

# **XIV ASAMBLEA GENERAL ALAFEC.**

## **Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad Universidad de Panamá**

### ***ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN***

***Área de la Temática: Administración.  
Sub área: Control de Gestión***

## **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS , UN ENFOQUE HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.**

**Autores:**

Msc Myrna Ricard Delgado. Profesora Auxiliar de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, Cuba.

Domicilio: Gertrudis Número 311 entre Jorge y Destrampes, Sevillano. La Habana, Cuba.

Teléfono de la facultad: 535- 7- 832- 8212. Móvil: 5 284 2471

Dirección electrónica: mricard@fcf.uh.cu

Dra. Norma Barrios Henríquez De Quero. Profesora Titular de la Facultad de Comunicación. Vicerrectora Docente de la Universidad de la Habana.

Domicilio: Calle N entre 23 y 21, Vedado, la Habana Cuba

Teléfono de la vicerrectoría: 535- 7- 878 8115

Dirección electrónica: nbarrios@rect.uh.cu

Dra. Maricela Reyes Espinosa. Profesora Titular Decana de la Facultad Contabilidad y Finanzas Universidad de la Habana de Cuba. Representante Nacional de ALAFEC.

Domicilio: Calle novena No 1914 entre cuarta y acosta, reparto Casino, La Habana, Cuba.

Dirección electrónica: mreyes90@fcf.uh.cu

Teléfono de la facultad: 535- 7- 832- 8212. Móvil: 5 288 1758

## Resumen

El trabajo desarrollado parte del reconocimiento de la gestión por procesos como un sistema de trabajo que persigue la mejora continua de actividades con un enfoque orientado al cliente, de forma integrada al sistema de indicadores de gestión en general, a los de calidad y a los de control interno. Su objetivo es exponer la lógica para la identificación y documentación de los procesos universitarios como base para desarrollar con un enfoque integrador el Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad de la Habana, tomando como ejemplo de la aplicación el Macroproceso clave Formación del Profesional, referido al pregrado, como parte del enfoque en sistema de los procesos universitarios. La investigación desarrollada responde a la necesidad de instrumentar la política y normativa vigente en Cuba en materia de diseño e implementación de sistemas para la gestión de la calidad y el control interno en el ámbito académico, buscando en la aplicación la vinculación con el enfoque de procesos para lograr una mejor gestión y control. La institución educativa seleccionada es la Universidad de La Habana, Alma Mater de la educación superior cubana, con una tradición de más de 285 años en la enseñanza y en el desarrollo de investigaciones. La actualidad y novedad del tema en el ámbito universitario radica en la integración del Sistema de Gestión de la Calidad y del Control Interno con las actividades propias de un centro de educación superior que garanticen el logro de la misión y los objetivos institucionales.

**Palabras claves:** gestión por procesos, gestión calidad, control, proceso, sistema, formación.

Desarrollo.

Las universidades hoy día enfrentan retos muy particulares que se definen a partir de las tendencias de las mismas en el mundo y en Cuba destacándose entre ellas la masificación de la enseñanza, la disminución del financiamiento estatal que obliga a utilizar el mismo de forma eficiente y además a buscar otras fuentes alternativas de financiamiento con el objetivo de poder garantizar el encargo social, la pérdida de autonomía, la búsqueda de una formación integral del estudiante, el enfrentamiento a nuevos escenarios tecnológicos, la pérdida de exclusividad y la redefinición de los saberes marcada por la estrecha relación con el desarrollo de la ciencia y la investigación.

La gestión de la calidad, *se ha desarrollado en el mundo desde que en 1924, Shewhart desarrollara los Gráficos de Control para el monitoreo de la calidad y la idea estadística de los intervalos de tolerancia, hasta que Feigenbaum, definiera la calidad no sólo como un aspecto técnico, sino como un método de gestión.* Otros autores como Silvestro (1998), enfatizan el carácter poco estructurado de la gestión de la calidad y su construcción sobre la base de las prescripciones de varios gurús, estudios de casos y evidencia anecdótica, no puede negarse que ha ido ganado en estructuración a partir de su consideración como elemento clave de la competitividad nacional y como criterio de participación en el mercado globalizado, por otra parte la Organización Internacional de Estandarización (ISO), sistematizó en sus normas ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario y en la ISO 9004:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad: Guías para el Perfeccionamiento del Desempeño.

En el enfoque dado por las ISO se distinguen varios principios entre los cuales se destacan, enfoque al consumidor, liderazgo, compromiso de las personas, aproximación de procesos, aproximación de sistemas a la gestión, perfeccionamiento continuo, toma de decisiones basada en los hechos y relación mutuamente beneficiosa con los suministradores. En su Norma Internacional ISO 8402 Quality Management and Quality Assurance-Terminology, define un concepto de Gestión Total de la Calidad (TQM), que señala: *“Enfoque de gestión de una organización que*

*se centra en la calidad; se basa en la participación de todos sus miembros, y se orienta al éxito a largo plazo, mediante la satisfacción de los consumidores y el beneficio de todos los miembros de la organización y la sociedad”.*

Hoy el desarrollo de la gestión universitaria es una necesidad asociada a varios factores como son:

- El creciente vínculo entre los productos de la educación superior a partir del desarrollo de la ciencia y el desarrollo económico social de cada país.
- El incremento de los costos de la educación superior.
- La disminución de 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.

El enfoque dado por las autoras a la investigación se encuentra en plena correspondencia con los requisitos establecidos por el Ministerio de educación Superior de Cuba, el CITMA, las demás regulaciones gubernamentales, con la concepción del sistema de Educación Superior en Cuba para la acreditación y evaluación institucional así como con los requisitos de las normas ISO 9000:2000.

En el contexto anterior la adecuada identificación de los procesos que garantizan el cumplimiento del encargo social de las universidades cobra particular importancia si se tiene en cuenta que a partir de esa definición pueden derivarse en forma de cascada los subprocesos y actividades que pueden contribuir, adecuadamente estructurados y expresados en forma de procedimientos a una gestión eficaz, marcado por un control sistemático de los puntos clave, concentrando los esfuerzos en aquellos procesos que se constituyen en la razón de ser de las universidades como instituciones académicas que preservan, desarrollan y promueven la cultura, vista en su concepción más amplia.

El trabajo desarrollado parte de reconocer que la gestión por procesos es un sistema de trabajo que persigue la mejora continua de actividades con un enfoque al cliente,

se integra al sistema de indicadores de gestión en general, a los de calidad y a los de control interno. La interrelación existente entre los sistemas antes mencionados está marcada por la propia esencia de las tendencias actuales en materia de gestión.

