



**Universidad de Cienfuegos**

**Sede “Carlos Rafael Rodríguez”**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

# ***Trabajo de Diploma***

**Perfeccionamiento del subproceso de Comercialización de servicios en la Universidad de Cienfuegos**

**Autor:**

**Ileni Bernal Hernández**

**Tutores:**

**Msc. Niurka Rodríguez García**

**Ing. Ivis Lianny Díaz Santana**

**Curso: 2016 - 2017**



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que la presente investigación fue realizada por la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

---

Autora: Ileni Bernal Hernández

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información Científico – Técnica  
Nombre y Apellidos. Firma

---

Computación  
Nombre y Apellidos. Firma

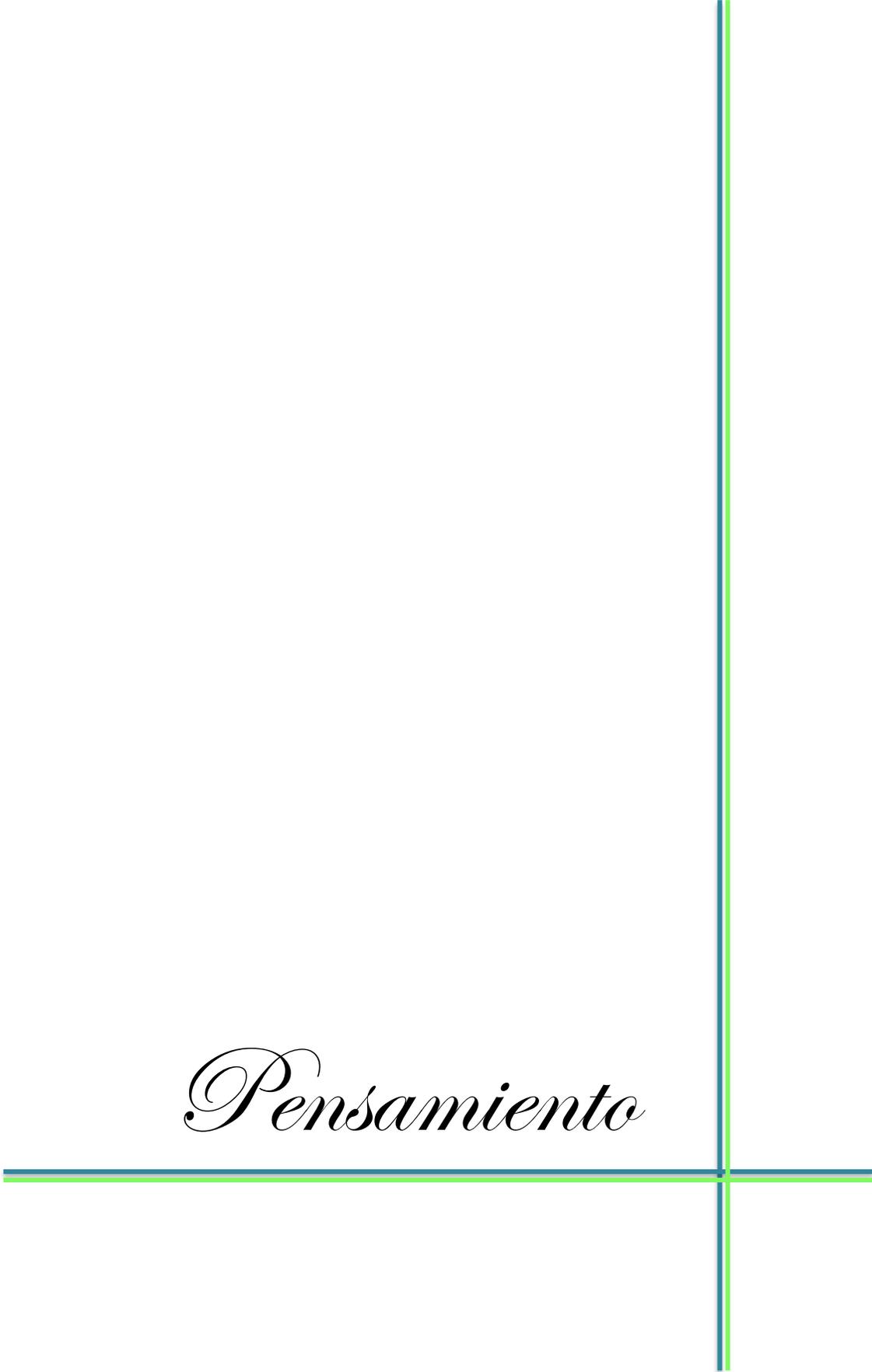
---

Msc. Niurka Rodríguez García  
Tutor

---

Ing. Ivis Lianny Díaz Santana  
Tutor

*Pensamiento*



*“Nunca introduzca cambios por el simple hecho de cambiar, hágalo sólo cuando el cambio satisfaga mejor las necesidades y deseos del mercado”.*

*Heibing y Cooper*

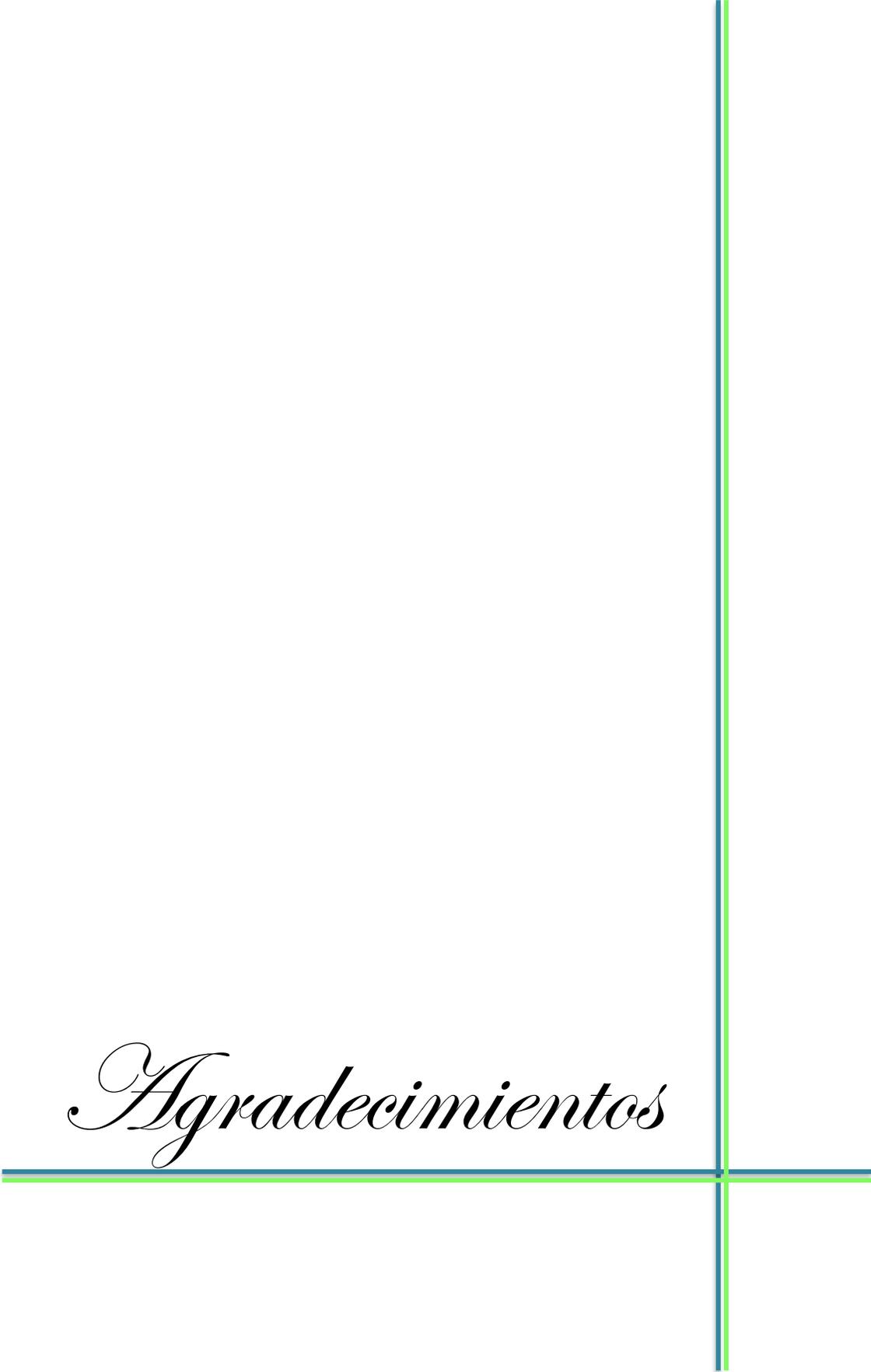
A decorative graphic consisting of two intersecting lines. One line is horizontal and the other is vertical, crossing at the center. Each line is composed of two parallel lines, one in a light blue color and one in a light green color.

