subprocesos	Actividades
Sustantivos	Formación pregrado	Trabajo docente
		Trabajo metodológico
		Organización docente
	Formación posgrado	Superación profesional
		Formación académica
	Investigación	Gestión de publicaciones
		Gestión de premios
		Gestión de la propiedad intelectual
		Gestión de la actividad científico estudiantil
	Extensión Universitaria	Cultura física y deportes
		Movimiento de artistas aficionados
		Cátedras honoríficas
		Comunicación social y divulgación
		Proyectos comunitarios
		Programas priorizados
Apoyo	Gestión Económico Financiera	Administración financiera
		Contabilización
		Comercialización
		Estadística e información
		Planificación
		Control
	Aseguramiento Material	Almacenamiento
		Compra
		Mantenimiento
		Alojamiento
		Alimentación
		Inversiones
		Energía
	Informatización	Transporte
		Seguridad informática
		Servicios telemáticos
	Seguridad y Protección	Gestión
		Cuidado de bienes y personas
Cuidado de la información oficial y clasificada		

Anexo 3. Mapa de procesos de la Universidad de Holguín



Anexo 4. Relación de los procesos transversales con los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo

INTERNACIONALIZACIÓN			
Proceso	Subproceso	Actividades	Tributa
Estratégicos	Gestión de internacionalización	Atención a becarios extranjeros	Gestión de la calidad
			Gestión de los recursos humanos
		Servicios académicos internacionales	Gestión de los recursos humanos
			Gestión de la calidad
		Colaboración	Gestión de los recursos humanos
			Gestión de la calidad
			Gestión estratégica
		Cooperación internacional	Gestión de los recursos humanos
			Gestión estratégica
			Gestión de la calidad
		Trámites migratorios	Gestión de los recursos humanos
		Sustantivos	Cooperación Internacional
Becas	Formación		
Redes	Investigación		
Convenios	Investigación		
	Formación		
	Extensión		
Donativos	Investigación		

	Colaboración	Internacionalismo	Extensión
			Formación
		Misión social	Extensión
			Formación
		Cooperante compensado	Extensión
			Formación
	Servicios académicos	Posgrado internacional	Formación
			Extensión
		Pregrado compensado	Formación
			Extensión
Misión Sucre	Extensión		
		Formación	
		Profesor invitado	Formación
			Extensión
	Becarios extranjeros	Formación	
Apoyo	Trámite	Gestión económica financiera	
		Aseguramiento material	
		Informatización	
		Seguridad y Protección	

Anexo 4. Relación de los procesos transversales con los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Continuación...)

DEFENSA			
Proceso	Subproceso	Actividades	Tributa
Estratégicos	Capacitación	Planificación de los procesos en defensa civil	Gestión estratégica
		Preparar las clases y coordinar los cursos	Gestión recursos humanos
			Gestión de la calidad
		Controlar el proceso	Gestión de la calidad
	Gestión recursos humanos		
	Documentación	Documentación de los procesos en la universidad, facultades y áreas	Gestión estratégica
			Gestión de la calidad
	Control	Control a la universidad, facultades y áreas	Gestión de la calidad
Sustantivos	Sistematización de preparación para la defensa	Realizar el ejercicio meteoro	Extensión
			Formación
		Realizar reunión de estudios militares	Formación
			Extensión
		Realizar el Bastión	Formación
			Extensión
		Realización de talleres sobre defensa Civil y Nacional	Investigación
			Extensión
Apoyo	Gestión económica financiera		
	Aseguramiento material		
	Informatización		
	Seguridad y protección		

Anexo 4. Relación de los procesos transversales con los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Continuación...)

GESTIÓN AMBIENTAL			
Proceso	Subproceso	Actividades	Tributa
Estratégicos	Diagnóstico estratégico ambiental	Gestión estratégica	
		Gestión de la calidad	
Sustantivos	Investigación		
	Formación		
	Extensión		
Apoyo	Implementación	Gestión económica financiera	
		Aseguramiento material	
		Informatización	
		Seguridad y protección	