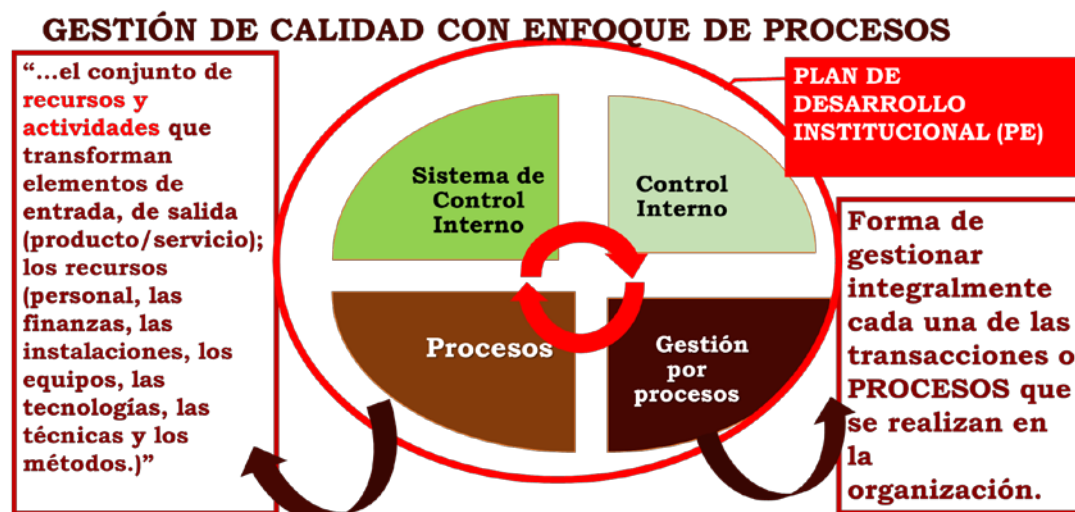


Ilustración No 1. Norma Barrios, Profesora y Vicerrectora Universidad de la Habana

No puede hablarse de gestión de calidad, que es muy importante en las instituciones formadoras, sin antes tener adecuadamente identificados y documentados los procesos que en ella se dan pues constituyen un elemento clave junto al enfoque de sistema, ellos definen el método que debe desarrollarse en la organización para cumplimentar los objetivos definidos y su misión.

La calidad de la formación se sustenta en el trabajo docente educativo porque engloba la educación basada en un sistema de valores que propende a la formación de profesionales con una elevada competencia profesional y pertinencia.

La calidad de los programas académicos debe ser entendida como el sistema de propiedades que caracteriza la relación dialéctica existente entre la excelencia académica (claustro, estudiantes, infraestructura y currículo) y la pertinencia (respuesta al entorno), en el cumplimiento de la misión de la educación superior.(Ver Anexo No 2).

De ahí que el objetivo de la gestión de calidad se encamine a consolidar la calidad de la gestión del claustro junto con sus estudiantes en pregrado y posgrado para lograr egresados con un elevado desempeño ético, competente y transformador sobre la base de una sólida formación en valores, que contribuya al desarrollo sostenible del país. En la modelación del sistema de gestión de la calidad (SGC) considera al recurso humano en el centro de la calidad, pues su accionar en la actividad docente, investigativa y de extensión determina la calidad del profesional que se forma y su inserción efectiva a la sociedad



Ilustración No 2. Norma Barrios Profesora y Vicerrectora Universidad de la Habana

La Gestión por procesos como estilo de gestión integral de los procesos que tienen lugar en una organización a partir de su identificación, selección y documentación, cobra particular importancia en una institución educativa. La misma debe centrar su atención en los resultados de los procesos y no en las actividades, puede afirmarse que esta constituye la piedra angular de las Normas ISO 9000 del año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia pudiendo contribuir a criterio de las autoras de este trabajo a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las universidades.

Según Zarategui (1999) *".... la preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias que luego se puedan desplegar con éxito...."*

El desarrollo de la administración como ciencia ha motivado el surgimiento de varios modelos de gestión basados en los procesos, siendo la Gestión por procesos el que a criterio de las autoras responde a los requerimientos de implementación de un Sistema de Gestión de la calidad que garantice el adecuado control como parte del Sistema de Control Interno en la Universidad de la Habana, este enfoque implica la identificación de la persona que debe liderar cada proceso, en esta concepción se rompe con un pensamiento estructurado a través de los años del papel que juega en una organización su estructura expresada a través de organigramas. El proceso atraviesa horizontal y verticalmente la organización y pudiera conllevar a nuevos paradigmas en la subordinación de las áreas funcionales. La documentación de los procesos permite identificar claramente la misión que se cumple con el mismo en la organización, las áreas que se involucran y las etapas a cumplir, todo lo cual constituye la base para la definición de los procedimientos que formarán parte de la preparación del personal al indicarles el camino correcto de cómo hacer las cosas, esto deriva entonces en una identificación clara de quién hace o debe hacer cada cosa y por tanto contribuye a la definición de las funciones individuales que forman parte del diseño de puestos de trabajo y colectivas que se integran a los reglamentos orgánicos y/o manuales de funcionamiento organizacional.

A lo largo de la historia universitaria se ha garantizado de una u otra forma el adecuado cumplimiento de su encargo social, constituyendo los procesos de formación profesional (pre y posgrado), la investigación e innovación y más tarde la producción así como la extensión universitaria el hilo conductor en la clave del éxito, todo lo cual ha marcado un prestigio tanto nacional como internacionalmente que se ha ido ampliando y consolidando en el tiempo.

La adecuada gestión del capital intelectual ha sido una premisa para el logro de importantes resultados académicos e investigativos que le han permitido como institución recibir diversos reconocimientos y premios. El desarrollo ha implicado también la necesidad de gestionar el conocimiento como un importante recurso para obtener mejores resultados, pero el logro de los objetivos y metas ha tenido que estar estrechamente vinculado a una planeación estratégica que ha permitido por una parte visualizar en cada momento los objetivos a alcanzar y por otra ir señalando el camino a través de acciones concretas a lograr en cada periodo.

El problema fundamental que ha motivado la presente investigación es que a pesar del reconocimiento tácito de qué procesos caracterizan a la Universidad de la Habana, los cuales no difieren en esencia de cualquier otra institución académica universitaria cubana y del mundo, no estaban reconocidos, identificados y documentados los mismos, por tanto no podía hablarse de una gestión basada en procesos que tribute tanto al Sistema de Gestión de la Calidad como al Sistema de Control Interno, constituyéndose entonces en una limitante para el desarrollo de los mismos. Se parte de la hipótesis de que el enfoque de la gestión por procesos debidamente estructurado contribuirá al Sistema de Gestión de la Calidad integrando al mismo el control interno.

La investigación desarrollada tiene como objetivo exponer la lógica para la identificación y documentación de los procesos universitarios como base para desarrollar con un enfoque integrador el Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad de la Habana (Ver Anexo No 1), tomando como ejemplo de la aplicación el Macroproceso clave Formación del Profesional, referido al pregrado, como parte del enfoque en sistema de los procesos universitarios.

Métodos de investigación:

Investigación de tipo empírica de alcance descriptivo que ha utilizado como técnicas o métodos los siguientes:

- Análisis documental clásico vinculado al objeto de estudio mediante la extracción de la información en fuentes documentales de cualquier soporte.



- Entrevistas a profesionales, directivos, académicos e investigadores de la institución objeto de estudio con el objetivo de contextualizar y complementar la información recopilada mediante otras técnicas aplicadas.
- Encuestas que permitan recopilar la información mediante cuestionarios.
- Mapeo: representación gráfica de la información recopilada.