*Dedicatoria*

*A mis padres, por apoyarme en cada momento y darme fuerzas para seguir adelante, por ser siempre mi guía y ayudarme a convertir en la persona que soy hoy. A ellos le dedico este sueño hecho realidad.*

*A mi abuela, que, aunque la vida no le dio la oportunidad de verme en este momento, sé que desde donde quiera que esté, me apoya y me da ánimos para seguir adelante.*

# *Agradecimientos*



*A mi abuela, quien me ofreció todo su amor y dedicación hasta los últimos días de su vida.*

*A mis padres que son mi ejemplo y la razón de que cada día me levante y mire al frente sin importar lo que pase, por darme tanto amor y guiarme en este largo camino.*

*A mi tía Zeida porque ha estado siempre pendiente de cada uno de mis pasos para convertirme en la persona que soy hoy.*

*A mi novio por ayudarme en los momentos que lo necesité y compartir todo este tiempo juntos.*

*A mi tutora Niurka por darme la oportunidad de haber sido su diplomante y dedicarme todo el tiempo que necesité y por ayudarme a lograr mi sueño de convertirme en Ingeniera.*

*A mis amigas del cuarto por todo este tiempo que hemos compartido, aguantar mi mal carácter y aun así estar siempre cuando las he necesitado.*

*A mis compañeros de aula por todos los momentos que pasamos juntos.*

*A todos mis profesores que han contribuido a mi formación durante estos 5 años y han hecho posible que este momento se haga realidad.*

*A todos los que de una forma u otra hicieron posible este momento.*

*“Muchas Gracias”*

# *Resumen*



El presente trabajo es realizado en la Universidad de Cienfuegos sede “Carlos Rafael Rodríguez”, con el objetivo de implementar un procedimiento que permita perfeccionar la gestión del subproceso de Comercialización de servicios perteneciente a dicha institución. Para el cumplimiento del mismo se utilizan técnicas como entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos, técnicas de mapeo de procesos como son el diagrama de flujo, el SIPOC (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers) y la ficha de procesos y de indicadores, la tormenta de ideas, el diagrama Causa-Efecto para el análisis del problema principal, la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto) y las 5Ws (What, Who, Why, Where, When).

Como principales resultados se logra documentar el subproceso de Comercialización de servicios en función de identificar clientes y actividades e indicadores para medir el desempeño, además se describe un procedimiento donde se explica en detalle cómo debe ocurrir el proceso y los modelos utilizados para el mismo. Se detectan un conjunto de debilidades y se priorizan para luego proponer un plan de mejora con el fin de solucionar las principales dificultades y elevar el desempeño de este subproceso para la organización.

**Palabras claves:** Gestión de la Calidad, Gestión por Proceso, Subproceso de Comercialización de servicios.

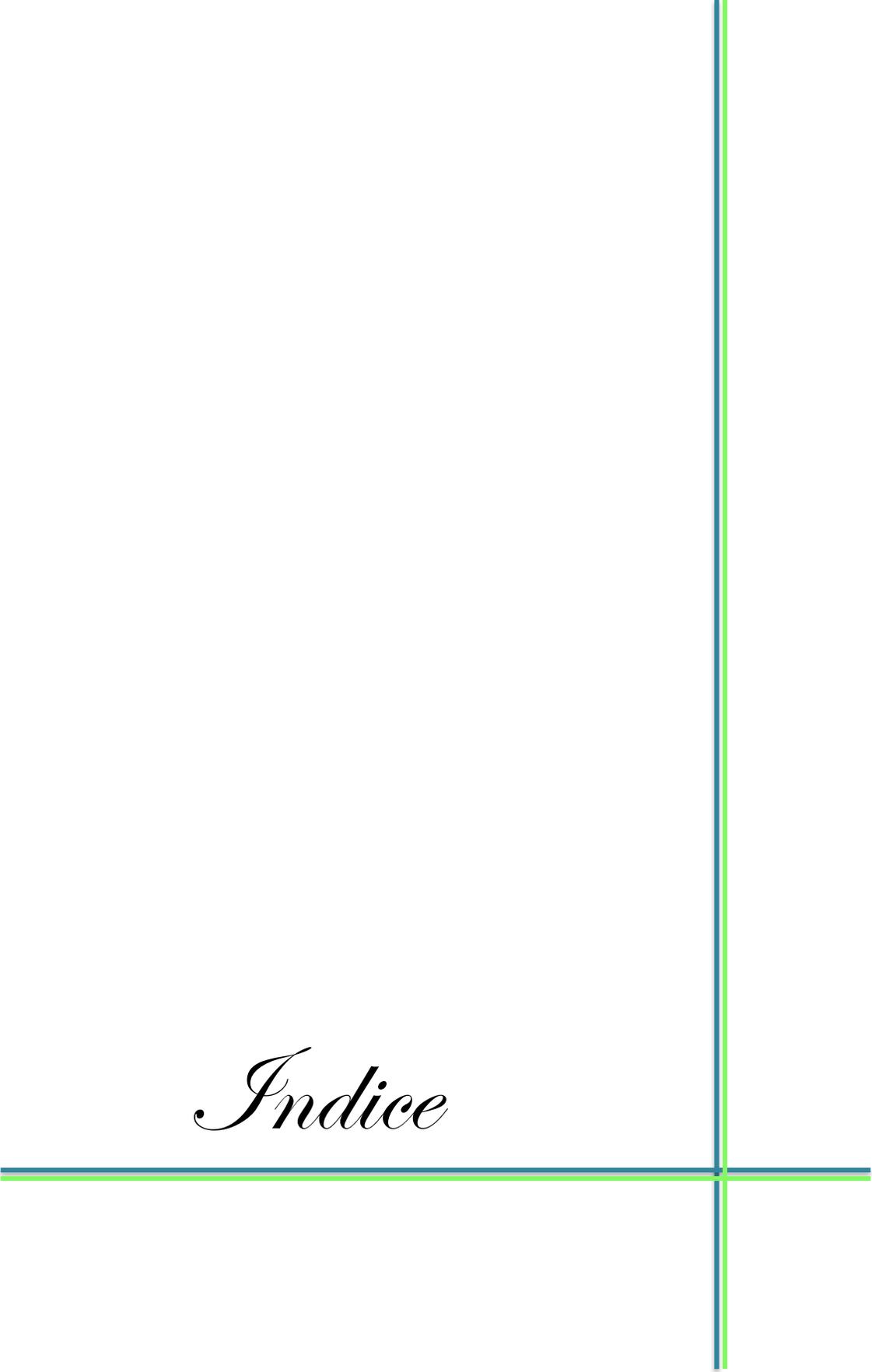


# *Summary*

The present work is realized in the University of Cienfuegos headquarters "Carlos Rafael Rodríguez", with the objective to implement a procedure that allows to perfect the management of the Subprocess of Marketing of services pertaining to said University. Techniques such as interviews, direct observations, document review, process mapping techniques such as the flowchart, SIPOC (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers) and the process and Indicators, brainstorming, Cause-Effect diagram for main problem analysis, UTI (Urgency, Trend and Impact) and 5Ws (What, Who, Why, Where, When).

The main results are documented in the Marketing of Services subprocess in order to identify clients and activities and indicators to measure performance. In addition, a procedure is described which explains in detail how the process should occur and the models used for it. A set of weaknesses are detected and prioritized to propose an improvement plan in order to solve the main difficulties and increase the performance of this subprocess for the organization.