Se parte de reconocer como definición de procesos "...el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos." Se define la Gestión por procesos como la "forma de gestionar integralmente cada una de las transacciones o PROCESOS que se realizan en la organización"

La concepción actual en el mundo de la gestión por procesos incluye la clara definición de los indicadores que permiten evaluar sistemáticamente el cumplimiento que se conecta con la proyección sistemática de la revisión de los mismos a través de actividades de control que tributan al sistema de control como uno de sus componentes, también se exige la clara definición de la forma en que será autoevaluado el proceso, aspecto que se imbrica directamente con el componente de supervisión y control de un sistema de control interno. Tom Peters, señaló: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo y a juicio de las autoras puede destacarse que lo que no se mide no se mejora, si se tiene en cuenta que los procesos de formación en las instituciones académicas se caracterizan por la mejora continua resultan los indicadores y la evaluación elementos muy importantes.

Deming aseveró que, *en cualquier **sistema**, los eventos que ocurran en un punto tendrán una repercusión en cualquier otro lugar del mismo. Con el fin de poder comprender los efectos de lo que se esté llevando a cabo, es necesario comprender el proceso y como el mismo, encaja dentro del **sistema organizacional**.* Visto con este enfoque puede entonces afirmarse también la interconexión que existe entre los propios procesos de una organización, aspecto este que destaca un elemento muy importante del enfoque en sistema tal y como se muestra en la siguiente ilustración:

## Existe una relación entre organización y procesos

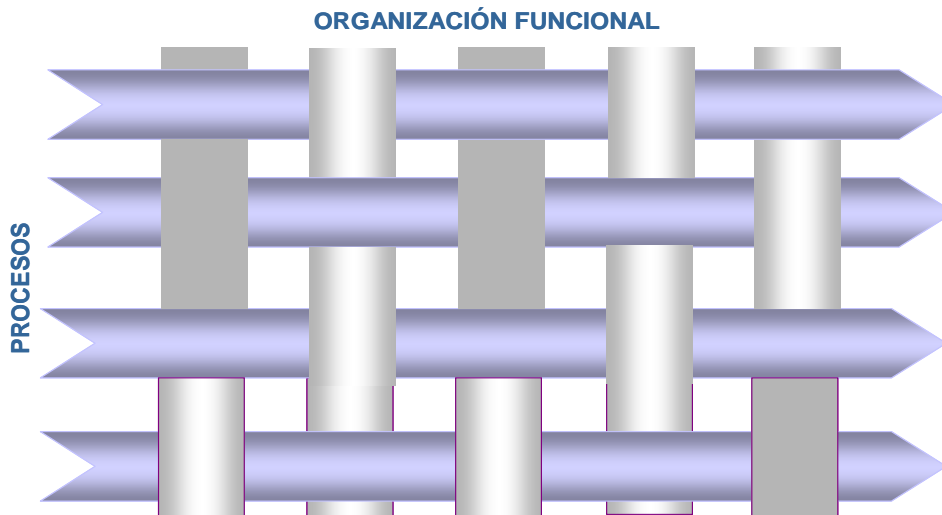


Ilustración No 3 Juanma Álvarez Delgado, catedrática Universidad de Cádiz

El primer resultado obtenido está asociado al establecimiento de los procedimientos para la identificación de procesos partiendo de un riguroso estudio del marco conceptual internacionalmente reconocido, los conceptos y metodologías desarrolladas por Earl (1998), Zaratiegui (1999), Davenport y Short (1990), Davenport (1993) la ISO 9000: 2000 (2005), Navarro (2005), Villardefrancos (2005), resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba: Normas del Sistema de Control interno, la Guía para una gestión basada en procesos del Instituto Andaluz de Tecnología, Portero (2010), Sallenave (2007), Universidad de Barcelona (2011), Valdés (2011) entre otros fueron tomados como referencia.

La metodología aplicada se concreta en:

1. Presentar y aprobar el proyecto por parte de la organización.
2. Determinar el equipo de trabajo.
3. Revisar la documentación que caracteriza al área universitaria.
4. Identificar los procesos del área universitaria.
5. Clasificar los procesos identificados (estratégicos, claves y de apoyo).
6. Inventariar los procesos identificados. (catálogo de los procesos)

7. Descripción de los procesos. ( con la documentación correspondiente: catálogo, fichas, diagramas y mapas)
8. Selección de los procesos que constituyen factores críticos de Éxito para la organización.
9. Diagramas de Flujo de Información

Aplicada a la investigación la metodología reconocida para la Universidad de la Habana, el grupo de expertos identificó los procesos clasificándolos acorde al enfoque generalmente aceptado en el mundo, de procesos claves o sustantivos, de apoyo y estratégicos

El Mapa de los Macroprocesos así identificados para la Universidad de la Habana se muestra a continuación:



Ilustración No 4. Elaboración propia de las autoras.

Como puede observarse se definieron como procesos claves, Formación, Investigación, Innovación y Producción y Extensión Universitaria partiendo del

cumplimiento de los requisitos generales establecidos en cualquier estudio del tema pues ellos inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización como institución académica, aportan valor al cliente y entran en contacto directo con el mismo.

Los procesos claves antes identificados tienen un estrecho vínculo con el cumplimiento de misión de la Universidad de la Habana: *“Garantizar los requerimientos de generación de conocimiento científico y de formación integral y continua de profesionales revolucionarios, altamente calificados, con capacidad científica y política que permitan la ejecución de proyectos teóricos y prácticos vinculados a la construcción de la sociedad socialista y el desarrollo sostenible del país”*

La secuencia lógica del enfoque de los procesos para su identificación fundamentación es la siguiente:



Ilustración No 4 Elaboración propia de las autoras.

Si se piensa en el proceso de formación de una universidad cubana pudiera representarse sintéticamente como se muestra en la Ilustración No 5, claramente definidas diferentes áreas estructurales que participan en el mismo por tanto se

aprecia que un proceso visto con esta concepción atraviesa varias estructuras tradicionales.

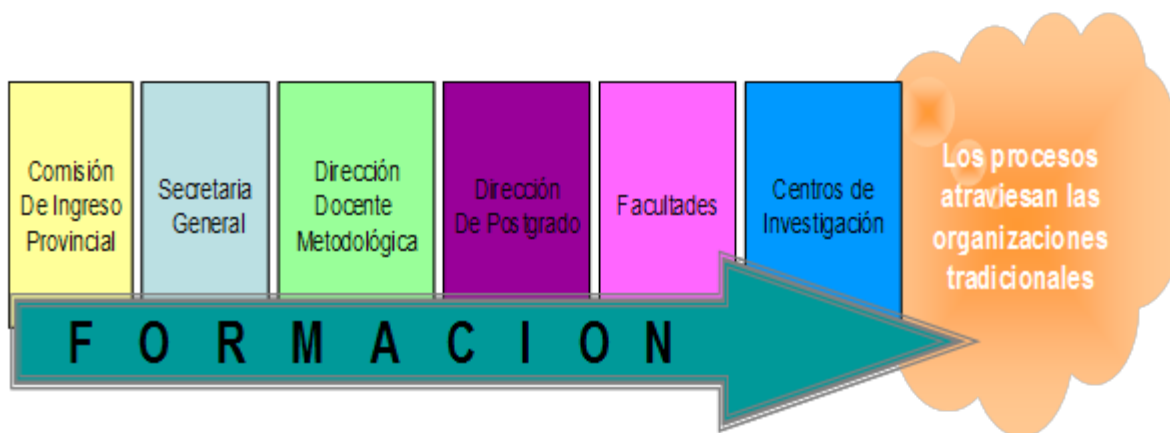


Ilustración No 5 Elaboración propia de las autoras

Considerando que el proceso objeto de análisis en este trabajo es el de Formación se explicará con detalle la concepción del mismo.

**Macroproceso Formación del Profesional** tiene como misión garantizar la preparación integral del estudiante en una determinada carrera universitaria y abarca, tanto los estudios de pregrado (o de grado, como se le denomina en algunos países) como los de postgrado).

De aquí en adelante se desarrollará el análisis solamente del pregrado como uno de los subsistemas que integran la Formación del profesional.

El macroproceso se analizó en tres niveles a saber:

- Procesos.
- Subprocesos.
- Actividades

Fueron considerados como Procesos que tributan en lo esencial a la Formación del profesional de pregrado:

1. Ingreso del estudiante.
2. Gestión Docente Educativa.

3. Gestión documental de la trayectoria integral del estudiante.
4. Egreso del estudiante.
5. Gestión del posgrado.

La relación existente entre el Macroproceso de formación y los procesos que lo integran se puede apreciar en los Mapas que evidencian la desagregación de los mismos en forma de cascada.

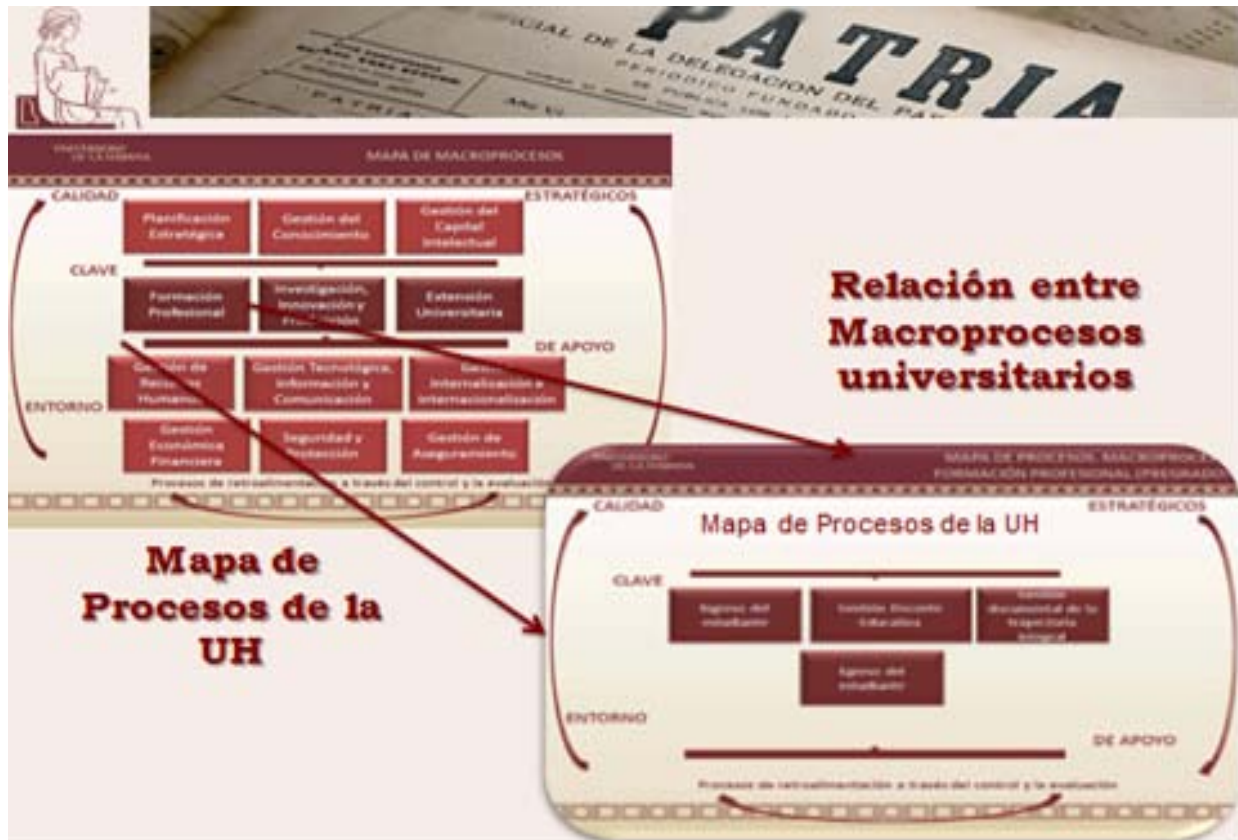


Ilustración No 6. Elaboración propia de las autoras.

El efecto de cascada pudiera ser mostrado hasta los subprocesos que integran cada proceso.

A continuación se detallan los procesos, subprocesos y actividades que integran el Macroproceso de Formación en la Universidad de la Habana, siendo las actividades las que generalmente están asociadas a los procedimientos que definen el cómo hacer las cosas y quién es el responsable.

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
<b>1. INGRESO</b>	<b>1.1 CAPTACIÓN, INSCRIPCIÓN Y OTORGAMIENTO DE CARRERAS</b>	1.1.1 Organizar el proceso de ingreso
		1.1.2 Orientar el proceso
		1.1.3 Captar y orientar profesionalmente a los aspirantes.
		1.1.4 Elaborar, imprimir, aplicar y calificar exámenes de grado 12.
		1.1.5 Inscribir a los aspirantes según fuentes de ingreso.
		1.1.6 Elaborar, distribuir a las sedes de aplicación, aplicar, y calificar primera convocatoria de exámenes de ingreso
		1.1.7. Elaborar, distribuir a las sedes de aplicación, aplicar y calificar segunda convocatoria de exámenes de ingreso
		1.1.8 Elaborar, distribuir a las sedes de aplicación, aplicar y+ calificar convocatoria especial de exámenes de ingreso.
		1.1.9 Otorgar las carreras y emitir los listados oficiales.
	<b>1.2 MATRICULA</b>	1.2.1 Ejecutar la matrícula de nuevo ingreso.
		1.2.2 Aplazar la matrícula.
		1.2.3 Autorizar matrícula fuera de convocatoria
		1.2.4. Aprobar la licencia de matrícula.
		1.2.5. Aprobar matrícula condicional.
		1.2.6 Ejecutar las bajas de la matrícula.
		1.2.7 Aprobar y matricular reingresos.
		1.2.8 Aprobar y matricular traslados.
		1.2.9 Emitir y entregar carné del estudiante.
		1.2.10 Ratificar matrícula de estudiantes continuantes.
		1.2.11 Emitir lista de matrícula del grupo docente.