**Key words:** Quality Management, Process Management, Marketing Subprocess of services.



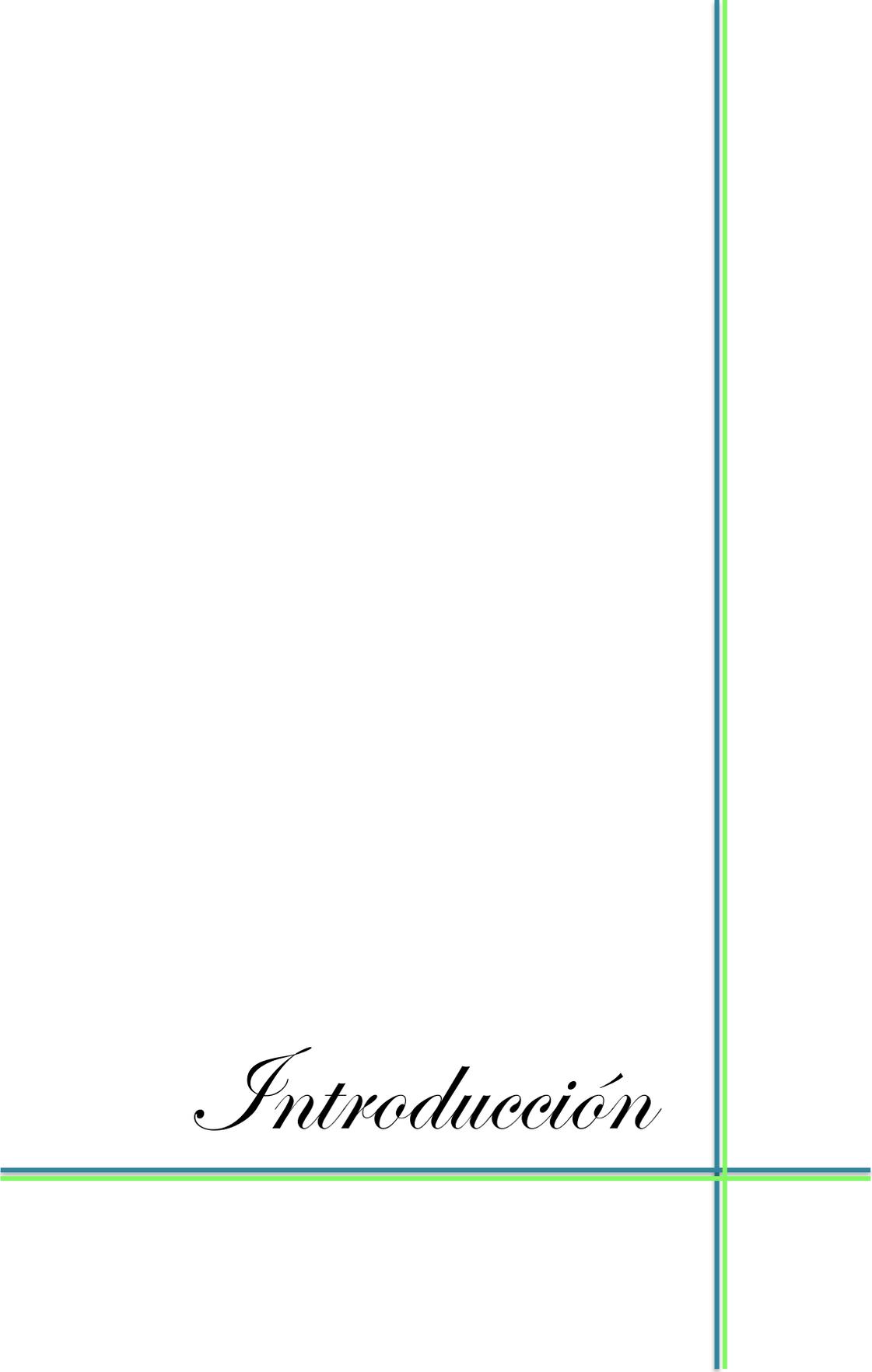
*Indice*

**Índice**

Introducción .....	17
Capítulo I: Marco Teórico Referencial.....	24
1.1 Generalidades de Gestión de la Calidad.....	25
1.1.1 Enfoque basado en procesos .....	27
1.1.2 La Gestión por Procesos en instituciones que prestan servicio.....	31
1.2 Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas .....	34
1.2.1 Amplitud y alcance de los servicios de consultoría .....	36
1.2.2 La consultoría y el cambio.....	38
1.2.3 Comercialización de los servicios de Consultoría .....	39
1.2.4 Empresas de servicio profesional en Cuba .....	40
1.3 Las IES como proveedoras de servicios .....	42
1.3.1 Particularidades del proceso de Comercialización de Servicios en las IES cubanas .....	43
1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos .....	44
1.4.1 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las Instituciones de Educación Superior .....	46
Capítulo II: Procedimiento para la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos.....	51
2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos .....	51
2.2. Estado actual de la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos .....	53
2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos. Principios, características y ventajas.....	56

---

2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES.....	61
2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento.....	67
Capítulo III: Perfeccionamiento del subproceso de Comercialización de Servicios de la Universidad de Cienfuegos.....	78
3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora de la Gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos.....	78
Conclusiones generales .....	106
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	110
Anexos.....	117



# *Introducción*

## Introducción

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 2009) se planteó que la garantía de calidad es una función esencial en la enseñanza superior contemporánea y debe contar con la participación de todos los interesados. Es una tarea que exige tanto la implantación de sistemas para garantizar la calidad como pautas de evaluación, así como el fomento de una cultura de calidad en sus instituciones.

Las normas NC ISO 9000:2015 de gestión de la calidad tienen como uno de sus principios básicos el enfoque a procesos, el cual expresa de forma general que un resultado deseado se alcanza más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

El reconocimiento de la gestión por proceso se encuentra en el ámbito empresarial y en las más disímiles organizaciones de prestación de servicios, incluyendo las IES. Estas se enfrentan a grandes retos derivados de las exigencias del contexto externo, que las compromete a dirigir sus esfuerzos de gestión hacia una nueva forma de actuación (González, 2010).

El enfoque basado en procesos constituye uno de los principios de la gestión de la calidad que promueven las normas ISO 9000, asegurando que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Aunque estas normas conceptualizan el término de proceso como el “*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”, es necesario ampliar que estas actividades son secuenciales y orientadas a generar un valor añadido sobre la entrada para conseguir un resultado, y una salida, que, a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la Organización basándose precisamente en los procesos. Esta forma de gestión se comprende con relativa facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene: el trabajo en equipos multidisciplinarios y multifuncionales, el autocontrol, la información compartida, la toma de decisiones como parte del trabajo de todos y mejoras de amplio alcance, al romper los límites interfuncionales (Zaratiegui, 1999).

En los marcos de la actualización del modelo económico cubano las instituciones de educación superior han sido convocadas a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios educacionales. En tal sentido, el desarrollo de la calidad en la gestión de sus procesos sustantivos se convierte en una imperiosa necesidad. Por lo que abordar los temas sobre gestión de la calidad en las instituciones de educación superior cada día se hace más imperante (González, 2014).

El enfoque a procesos para la gestión universitaria contribuye decisivamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y establece las bases para la calidad de la gestión, siempre que se asocien los procesos al cumplimiento de la estrategia de dicha institución.

En la gestión universitaria prevalece el enfoque funcional, lo que provoca que, aun logrando el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, su gestión resulta ineficiente. El enfoque de la gestión basada en los procesos constituye una herramienta muy socorrida para el mejoramiento de la gestión de organizaciones, tanto en organizaciones productivas como de servicio, donde las universidades no son una excepción, aunque sus procesos tienen características muy especiales que difieren de otras de su tipo por el servicio que prestan a la sociedad. La gestión de procesos en las universidades debe responder, tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad de su gestión (González, 2010).

Además, como plantea González (2010), las universidades para la gestión necesitan cumplir con los principios de la gestión de la calidad y dentro de ellos y muy significativo, el enfoque de procesos, que además forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales” (Medina, 2015), constituyendo a su vez, una premisa de los modelos de excelencia.

Díaz-Canel (2010) expone: El nuevo escenario cubano plantea “[...] *altas exigencias a las instituciones universitarias, que requieren de cambios importantes orientados hacia la elevación de la calidad y la pertinencia social de sus resultados*”

Años más tarde Alarcón (2014) convocó a: “[...] *una integración por una mayor calidad de la educación superior cubana, [...] construir una nueva y mejor universidad que logre impactar más en la sociedad*”.

El Ministerio de Educación Superior (MES) mantiene la indicación en su planeación estratégica establecida a partir del presente año 2017 hasta el 2021, de la necesidad de desarrollar estándares de calidad a partir del diseño de un sistema de gestión adaptada a las características propias de cada IES.

En evaluación realizada al cierre de la Planificación Estratégica 2013-2016 del MES se encontraron las siguientes insuficiencias, referidas a la temática tratada en el presente trabajo:

- Falta de un adecuado enfoque de sistema para la gestión de la calidad de los procesos. No se alcanza alineación necesaria de la planeación estratégica con otros procesos.
- Los ingresos por comercialización de los productos de I+D+i continúan en ascenso, aunque es necesario incrementar la capacidad de gestionar con el sector empresarial y productivo.

- No se ha logrado con la implementación de los sistemas de Gestión de la Calidad, se prevean los impactos deseados y la forma de medirlos.

El conocimiento y sus aplicaciones productivas, la ciencia y la tecnología, serán cada vez más el motor principal del desarrollo económico y social del país. El desarrollo de una investigación científica y tecnológica de alta calidad, la vinculación permanente con las empresas y el perfeccionamiento constante de la docencia, constituye sin dudas un reto para las universidades.

La planificación estratégica de la Universidad de Cienfuegos, constituye el documento rector que guía todas las acciones que conllevan al logro de su misión y visión, que en este ciclo estratégico se soporta en el perfeccionamiento de su sistema de gestión basado en un Enfoque de Procesos. Desde hace varios años en la Universidad de Cienfuegos se viene trabajando en el enfoque de la Gestión por Procesos. En investigaciones precedentes, hasta el momento se han dado pasos de avance, pero se ha constatado la existencia de algunas insuficiencias y cambios de escenarios que se convierten en barreras para el buen desempeño de los procesos y que impacta directamente en la efectividad del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En valoración realizada del comportamiento de los mismos al cierre del año 2016, se encontraron las siguientes insuficiencias:

- Existencia de documentación en procesos claves, escasamente socializada,
- No se ha desarrollado el enfoque a procesos en procesos estratégicos y de apoyo de la institución, como por ejemplo el de Gestión de Relaciones Internacionales y sus subprocesos asociados, entre ellos el de Comercialización de servicios,
- Fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva,
- No existe un plan de acción que incida positivamente en los resultados de los indicadores a nivel de universidad,

En revisión de la Planeación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos para el periodo 2017-2021, dentro de su visión uno de los elementos que incluye es el impacto en el desarrollo económico y social del territorio y la sociedad, satisfaciendo las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación. La comercialización de productos y servicios constituye el eslabón de cierre del ciclo de I+D+i, y en las Universidades esta comercialización se desarrolla interactuando con el sector empresarial a través del Centro Internacional de la Habana S.A, sociedad mercantil que cuenta con el respaldo de profesores e investigadores que son consultores y auditores acreditados procedentes de todas las universidades del país.

Para dar cumplimiento a esta visión se encuentra algunos criterios de medidas (CM) que debe cumplir la institución en función de satisfacer las demandas del sector empresarial, como son: en proceso 1 “Dirección Estratégica” en su CM 1 “*Se formaliza el 100% de la documentación de los procesos y subprocesos como base para la consolidación del sistema de gestión de la universidad*”. proceso 7 “Ciencia, Tecnología e Innovación” Objetivo 1 en su CM 2, se plantea: “*Ingresos por comercialización de productos y servicios son expresión de la articulación con la práctica social de la I+D universitaria y alcanza incremento en CUC y en CUP*” y dentro de proceso 9 “Gestión de las Relaciones Internacionales” en su CM 1 se expone: “*Incrementar la captación de ingresos como resultado de la comercialización de servicios académicos internacionales*”. Estos objetivos deben ser cumplidos durante el periodo señalado, y en revisión de la actividad de Comercialización de la Universidad de Cienfuegos a través del Centro Internacional de la Habana, al cierre del año 2016 existe una serie de dificultades que influyen en el desempeño de esta actividad para el 2017.

- Desconocimiento de la interacción de este subproceso con el resto de los procesos universitarios.
- No se encuentra documentado este subproceso en la Universidad.
- Incumplimiento de un 10,7% de los ingresos en CUP por concepto de comercialización de productos y servicios a través de la Oficina de Transferencia de Tecnología,
- Escasa gestión efectuada por las facultades en contribución al plan de ventas en el 2017, los niveles de proyección disminuyeron en 9,2% en moneda total con respecto al proyectado en el 2016.
- No se encuentra actualizado la cartera de servicios y productos de la Universidad.

Todo lo plantado anteriormente permite plantear la necesidad de un perfeccionamiento en el subproceso de apoyo Comercialización de Servicios. Lo anterior constituye la **Situación problemática** de la investigación.

### **Problema de Investigación**

Carencia de un sistema de gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos que permita su buen desempeño.

### **Objetivo General**

Implementar un procedimiento que permita perfeccionar la gestión del proceso de Comercialización de Servicios perteneciente a la Universidad de Cienfuegos para el logro de un buen desempeño.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las consideraciones teóricas generales relacionadas con la gestión por procesos como herramienta para mejorar el desempeño de las organizaciones, así como realzar la significación que implica la gestión de la comercialización de servicios en las Instituciones de la Educación Superior.
- Implementar el procedimiento para gestionar de manera correcta el subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos, con énfasis en la elaboración de la documentación del proceso.
- Proponer acciones de mejoras e indicadores que posibiliten medir el desempeño del subproceso de Comercialización de Servicios.

### **Justificación de la investigación**

En los procesos de apoyo se hace necesario realizar una adecuada gestión. Específicamente en el proceso de Gestión de las Relaciones Internacionales con énfasis en el subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos, dado a su incidencia de manera indirecta en el cumplimiento de la Misión de la universidad. Existe en este proceso y sus subprocesos la necesidad de perfeccionar la documentación, la cual no está acorde al contexto actual que se está desarrollando en las universidades cubanas. A su vez se carece de una cultura de trabajo por procesos y no esta implementado un sistema de indicadores que cohesionen todas las regulaciones y normativas del MES y de otros organismos y al mismo tiempo evalué el desempeño de este proceso y sus diferentes subprocesos.

En la universidad investigada la documentación que relaciona y estandariza las acciones y sus mediciones específicamente en el subproceso de Comercialización de servicios, no existe. Por lo que se hace necesario desarrollar un procedimiento que desde la perspectiva de la Gestión por procesos que posibilite solucionar las deficiencias planteadas anteriormente, a lo cual tribuna este trabajo de diploma.

La investigación se estructura en tres capítulos:

En el Capítulo 1: Se realiza una revisión bibliográfica para la construcción de un marco teórico referencial relacionado con la Gestión de la Calidad, el enfoque a procesos y el papel de la comercialización de los servicios en las Instituciones de la Educación Superior para el logro de la misma. Además, se presentan algunos de los procedimientos que posibilitan gestionar procesos y se selecciona el más aplicado en las investigaciones que anteceden a esta.

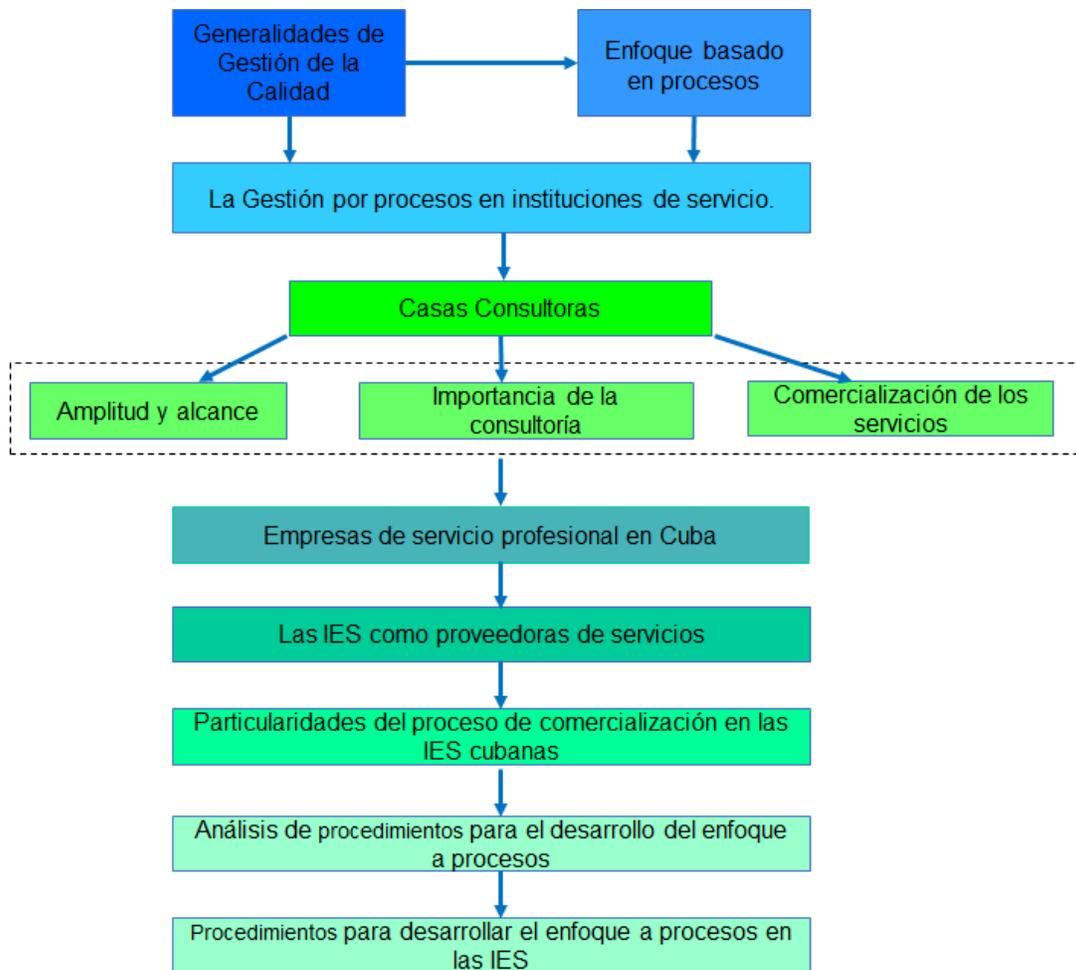
En el Capítulo 2: Se caracteriza la Universidad de Cienfuegos, se explica la necesidad de implementar un procedimiento para gestionar procesos y se describe de manera general el procedimiento seleccionado.

En el Capítulo 3: Se implementa el procedimiento definido en el Capítulo II para darle solución a las debilidades existentes en el subproceso de Comercialización de Servicios de la Universidad de Cienfuegos, para el cual se emplean técnicas de la Gestión por procesos, obteniendo como resultado un plan de acción.

# *Capítulo I*

**Capítulo I: Marco Teórico Referencial**

En el presente capítulo se realiza un estudio de algunos términos y definiciones relacionados con la Gestión de la Calidad y la Gestión por Procesos; principio fundamental de esta. Como elemento clave para la investigación se aborda las instituciones de servicios profesionales de consultoría, además, se analizan las IES como proveedoras de estos servicios y la importancia que representa tanto para ellas como para la sociedad en general. Se exponen de forma resumida algunos de los procedimientos que posibilitan gestionar procesos escogiéndose el más aplicado en las investigaciones que anteceden a esta tesis de grado. Para los propósitos mencionados anteriormente se realiza una revisión minuciosa de la literatura que abarca dichos temas. En la Figura 1.1 se muestra el hilo conductor para una mejor comprensión del contenido.



**Figura 1.1:** Hilo conductor del marco teórico-referencial.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.1 Generalidades de Gestión de la Calidad

Desde tiempos remotos el hombre ha desarrollado actividades con el fin de satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas. La calidad no era importante, por ejemplo, a la hora de obtener los recursos de la naturaleza, cazar animales, entre otras, puesto que al hombre solo le preocupaba alimentarse y vestir, aunque no fuera de la mejor manera y la satisfacción no era un elemento clave, aunque ya tuvieran una noción acerca de ella. Luego comenzaron a comercializar sus productos y fue necesario aprender a trabajar con calidad y entender los gustos de los clientes (León, 2016).

Debido a esto, es que surge la necesidad de comenzar a entender qué se define por calidad y cómo alcanzarla en cada bien o servicio. Los principales precursores de la calidad estadounidenses fueron Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran (García, 2016).

La calidad posee una gran variedad de enfoques y conceptos que han evolucionado con el tiempo a nivel mundial, de ahí la necesidad de estandarizar las, definiciones, requisitos y normativas, lo cual originó la creación de las normas ISO (International Organization for Standardization) para la calidad, las cuales se encargan de agupar todos los elementos que se deben tener presente referido a este tema en las normas de la familia ISO 9000, que han establecido un estándar generalmente aceptado en todo el mundo, del cual su más reciente versión es la ISO 9000 del año 2015, la cual expone que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (García, 2016).

En el Anexo 1 se muestran algunas definiciones dadas por diferentes autores sobre el término calidad y lo que significa tanto para la organización que proporciona el bien o servicio, como para los clientes. En dichos criterios se puede destacar que muchos autores coinciden en que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con requisitos específicos, por lo que, de manera general, no es más que el grado de cumplimiento de las exigencias que demanda un producto o servicio en sí.