<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>2. DOCENTE EDUCATIVO</b>	<b>2.1 GESTIÓN DE CURRÍCULO.</b>	2.1.1 Gestionar la integración del eje vertical del currículo y disciplinas.
		2.1.2 Gestionar la integración horizontal del currículo interdisciplinar en el año.
		2.1.3 Gestionar la estrategia educativa de la carrera.
		2.1.4 Gestionar la integración de la práctica preprofesional y el trabajo científico estudiantil
		2.1.5 Gestionar integralmente las estrategias curriculares. (Uso de la computación, Tecnologías de la Información Científica (TIC), Idioma, Formación económica, las Técnicas de dirección, la Información científico técnica y la Dimensión ambiental, etc.)
		2.1.6 Gestionar las asignaturas.
		2.1.7 Gestionar la bibliografía.
		2,1, 8 Perfeccionar y Proponer nuevos programas y planes de estudio. (Comisión Nacional de Carrera)
		2.1.9 Gestionar la culminación de estudios
	<b>2.2 PREPARACIÓN INTEGRAL DEL PROFESOR</b>	2.2.1 Formar política, ideológica y metodológicamente al profesor.
		2.2.2 Formar académica y profesionalmente al profesor.
	<b>2.3 DIRECCIÓN DEL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO</b>	2.3.1 Planear el proceso docente educativo.
		2.3.2 Organizar el proceso docente educativo.
		2.3.3 Controlar el proceso docente educativo.
		2.3.4 Evaluar el proceso docente educativo.
	<b>2.4 FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE.</b>	2.4.1 Gestionar las estrategias educativas (carrera/año)
		2.4.2. Atender personalmente la formación integral del estudiante.
		2.4.3. Gestionar el trabajo científico estudiantil, la práctica preprofesional y los proyectos socioculturales y comunitarios.
		2.4.4. Gestionar el movimiento cultural, deportivo y de recreación.
		2.4.5 Evaluar las competencias profesionales e integral del estudiante.
		<b>2.4.6</b> Atender a los Alumnos Ayudantes y de Alto Aprovechamiento
		2.4.7 Gestionar ajustes a Plan de estudios de estudiantes extranjeros, reingresos, traslados, repitentes y con necesidades educativas especiales.



<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>3. TRAYECTORIA INTEGRAL DEL ESTUDIANTE</b>	<b>3.1 CONTROL DE LOS EXPEDIENTES ACADÉMICOS</b>	3.1.1 Habilitar el expediente académico
		3.1.2 Organizar el expediente académico.
		3.1.3 Consultar el expediente académico.
		3.1.4 Organizar y conservar el expediente académico
	<b>3.2 REGISTRO DE LA TRAYECTORIA DEL ESTUDIANTE</b>	3.2.1. Elaborar registro de asistencia.
		3.2.2 Confeccionar actas de exámenes.
		3.2.3 Convalidar asignaturas.
		3.2.4 Registrar calificaciones.
		3.2.5 Registrar bonificaciones.
		3.2.6 Solicitar y aprobar repitencias.
		3.2.7 Promover al estudiante.
	<b>3.3 CONTROL Y CONSERVACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN ESCOLAR</b>	3.3.1 Archivar y conservar la documentación escolar.
		3.3.2 Prestar documentos o carpetas de archivo.
		3.3.3 Traspasar el cargo, fusión, cierre o desactivación de secretarías.
	<b>4. EGRESO</b>	<b>4.1 TITULACION</b>
4.1.2. Revisar los expedientes académicos de posibles graduados.		
4.1.3 Calcular el índice académico.		
4.1.4. Registrar bonificación del índice académico.		
4.1.5 Emitir los listados de posibles graduados.		
4.1.6 Asentar datos en el registro de graduados.		
4.1.7 Inscribir datos en los títulos de graduados.		
4.1.8 Analizar y aprobar los posibles títulos de oro.		
4.1.9 Firmar los títulos por las autoridades académicas.		
4.1.10. Controlar la entrega de los títulos a los graduados.		

<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
	<b>4.2 EXPEDICIÓN Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS</b>	4.2.1 Legalizar documentos académicos para el extranjero.
		4.2.2 Expedir certificaciones de estudios terminados y calificaciones.
		4.2.3 Certificar solicitud de salida temporal o baja definitiva de la universidad.
		4.2.4 Cotejar y legalizar documentos académicos para el territorio nacional.
	<b>4.3 UBICACIÓN LABORAL DEL CURSO REGULAR DIURNO</b>	4.3.1. Seleccionar estudiantes para centros priorizados.
		4.3.2 Organizar el proceso de otorgamiento de plazas.
		4.3.3 Realizar asamblea con estudiantes.
		4.3.4 Asignar plazas y otorgar boleta de ubicación.
	<b>4.4 SEGUIMIENTO DEL EGRESADO</b>	4.4.1 Actualización de Base de datos de Egresados y su ubicación laboral.
		4.4.2 Elaborar instrumentos para la Evaluación de las competencias del graduado y pertinencia del PE.
		4.4.3 Aplicar instrumentos elaborados y aprobados.
		4.4.4 Evaluar el impacto y pertinencia del Proyecto estudiantil para el mejoramiento continuo.

En el Anexo No 3 se muestra gráficamente el macroproceso de formación con sus procesos subprocesos.

Un ejemplo práctico se muestra a través de la graficación del proceso docente educativo en dos de los subprocesos de mayor impacto y que además constituyen el eje medular del mismo: Gestión del Currículo y Formación integral del estudiante