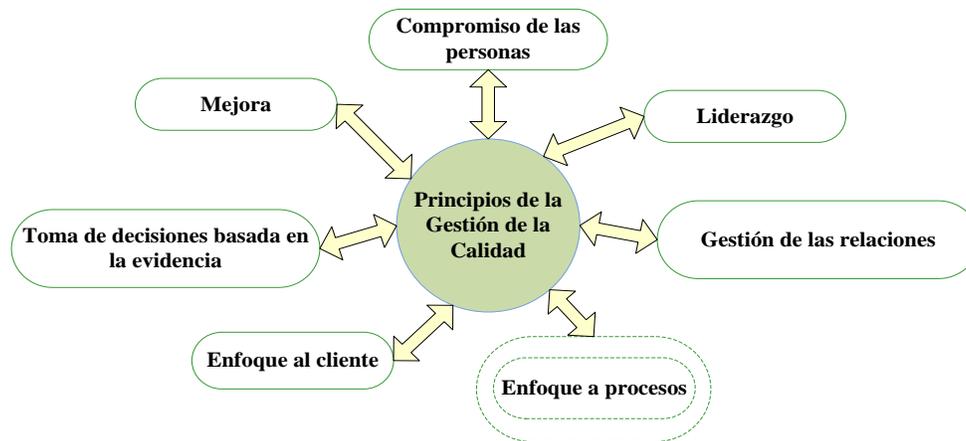
En la actualidad la calidad se inserta a la gestión para convertirse en todo un conjunto de actividades que van desde la planificación hasta su control, surge así el término Gestión de la Calidad, el cuál es definido por la Norma ISO 9000: 2015 como sigue:

La Gestión de la calidad no es más que el *"conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento*

de políticas de calidad y los objetivos de la calidad, así como los procesos para lograr dichos objetivos a través de la planificación, el aseguramiento, el control y la mejora de la calidad" (ISO 9000: 2015).

Puede decirse entonces que un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con la calidad de los productos o servicios suministrados, la economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades (Delgado, 2007).

Lo anteriormente planteado se realiza a partir de siete principios de Gestión de la Calidad (ver Figura 1.2) con el fin de conducir a una organización hacia una mejora en el desempeño. En el Anexo 2 se muestra una descripción detallada de los mismos.



**Figura 1.2:** Principios de gestión de la calidad según la ISO 9000: 2015.

**Fuente:** Hurtado (2016).

Se observa que uno de los principios básicos es el enfoque a procesos, donde un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Lo que se busca es conseguir la calidad de productos o servicios mediante la calidad de los procesos. Es decir, si se obtiene un producto de calidad, mediante la puesta en práctica de un proceso definido, la repetición invariable de ese proceso debe dar lugar a productos de calidad, entendiendo por productos de calidad aquellos que satisfacen plenamente las expectativas del cliente. Cuando las empresas asumen este enfoque y utilizan el ciclo PDVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) para su establecimiento ponen de manifiesto todos los otros principios analizados anteriormente.

### 1.1.1 Enfoque basado en procesos

El enfoque basado en procesos es de vital importancia para las organizaciones ya que actualmente se impone la necesidad de su gestión para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y, por tanto, mejorar la competitividad. Este enfoque analiza los procesos y sus interrelaciones como parte fundamental de la empresa, por esta razón se hace necesario analizar este término independientemente.

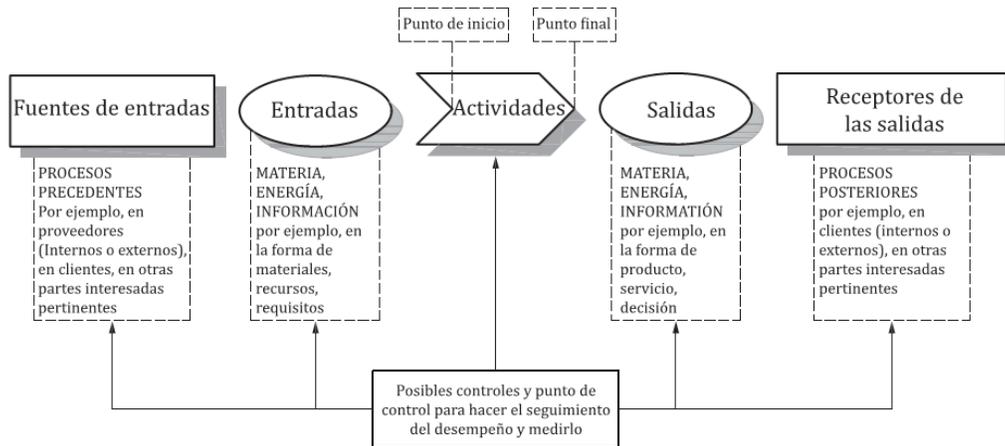
Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto y/o servicio a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para generar resultados definitivos (Harrington, 1993).

Por su parte D. Nogueira, Medina, y C. Nogueira (2003) definen proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados 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).

Villa y Pons (2006) definen proceso como cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs). Los procesos utilizan recursos para llevar a cabo dicha transformación y además tienen un inicio y un final definidos. Mientras que la EFQM lo describe como la secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

De lo anterior expuesto la autora de la presente investigación coincide con el concepto expresado por Villa *et al.* (2006), aunque de manera general y basado en estos se puede definir proceso como: secuencia de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La Figura 1.3 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el registro, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.



**Figura 1.3:** Representación esquemática de los elementos de un proceso.

**Fuente:** ISO: 9001: 2015

Según León (2016) atendiendo a su finalidad, los procesos pueden clasificarse en tres categorías:

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante el desarrollo de la organización. Se encuentran relacionados directamente con la misión/ visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Entre algunos ejemplos de ellos se tienen a la dirección estratégica (tanto su formulación como su implantación), el control, Gestión de la Calidad, entre otros.

Procesos operativos o claves: Son procesos que permiten generar el producto/ servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente dependen del desempeño de más de una función. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Algunos ejemplos de este tipo de proceso son los relacionados con el desarrollo de productos, producción en general, logística integral y atención al cliente entre otros.

Procesos de soporte: Son los que apoyan a los de tipo operativo. Sus clientes son internos. Ejemplos de ellos son los relacionados con las compras, sistemas, información, gestión de recursos de todo tipo, entre otros.

Los procesos según León (2016) se clasifican además atendiendo a su tipo en:

El proceso productivo es aquel que consiste en transformar las entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, entre otros. Además, incluye acciones que ocurren en forma planificada y se produce un cambio o transformación de los materiales, objetos y/o sistemas que al final de los cuales se obtiene un producto y estos se colocan a disposición de los clientes en condiciones ventajosas de precio, calidad y oportunidad.

El proceso de servicio se define como aquel en la cual son atendidos los clientes a través de la prestación de un servicio dado, donde sus actividades en su mayoría se reflejan de manera espiritual y su principal objetivo es atender al máximo su clientela para así de esta manera lograr una mayor satisfacción.

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Estudios realizados han comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Algunos autores creen que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Luego de estudiar el término *proceso* independientemente se hace necesario analizar lo referido a la Gestión por Procesos.

Gestionar por Procesos es un método directo y con posibilidades de éxito demostradas, que consiste en determinar la cadena vital de la organización. Es una forma de ordenación en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. El éxito está dado porque este enfoque determina los elementos que conforman la cadena de valor de una organización. Además de gestionar las actividades que ocurren dentro de la misma, identifica qué actores se encuentran entre los clientes y los proveedores, las relaciones que se establecen entre ellos; y sus características (Morales, 2008; Trischler, 1998).

Coronel (2013) define la Gestión por Procesos como un esquema estructural y operativo de gestión empresarial, empleado con la intención de lograr exceder las expectativas del cliente y

su fidelización-recompra y/o recomendación. Se basa en la conversión acertada de los requerimientos de éste (necesidades y expectativas) en características del producto, aplicando trabajo en equipo y estrategias de mejoramiento continuo de la secuencia de procesos interactuantes de la cadena de valor. Es también un cuerpo de conocimientos, con principios y herramientas específicas, que permite gestionar la calidad total de la empresa, compatibilizando las demandas del cliente con los intereses y ofertas organizacionales.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. Este enfoque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISO 9001: 2015).

Según la Norma ISO 9001:2015 la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de Gestión de la Calidad permite:

1. La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
2. La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
3. El logro del desempeño eficaz del proceso;
4. La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Gestión por Procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Para que un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí conduzca a un resultado determinado, es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte, es la aplicación continua del ciclo PHVA a los procesos organizacionales, con fines de potenciar su calidad, su productividad y su competitividad.

El Ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de Gestión de la Calidad como un todo, permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. Este puede describirse brevemente como sigue.

Planificar: establecer los objetivos del sistema, sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer: implementar lo planificado;

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Tanto en las empresas de producción como en las de servicio, es aplicable el enfoque a proceso ya que el pilar fundamental de ambas es la satisfacción del cliente, solo que en las empresas de servicio se hace más complejo por la naturaleza de sus producciones, para ellas, es de vital importancia las interrelaciones entre sus procesos, pues si existe una sola falla en uno de ellos el cliente lo nota de inmediato. Al adoptar este enfoque en dichas empresas se garantiza el éxito de cada uno de sus procesos y la máxima satisfacción de los clientes.

### **1.1.2 La Gestión por Procesos en instituciones que prestan servicio**

En el mundo actual es imposible satisfacer las necesidades de los clientes solo con bienes tangibles, en los últimos tiempos ha surgido una nueva necesidad de incorporar al mercado un paquete más amplio que posee características diferentes a los productos, compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar por un competidor. El servicio representa así, un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado.

En materia de servicios, en la década de los 80, las definiciones conceptuales reflejan cierta autonomía y preponderancia sobre el producto, así aparece la proposición de Lehtinen (1983) donde plantea que los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último.

Luego aparecen otras definiciones como la de Grönroos (1994), quien entiende el servicio como una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

La definición más universal es la de Kotler (1988) que plantea que “*un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad y su prestación puede ir o no ligada a productos físicos*”.

A su vez Cáravez (2007) define servicio como una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad.

Según la ISO/DIS 9001: 2015 un servicio es el elemento de salida (resultado de un proceso) intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente.

Al analizar las definiciones anteriores se observa como todas coinciden en que el servicio es esencialmente intangible, es la interacción entre el proveedor y el cliente para satisfacer las necesidades del mismo.

Un análisis de los resultados obtenidos en diversas investigaciones realizadas por autores tales como (Rathmell, 1974; Eiglier y Langeard, 1975; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Grande, 1996; Kotler, 1997; Gómez, 1998; Rivero y Rodríguez, 2001; Nava, 2002; Solanelles, 2003; Hernández, 2004) permiten identificar las características de los servicios y resumirlas como se muestran en la Figura 1.4 (Curbelo y González 2012).



Figura 1.4: Características distintivas de los servicios.

Fuente: Curbelo *et al* (2012)

Constituyen empresas de servicios aquellas organizaciones cuyo negocio principal exige interacción con el cliente para producir el servicio. A continuación, se distinguen según Parra (2005):

- Servicios con base en instalaciones: el cliente va a la instalación del servicio
- Servicios con base in situ: la producción y el consumo del servicio se desarrollan en el entorno del cliente. Por ejemplo, servicios de limpieza y reparaciones en el hogar

Según León (2016) tomado de Pino (2009) la definición de una industria de servicio usualmente excluye manufactura, agricultura, minería y construcción. De acuerdo con la Clasificación Estándar de Industrias (CEI), las que se muestran en la Figura 1.5, entre otras, se consideran industrias de servicios.

Como se observa en la Figura 1.5 una de las industrias que se consideran de servicio son las de servicios profesionales y dentro de estas se generan servicios de consultoría que ayuda a los directores a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones.



**Figura 1.5:** Industrias que se consideran de servicios según la CEI.

**Fuente:** León (2016)

## 1.2 Naturaleza y objeto de la consultoría de empresas

La consultoría se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más entidades que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia. Existen numerosas definiciones del término «consultoría» y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales, es decir, de la consultoría de empresas. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría (Kubr, 2010):

El primer enfoque adopta una visión cosmopolita y se refiere al aspecto funcional aceptado como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de estas, en el cual el rol del consultor está exento de la responsabilidad de ejecutar las diferentes acciones. Su función consiste en aportar capacidad a través de diferentes modalidades, siendo la más reconocida el Asesoramiento. En esta definición se reconoce la figura de profesores, expertos, investigadores y otros que dispongan su conocimiento en función de la mejora de las actividades (Díaz, Soto y Roja, 2014).

El otro enfoque considera a la Consultoría como un servicio profesional especial y se definen acuerdos legales que le aportan un valor organizacional a la actividad. Es realizado por profesionales calificados en una u otra área profesional, se realiza de manera objetiva e independiente al cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, su objetivo parte de indagar la problemática, analizarlos, sugerir soluciones y se solicita participar de forma conjunta en la ejecución. Este enfoque se ha contextualizado a nivel regional, de ahí que se definan asociaciones profesionales de consultores en varias naciones, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, entre otros países (Kubr, 2010).

Considerando los dos enfoques como complementarios y no como opuestos se tiene que la consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal.

Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo (Kubr, 2010).

Es en este sentido William (2005) considera que la consultoría empresarial es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica.

Kubr (2010) en su obra “La consultoría de empresas” analiza definiciones del término de varios autores como Steele (1975), Block (1981), Greiner y Metzger (1983) hasta llegar a su definición propia: La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr, 2010).

Fleitman (2012) plantea que la consultoría es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.

Los objetivos de la consultoría están muy relacionados con el concepto de la misma. En la Figura 1.6 se muestra la estructura que tienen los mismos según el grado de importancia para los clientes.



**Figura 1.6:** *Objetivos generales de la consultoría.*

**Fuente:** *Kubr (2010)*

Es pertinente ampliar el concepto de consultoría con un análisis de ciertas características propias de la misma. Uno de sus rasgos distintivos es que es un servicio profesional. Según Kurb (2010) la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión, una persona se convierte en un consultor de empresas luego de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable cúmulo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros con respecto al conocimiento de la índole y metas de la organización.

Otra característica es que es un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones, de lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento, los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. La consultoría es además un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que se han de adoptar sin pensar en sus propios intereses.

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal adicional.

De lo anterior expuesto la autora de la presente investigación coincide con el concepto expresado por Kubr (2010) y luego de analizadas las definiciones anteriormente planteadas se observa que la consultoría es un servicio brindado por personas o grupos de estas, capacitadas para brindar ayuda a las organizaciones con el objetivo de mejorar la situación existente y cumplir al máximo los objetivos propuestos.

### **1.2.1 Amplitud y alcance de los servicios de consultoría**

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (López, Sepúlveda y Arenas, 2010).

No fue hasta la reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales que la consultoría tiene su edad de oro. En este período se establecen la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanza el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad (Kubr, 2010).

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos (Schein, 1988): la *Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia*, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la *Consultoría de recursos, modelo médico-paciente*, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la *Consultoría de procesos*, en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. Debido a la naturaleza compleja de cada cultura organizacional, el autor sugiere comenzar con el modelo de consultoría de procesos, e involucrar al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad de autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, preparando al cliente para afrontar sus futuros retos.

Según el vínculo existente entre el consultor y la organización, la consultoría también puede clasificarse en consultoría externa, cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo y la consultoría interna, cuando el consultor forma parte de la organización en la cual presta sus servicios.

Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana.

Tradicionalmente, los servicios de consultoría de empresas se estructuran de conformidad con la distribución imperante de las funciones de gestión. Se ofrecen servicios en organización y dirección de producción, comercialización y ventas, gestión del personal, organización de la oficina, gestión financiera, administración y organización general y sectores análogos. Una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más de esos sectores, según su

dimensión, estrategia de especialización y otros factores. La diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados y las personalidades involucradas se reflejan en la amplia variedad de los tipos de organizaciones de consultoría de empresas.

### **1.2.2 La consultoría y el cambio**

Día a día, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo. Con la globalización y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, las empresas se ven llamadas a transformar los paradigmas a través de los cuales se relacionan con su entorno. Las unidades de recursos humanos han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo a uno cada vez más estratégico. Las empresas tienen el reto de gestionar su talento de manera competitiva, pero con el obstáculo de que muchos de sus directivos se educan para gestionar empresas en un entorno estable que ya no existe, o ni siquiera fueron formados para gestionar el talento humano. Esta situación es más crítica en empresas medianas (51 a 200 empleados), ya que las grandes suelen contar con personal especializado que les permite enfrentar mejor el cambio y en las pequeñas los retos que surgen suelen ser menos complejos. Por su parte, la complejidad de la empresa mediana, combinada con sus falencias de estructura, la hace más vulnerable a los cambios del entorno (López *et al.*, 2010).

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes. Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan. La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que pueden efectuar y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacerle frente.

En los países en desarrollo la profesión de consultor es muy nueva. Sin embargo, se observa una tendencia general a hacer más uso de consultores. Esto se debe, sin duda, a que la consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y en el

desarrollo económico y social en general. Puede acelerar la transmisión de la pericia directiva y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país, que es una de las condiciones fundamentales de un desarrollo efectivo.

### **1.2.3 Comercialización de los servicios de Consultoría**

En la consultoría a menudo se considera la comercialización como una función separada, un conjunto de actividades, instrumentos o técnicas que cuestan tiempo y dinero y que sería preferible evitar, siempre y cuando surgiera un número suficiente de clientes no solicitados. Afortunadamente, son cada vez más los consultores, al igual que otros profesionales, que consideran la comercialización como una característica inherente al concepto de servicio. La comercialización no precede a un servicio profesional; es por sí misma un servicio profesional, necesario para establecer y mantener una relación eficaz entre consultor y cliente.

Una empresa de consultoría sólo puede existir y prosperar si obtiene clientes y los mantiene. De esto trata la comercialización: delimitar su mercado, hallar clientes, determinar sus necesidades, venderles sus servicios, prestar el servicio para la plena satisfacción de los clientes y asegurarse de que una vez que se han conseguido buenos clientes no se pierden. La comercialización de este tipo de servicio está muy influida por la intangibilidad de los mismos, los clientes no pueden examinar plenamente el producto que tienen intención de comprar, ni pueden compararlo con productos que se pueden obtener de otros consultores (Kubr, 2010).

El consultor vende una promesa (pero no una garantía) de un servicio que satisface las necesidades del cliente y resuelve un problema. La comercialización de los servicios de consultoría abarca dos dimensiones del enfoque de consultoría: la dimensión técnica (los conocimientos técnicos necesarios para resolver los problemas gerenciales o empresariales concretos del cliente) y la dimensión humana (la relación entre el consultor y el cliente, y la capacidad del consultor para afrontar problemas humanos) (Kubr, 2010).

El objetivo del consultor durante la comercialización de sus servicios es usar mejor los precios como instrumentos, pero sin correr el riesgo de que el aumento de las ventas, a precios demasiado bajos, cause una pérdida financiera. En la consultoría, a menudo se considera la comercialización como una función separada, un conjunto de actividades, instrumento o técnicas que cuestan tiempo y dinero. A menudo están muy relacionadas la comercialización con el marketing y a su vez con la publicidad, que se convierte en el centro de la máxima

atención del servicio de consultoría y se hace necesario analizar el precio, la plaza, el producto y la promoción (Guerrero, 2012).

Los consultores de empresas tienen que comercializar sus servicios por dos razones principales:

- Si no lo hacen en un medio ambiente competitivo, no obtienen los clientes y la parte del mercado que podrían y deberían obtener y están renunciando de esa manera a su posición en favor de sus competidores.
- Independientemente de la competencia, la comercialización es necesaria para poner al consultor idóneo en contacto con el cliente que lo necesita y que está dispuesto a utilizarlo; el cliente puede no conocer su empresa, carece de una comprensión de los servicios de consultoría o es simplemente tímido, por lo que un enfoque profesional con respecto a la comercialización supera esos obstáculos y establece la relación de colaboración necesaria.