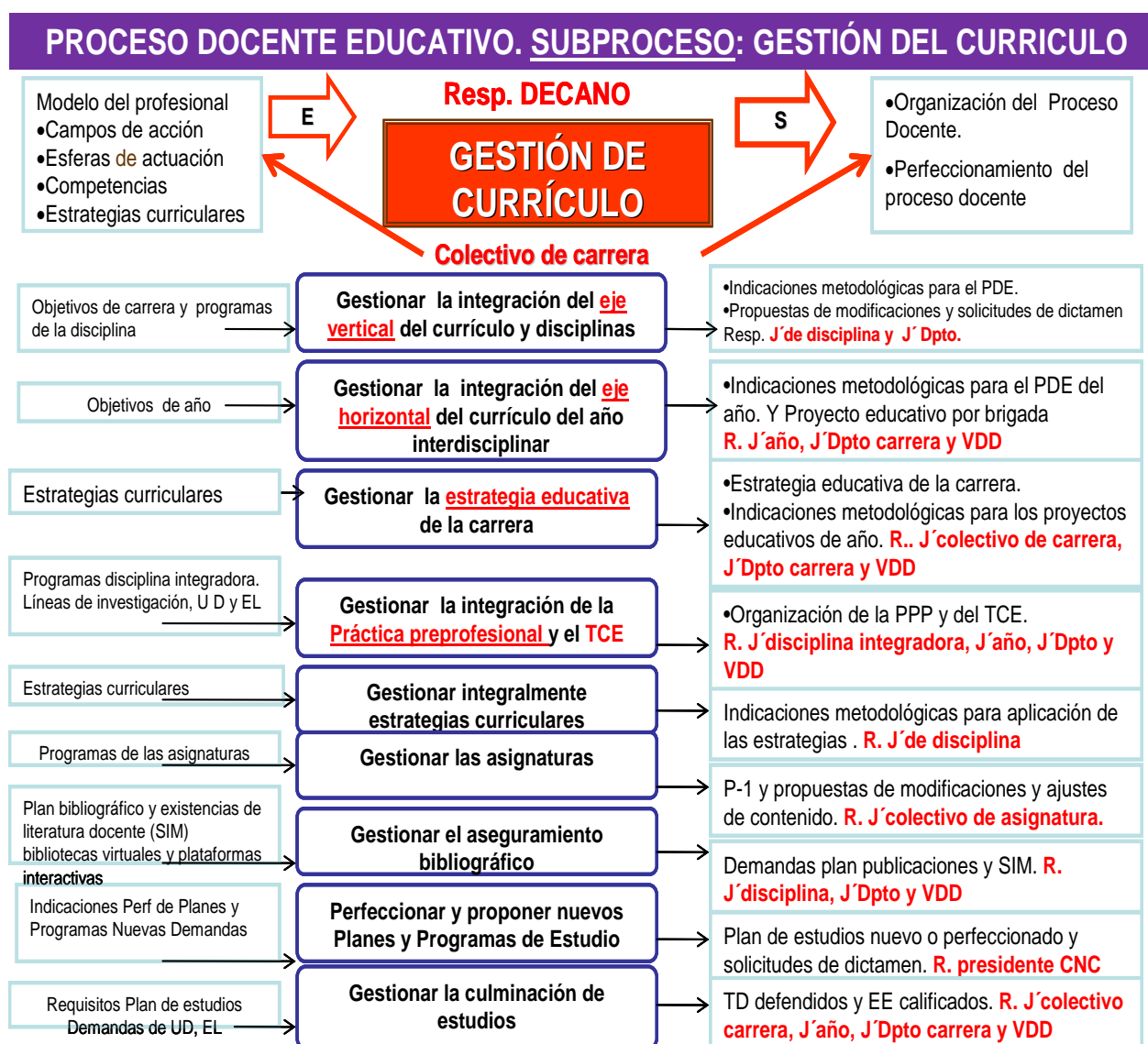


Ilustración No 7. Elaboración propia de las autoras.

**PROCESO DOCENTE EDUCATIVO. SUBPROCESO: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE**

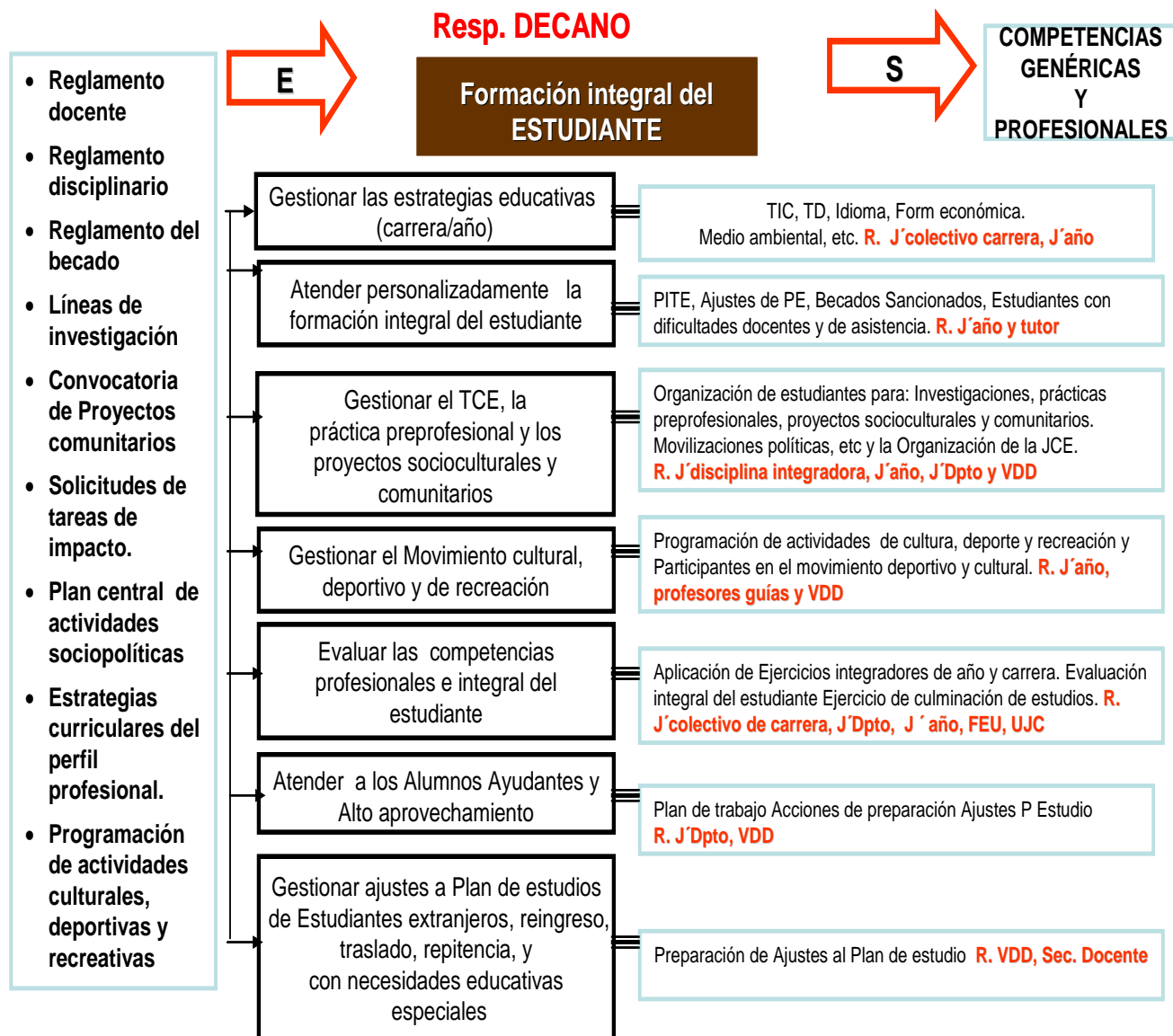


Ilustración No 8. Elaboración propia de las autoras.

Una vez que se hayan documentado todos los procesos se puede entonces finalmente hacer los Diagramas de Flujo de Información, en el Anexo No 4 se muestra el del Macroproceso de Formación.

## **Conclusiones**

El enfoque de la gestión por procesos en la Universidad de la Habana constituye un eslabón en la cadena para lograr mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos que deberá ser desarrollado de manera sistémica e incorporado al pensamiento y la acción de la más alta dirección, logrando paulatinamente la participación de los trabajadores en este empeño.

No basta con el diseño de los procesos, este puede convertirse tan solo en un ejercicio profesional, el mayor reto es la implementación, fase en la que nuevos paradigmas deberán ser enfrentados y solucionados.

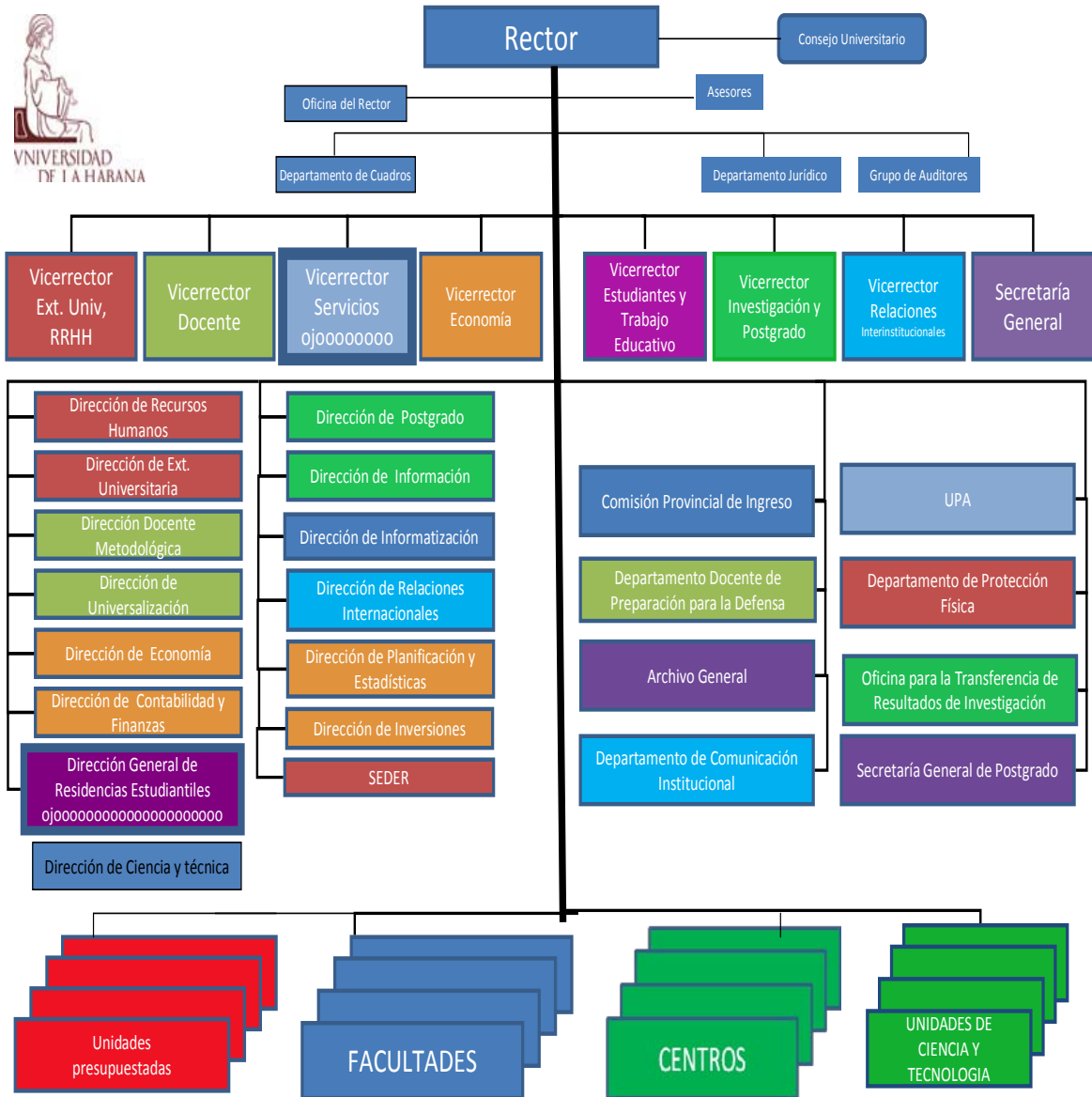
El Sistema de Gestión de la Calidad basado en la gestión por procesos contribuirá a lograr mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y misión de la institución.

## Bibliografía

1. Acevedo Suárez, J (2003) Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos [consultado en www. ecoweb.cujae.edu.cu](http://www.ecoweb.cujae.edu.cu).
2. Davenport, T.H.(1993) Process Innovation. Reengineering work through information technology.
3. Díaz Crespo R, Guerrero Ramos R (2009) ¿Por qué el enfoque de sistemas? Un punto de vista. Revista: COFIN Habana.
4. Earl.M.J.(1998)Information Management: the organizational dimension.London:Oxford University Press.
5. Franch K, Antúnez V (2012) Hacia una gestión por procesos en el CETED. Revista: COFIN Habana.
6. Horruitiner Silva Pedro (2006) La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006 ISBN 959-258-894-5.
7. Instrucción No 1/09 del Ministro de Educación Superior. Indicaciones acerca de los errores ortográficos y de redacción.
8. ISO 9000:2000, Normas: Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario.
9. ISO 9004:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad: Guías para el Perfeccionamiento del Desempeño.
10. ISO 8402 Quality Management and Quality Assurance-Terminology.
11. Modelo EFQM: criterios, subcriterios y áreas (2001). Consultado: diciembre 2013, Disponible en: <http://ebookbrowse.com/modelo-efqm-criterios-subcriterios-y-areas-pdf-d115640775>
12. Porter, M (1996) estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. C:E:C:S:A
13. Propuesta de Reglamento Orgánico para la Universidad de la Habana. Colectivo de profesores del CETED. 2010.
14. Resolución del Ministro de Educación Superior No. 184/11 “Manual de Normas y Procedimientos para el Trabajo de las Secretarías en las Instituciones de Educación Superior”.
15. Resolución del Ministro de Educación Superior No 210/07. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior.
16. Resolución del Ministro de Educación Superior 185/09 Sobre exámenes de ingreso a la Educación Superior.

17. Resolución del Ministro de Educación Superior 240/07 Reglamento disciplinario para los estudiantes de la Educación Superior.
18. Resolución del Ministro de Educación Superior 120/10 Reglamento de organización docente de la educación superior.
19. Resolución del Ministro de Educación Superior 285/07 Sobre la bonificación al índice académico como estímulo a los estudiantes destacados en la investigación científica.
20. Resolución del Ministro de Educación Superior No 128/06. Reglamento de Categorías Docentes.
21. Resolución del Rector de la Universidad de la Habana No 163/2007. Reglamento disciplinario interno de la Universidad de la Habana. Objetivos y ámbito de aplicación.
22. Ricard Delgado M, López Gutiérrez N, Rivero Bolaños A, Sistema de Control Interno de la Universidad de la Habana, un enfoque por procesos. Libro editado conjuntamente entre la Universidad de Cádiz y la UH en el Proyecto Perfeccionamiento de la Gestión Contable y Financiera que fue presentado en la Feria del Libro.
23. Universidad de Barcelona(2011) DISEÑO DEL MODELO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA. Disponible en:  
<http://telescopio.upc.edu/bdcasos/userfiles/files/BP%20MODELO%20DE%20PROCESOS%20UBACTIVIDADES.pdf>.
24. Universidad de la Habana (2011) reglamento Orgánico de la Universidad de la Habana. Universidad de la Habana. La Habana.
25. Valdés, C. (2011) Gestión y mejora de procesos universitarios. 2012, Disponible en: <http://www.columbus-webb.com/images/admin./propuesta%20Gesti%C3%B3n%20%20%Procesos%20Mom3ntum%20edit.html>
26. Vargas, Braulio y Castillo, Carlos del. (2009) El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.
27. Villardefrancos Maria del carmen (2000) Estudio del flujo de información para la optimización de procesos en la facultad de comunicación. (tesis para optar por el grado de Master en Gestión de la Información), Universidad nacional Autónoma de México, Universidad de la Habana, Universidad de Murcia España, La Habana
28. Zarategui, J, R (1999). La gestión por Procesos su papel e importancia en la empresa. Economía industrial, VI (330). 81-82.

Anexo No 1 Organigrama de la Universidad de la Habana.