Los consultores de empresas disponen de una amplia gama de técnicas para crear su fama e imagen profesional o asentar su práctica en la mente de los clientes. Su objetivo no es comercializar cometidos individuales, sino conseguir que los clientes potenciales se informen acerca de la empresa consultiva y sus productos y se interesen por ella, y crear oportunidades para establecer contacto con esos clientes. Algunas técnicas apuntan a las relaciones públicas y a la creación de imagen (por ejemplo, la publicidad), pero existen otras técnicas que tienen por objeto despertar el interés de los clientes proporcionando directamente otro servicio técnico útil (por ejemplo, información o capacitación).

#### **1.2.4 Empresas de servicio profesional en Cuba**

Los antecedentes de la consultoría en Cuba tienen su raíz en los primeros años de la Revolución. Con la intención de construir nuevos paradigmas empresariales, son utilizados los llamados «Controles y Ayuda», que buscan las causas de pobres e ineficientes desempeños empresariales y dejan un conjunto de recomendaciones para su mejoramiento. Estos mecanismos desempeñan su papel, al introducir en los esquemas empresariales los criterios más actualizados sobre control y gestión. Las universidades, como centros de desarrollo de la ciencia y la técnica, e introducidos en la práctica empresarial cubana, crean una cultura en el eje investigación–desarrollo - producción que prepara tanto a los profesionales cubanos como al empresariado, para asumir estadios superiores en los procesos de perfeccionamiento de la gestión. También se tienen experiencias de trabajos realizados por consultoras extranjeras, que

aportan importantes resultados, que fueron aplicados en la práctica empresarial, y contribuyen a enriquecer los conocimientos y a elaborar una concepción propia de la consultoría en las condiciones de la economía cubana (Lorenzo, Santos y Lara, 2007).

Durante la década de los años 80 del siglo XX, dada la conveniencia de estudiar las experiencias más avanzadas en el mundo sobre técnicas de dirección, el gobierno plantea la necesidad de capacitar a los dirigentes de empresas y organismos cubanos en técnicas de dirección y herramientas de gestión. En 1982 se aprueba la Ley de Inversión Extranjera, como respuesta a la demanda del sector empresarial de obtener asesoría desde el punto de vista jurídico, acerca de las vías y métodos de inversión. En 1986 se crea un grupo de ocho profesores del área de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana y de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE (Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”), los cuales tendrían intercambios con profesores y consultores extranjeros especializados en técnicas de dirección. Durante 1987 y 1988 este grupo empezó a centrarse en el enfoque de herramientas principales de consultoría, por lo que en ese último año se inicia la primera consultoría en la Empresa Siderúrgica “José Martí” (Antillana de Acero), de Ciudad de La Habana (Lorenzo *et al.*, 2007).

En la década de los años 90 las consultorías alcanzan un nuevo impulso, se manifiestan cambios en el escenario empresarial de Cuba caracterizados por un reordenamiento de la economía del país, algunas organizaciones pasan a esquemas autofinanciados, surge la necesidad de presentar indicadores auditados y certificados, razones por las cuales proliferan casas consultoras e instituciones que empiezan a ofertar servicios de consultoría; no solo en materias jurídicas, sino en un amplio espectro. Por otro lado, con la aparición de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se arriba a una nueva etapa en el desarrollo de las consultorías, aparecen y se fomentan en muchos sectores las consultorías organizacionales y estratégicas, que marcan además el surgimiento de las consultorías de información en el país (Lorenzo *et al.*, 2007).

Dichos servicios se han incrementado notablemente, lo que se evidencia en la capacidad de solución de problemas que brindan los consultores a las organizaciones. Se han ido creando condiciones que favorecen la elevación de la cultura del empresariado cubano en relación con las consultorías. Entre estas se encuentran la necesidad de elevar la eficiencia y la calidad de la producción, el incremento de la dirección participativa, el desarrollo de la planificación estratégica en combinación con la dirección por objetivos, el entrenamiento y capacitación de

los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial y la tendencia a la utilización de estructuras organizativas más flexibles, con adecuados canales de comunicación.

### Instituciones en Cuba dedicadas a la comercialización de servicios

*Consultores Asociados S.A. (CONAS)*, constituida en 1991, tiene la misión de guiar a los clientes hacia la mejora, a través de servicios de consultoría y auditoría con un enfoque competitivo, integrador e innovador. Pertenece al Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera; asociados también a la Cámara de Comercio de Cuba. Desde el año 2004 aplica el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, que ha estimulado la mejora continua de la organización y en el año 2010 obtiene la certificación de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con la NC. ISO 9001: 2008.

*Asociación Nacional de Economistas de Cuba (CANEC)*: consultoría económica, comercial y financiera que cuenta más de 20 años de experiencia. Tiene como principal objetivo orientar a los empresarios extranjeros en la ruta para hacer negocios con la Isla. Sus servicios, dirigidos también a entidades nacionales, abarcan auditorías de gestión, elaboración de sistemas y procedimientos contables y de control interno, asesorías en organización empresarial y en logística de almacenes, transporte y producción. De igual forma ofrecen capacitación gerencial y adiestramiento de personal; supervisión, evaluación y control de proyectos en la fase inversionista, estudios preinversión, informática aplicada, entre otras prestaciones.

*Centro Internacional de La Habana (CIH S.A.)*, fundada en 1993, es una sociedad mercantil con más de 20 años en el mercado, que ofrece su experiencia en el campo de las consultorías, auditorías, servicios científico técnicos, transferencia de tecnologías y formación de capital humano, con profesionalidad, responsabilidad, y juicio profesional. Cuenta con más de 500 consultores y auditores acreditados, incluyendo ingenieros, profesores e investigadores de las más diversas áreas del conocimiento.

### **1.3 Las IES como proveedoras de servicios**

En una institución pública de educación superior los procesos claves se corresponden con las funciones sustantivas de la institución (Hernández, Arcos y Sevilla, 2013).

Los procesos sustantivos, en algunos contextos denominados misionales, responden al cumplimiento de la misión social de las IES, declarada en el documento “La educación superior

en el siglo XXI: visión y acción” presentado por la UNESCO en 1998, que establece que el punto de arranque para redefinir la educación superior en el mundo actual es definir como su misión fundamental, el contacto con las necesidades de la sociedad a fin de contribuir a crear un desarrollo humano sustentable y una cultura de paz. Ello constituye la base de la pertinencia de las funciones sustantivas de las IES (González, 2014).

El Cuadro 1.1 muestra los procesos sustantivos aceptados con más preferencia por los autores, y con el que coincide la autora, asociados a su forma de realización y resultados esperados o productos.

**Cuadro 1.1:** Realización de los procesos sustantivos universitarios sus resultados.

Fuente: González (2014).

Proceso	Forma de realización	Resultados esperados o productos
<b>Formación de Pregrado</b>	Acciones de formación	Recién graduado con competencias generales para asumir determinadas profesiones
<b>Formación de Postgrado</b>	Acciones de formación	Profesional con competencias específicas dentro de su profesión
<b>Ciencia e Innovación Tecnológica</b>	Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica	Solución de problemas teórico-prácticos
<b>Extensión universitaria</b>	Proyectos extensionistas, actividades de promoción	Mejoramiento de la calidad de vida

Según Lacomba, (2012) en Cuba las IES se encargan de “procesar” las demandas sociales e interpretarlas a partir de su capacidad científica, para convertirse en agentes de transformación y de nuevas alternativas de pensamiento, siendo este el principal objetivo del subproceso de Comercialización de servicios en las Universidades cubanas, ya que es el eslabón que cierra el ciclo innovativo de las mismas y la puesta en práctica de los conocimientos y experiencias de los profesores.

### 1.3.1 Particularidades del subproceso de Comercialización de Servicios en las IES cubanas

En la década de los 90s, surgen diferentes instituciones asociadas al Ministerio de Educación, con el objetivo de contribuir a la comercialización de los resultados científico – técnicos de las

Universidades y obtener los recursos financieros en moneda libremente convertible necesarios para la reproducción de los procesos de investigación e innovación en las IES.

Una de las empresas que se dedican a dichas actividades es CIH S.A. mencionada anteriormente. Esta tiene la capacidad de ofrecer las más diversas soluciones a las demandas de los clientes, con el respaldo de las universidades cubanas. Actúa como interface entre las Instituciones de Educación Superior (IES) con las cuales tiene Acuerdo de Trabajo firmado (ver Anexo 3) para la comercialización de servicios que ofrecen estas instituciones y el sector empresarial, con ello se potencia la capacidad, alcance y calidad de los servicios, a partir de la alta especialización en temas disímiles de las esferas tecnológicas, aerotécnicas y de las ciencias sociales y económicas. El entorno actual ha conllevado a asumir en estas IES estándares de calidad y a adoptar un enfoque a procesos acorde con la NC ISO 9001: 2015, con vista a garantizar la calidad en los servicios que comercializa.

Las Universidades que tienen acuerdo de trabajo firmado con CIH S.A. cuentan con un Encargado de Negocio, el cuál es el máximo responsable de las actividades en el territorio, además gestiona el capital humano adecuado conjuntamente con las facultades para la realización de los servicios que ofrece, los cuales son principalmente; consultoría, auditoría, formación y servicios científico-técnico. Las solicitudes de los servicios pueden llegar directamente a estos, a través de los consultores/auditores independientemente o a través de los consultores/auditores al Encargado de Negocio. Estos servicios pueden ofrecerse dentro del territorio nacional como internacional y pueden ser comercializados en Moneda Nacional (CUP) y en Moneda Libremente Convertible (CUC), devolviendo así un porcentaje definido por el rector de la Universidad de los ingresos en CUC al centro que generó el servicio.