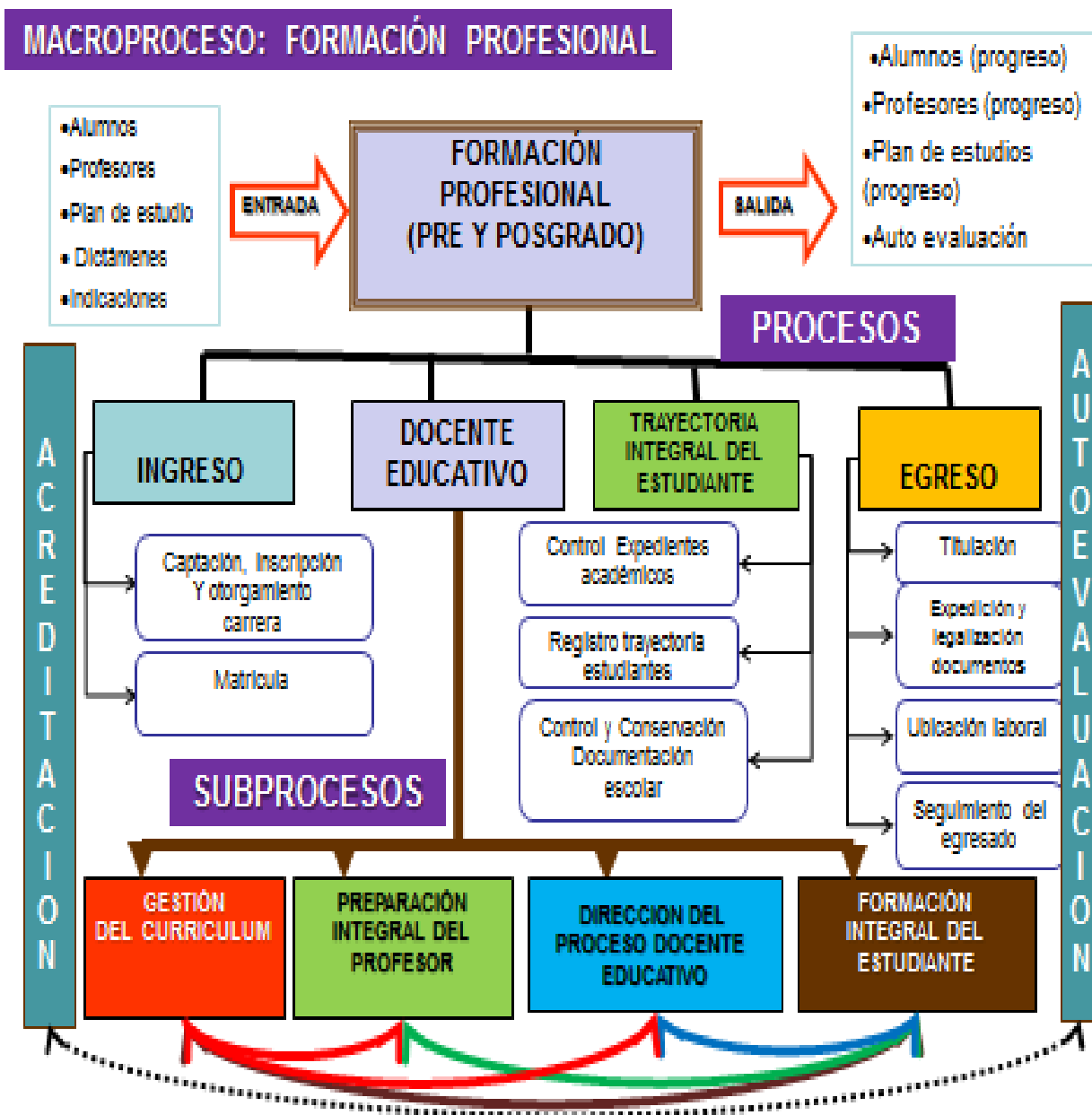


Fuente: Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana.



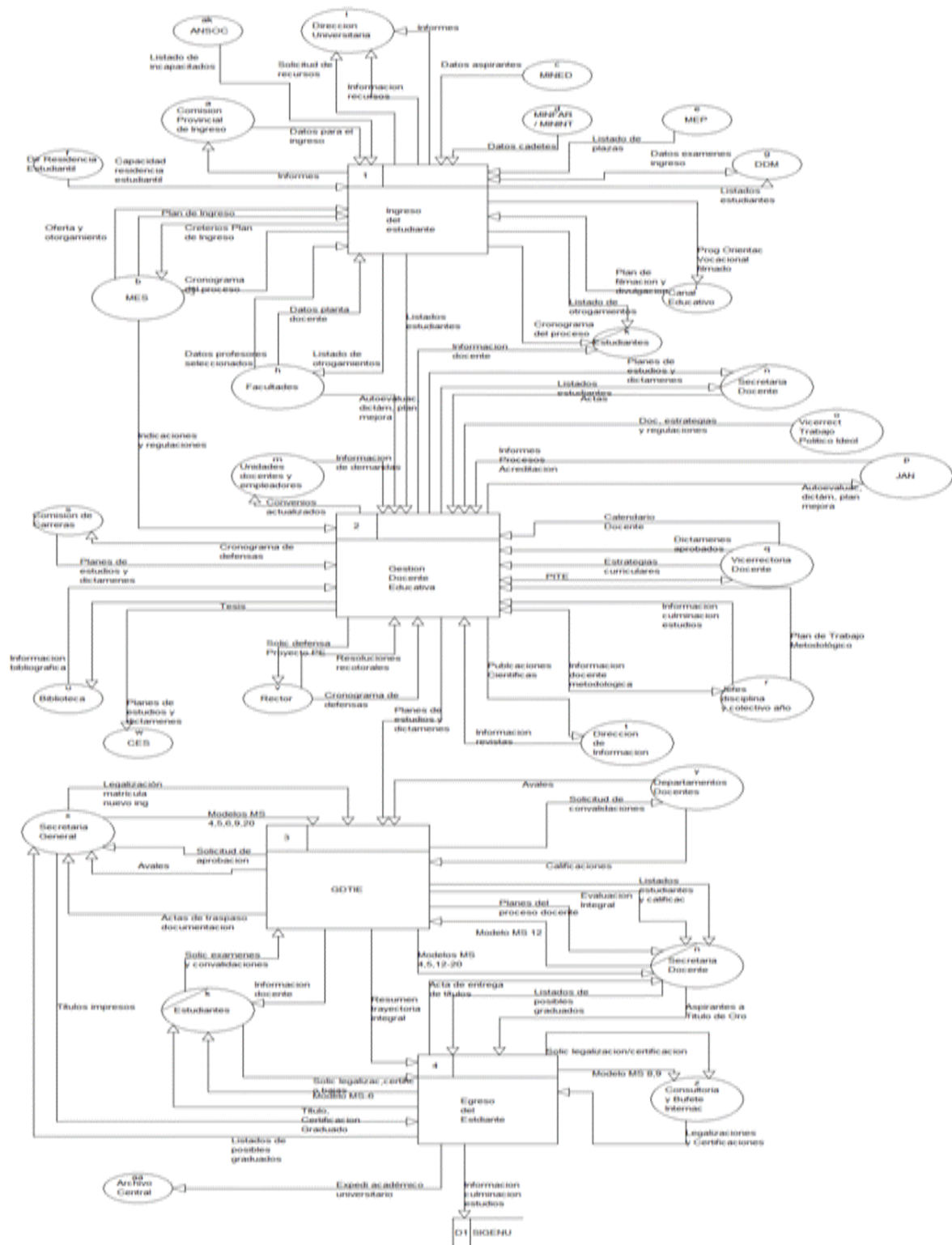


Anexo No 3. Macroproceso FORMACION PROFESIONAL



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

# Anexo No 4. Diagrama de Flujo de Información Macroproceso Formación



Fuente: Elaboración propia de las autoras.