De esta forma las IES y Centros de Investigación de hoy responden por una parte al llamado de contribuir directamente al desarrollo socioeconómico, y por otra parte están necesitados de recuperar gastos de la actividad científica, para financiar nuevas investigaciones, entre otros, que los fondos estatales no logran satisfacer en la medida necesaria. Además, es aprovechado el conocimiento y la experiencia acumulada a través de la teoría en la casa de altos estudios, en casos prácticos reales para la solución de problemas en las diferentes entidades tanto estatales como no estatales (no se prestan los servicios a personas naturales).

#### **1.4 Análisis de procedimientos para el desarrollo del enfoque a procesos**

Hasta la fecha existen una serie de procedimientos y metodologías que tienen como objetivo realizar la gestión y el mejoramiento de los procesos de cualquier tipo de organización (Rivero, 2013).

Todos, en mayor o menor medida consideran la mejora continua y el trabajo de equipo como condicionantes para su mecanismo de desarrollo (concepción - aplicación), con independencia del campo de aplicación (Pons *et al.*, 2006).

Algunos de estos son los propuestos por autores como: Pall (1987); AT&T (1988); Schlesiona (1988); Riley (1989); Kane (1986 y 1992); Gibson (1991-1992); Rummler (1992); Hammer y Champy (1993); Harrington (1997); Juran (1999); Pons *et al.*, (2006); que de una forma u otra sirven de guía a las organizaciones para desarrollar su gestión con un enfoque basado en procesos (Armas, 2015).

Nogueira y Medina (2003) plantean otro grupo de procedimientos que permiten el desarrollo de la gestión por procesos los cuales pueden apreciarse en el Anexo 4 de la presente investigación.

Rivero (2013) describe varios modelos o procedimientos basados en la gestión por procesos, los se identifican a continuación:

- Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en procesos por ISO 9000.
- Metodología de mejora en los procesos de negocio (MPN) por James Harrington.
- Modelo EFQM de excelencia por Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- Reingeniería de procesos surgida a finales de la década de los ochenta.
- Modelo Seis Sigmas surgida en los años 80 e introducida por Motorola.
- Modelo de calidad total diseñado por el Edwards Deming.
- Procedimiento propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología (2002).
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Medina (2003).
- Modelo del proceso de gestión de recursos humanos, propuesto por Fleitas (2006).
- Modelo de gestión por procesos para la gestión del conocimiento, propuesto por Soto y Barrios (CITMA, 2006).
- Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por (Pons *et al.*, 2006).
- Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. Propuesto por Cáravez (2008).
- Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) herramienta popularizada por Kaplan y Norton (s.f).
- Visión Sistémica de Bravo (2009).

Martínez (2015) en su investigación proyecta el Cuadro 1.2 resumiendo los modelos más estudiados a su juicio.

De modo general puede plantearse que los modelos y procedimientos antes referidos son desarrollados por diferentes autores, sin embargo, la mayoría de estos coinciden en cuanto a los enfoques metodológicos propuestos, precisando etapas relacionadas con la identificación, descripción, análisis, medición y mejora de los procesos como elementos necesarios para implementar un enfoque basado en procesos.

**Cuadro 1.2: Modelos para la gestión con enfoque a procesos.**

Fuente: Martínez (2015).

AUTOR	MODELO	ETAPAS
Joseph M. Juran (Juran, 5ta E., 1999)	Metodología de Gestión de la Calidad de los Procesos (PQM).	Fase de Planificación: tiene lugar el diseño del proceso Fase de Transferencia: los planes desarrollados en la primera fase se traspasan del equipo del proceso a las fuerzas operativas y se ponen en operación. Gestión Operativa: el propietario del trabajo y el equipo controlan primero el rendimiento del nuevo proceso, centrándose en las medidas de la eficiencia y la eficacia del proceso.
H. James. (Harrington, 1997)	Metodología para la Mejora de los Procesos de la Empresa (MPE)	Fase I: Organización para el mejoramiento. Esta fase tiene como objetivo asegurar el éxito mediante el establecimiento de Liderazgo, Comprensión y Fase II: Comprensión del Proceso. Esta fase tiene como objetivo comprender todas las dimensiones del actual proceso de la Empresa. Fase III: Modernización. En esta fase el objetivo es Mejorar la Eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la Empresa. Fase IV: Mediciones y Controles. Su objetivo es poner en práctica un sistema de control del proceso para lograr un mejoramiento progresivo. Fase V: Mejoramiento Continuo. Ya en esta fase el objetivo es poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.
Pons, R & Villa, E., 2003	Procedimiento para la Gestión por Procesos	Etapas I. Identificación del proceso: Esta es la etapa inicial donde se identifican y se definen los procesos de la organización en estudio. Etapas II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se define el contexto, se define el alcance y se determinan los requisitos. Etapas III. Evaluación del proceso: Etapa donde se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza un levantamiento de las posibles soluciones. Etapas IV. Mejoramiento del Proceso: Ya en esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se implanta el cambio, y se monitorean sus resultados.
ISO 9000	Metodología de implementación del Enfoque basado en procesos.	Etapas I: Identificación de los procesos de la organización: La organización identifica clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos necesidades y expectativas que serán la base para establecer las políticas y estrategias de la misma. Se define el flujo del proceso, su propietario, autoridad, y se documenta para tener claras las actividades que harán posible lograr los resultados previstos. Etapas II: Planificación de un proceso: Se determina dónde y cómo deberán aplicarse el seguimiento y la medición; esto debe ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. Se establece la necesidad de registrar los resultados y de determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso. Además se confirma que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la Organización.

### 1.4.1 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las Instituciones de Educación Superior

El desarrollo de modelos de Gestión que permitan la integración de los esfuerzos administrativos de las Instituciones de Educación Superior y poder optimizar los recursos escasos que normalmente tienen este tipo de organizaciones, es de vital importancia, para

orientar el trabajo de estas instituciones a la mejora continua de sus procesos administrativos y sustantivos y no a la preparación a priori para lograr objetivos mediáticos en el logro de reconocimientos como lo son las acreditaciones y certificaciones (Álvarez, 2014).

Por su parte Hernández y González (2014) realizan un análisis exhaustivo de las diferentes características identificadas en los procedimientos que permiten gestionar procesos en las IES (Ver Anexo 5). Estos autores analizan un total de 22 procedimientos y a partir de un análisis estadístico descriptivo teniendo en cuenta la media y la moda identifican que las características más trabajadas en estos procedimientos son: representación visual, utilización de indicadores, aplicación práctica, alineación con la estrategia e interrelación entre procesos sustantivos.

En contraposición, el comportamiento inferior es para la utilización de los patrones de calidad, la utilización del ciclo PHVA como alternativa para la mejora continua del proceso, la delimitación de las responsabilidades individuales, la evaluación de la calidad y el aseguramiento normalizativo. De igual forma, el tratamiento de las partes interesadas presenta limitaciones en la exposición de los autores estudiados.

Según criterio de los autores mencionados anteriormente las características con menor puntuación (las mencionadas en el párrafo anterior), inciden en limitaciones en el mejoramiento del proceso, la falta de compromiso de los actores involucrados, procesos de autoevaluación traumáticos, insatisfacción de las partes interesadas con el desempeño de la IES y resultados insatisfactorios en acciones de control. En cambio, las características mejor evaluadas contribuyen a la comprensión de la necesidad de la calidad, el perfeccionamiento de la información, la comunicación y de los mecanismos de supervisión y monitoreo, así como el alineamiento estratégico y la integración.

En la investigación desarrollada por Hernández *et al.* (2014) se hace alusión a varios autores para referir modelos o procedimientos basados en la gestión con enfoque a procesos en las IES. Entre los autores mencionados se encuentra (Pons *et al.*, 2006) con un procedimiento para la Gestión por Procesos, organizado en cuatro etapas básicas dirigidas a la identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso, cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución, estas son descritas brevemente a continuación:

Etapa I. Identificación del proceso: En esta etapa se definen todos los procesos de la organización, delimitando a su vez los procesos claves.

Etapa II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se definen el contexto y el alcance y se determinan los requisitos del proceso objeto de estudio.

Etapa III. Evaluación del proceso: En esta etapa se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza el levantamiento de las posibles soluciones.

Etapa IV. Mejoramiento del Proceso: En esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se procede a implementar los cambios, y se monitorean los resultados obtenidos.

Ténganse en cuenta que el objetivo de la presente tesis de grado es desarrollar el enfoque a procesos en la Universidad de Cienfuegos, y León (2016), Ravelo (2016), Godoy (2016) y González (2016) declaran la utilización de este procedimiento en las IES dado que el mismo alcanza puntuaciones altas con respecto al resto de los analizados.

Dicho procedimiento es utilizado por León (2016), Ravelo (2016), Godoy (2016) y González (2016) para el análisis del proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación en la Universidad de Cienfuegos, el de Formación en Educación de Pregrado en la misma Universidad, el de Dirección Estratégica y el de Formación en Educación de Posgrado respectivamente, donde los principales resultados a los que arriban son fundamentalmente la documentación de dichos procesos, la definición de indicadores para medir su desempeño, así como la identificación de debilidades con el fin de mejorar los procesos.

Por lo expresado anteriormente y teniendo en cuenta que este procedimiento ya ha sido probado factiblemente en Instituciones de la Educación Superior en Cuba, particularmente en la propia Universidad de Cienfuegos, resulta escogido para aplicar en la presente investigación.

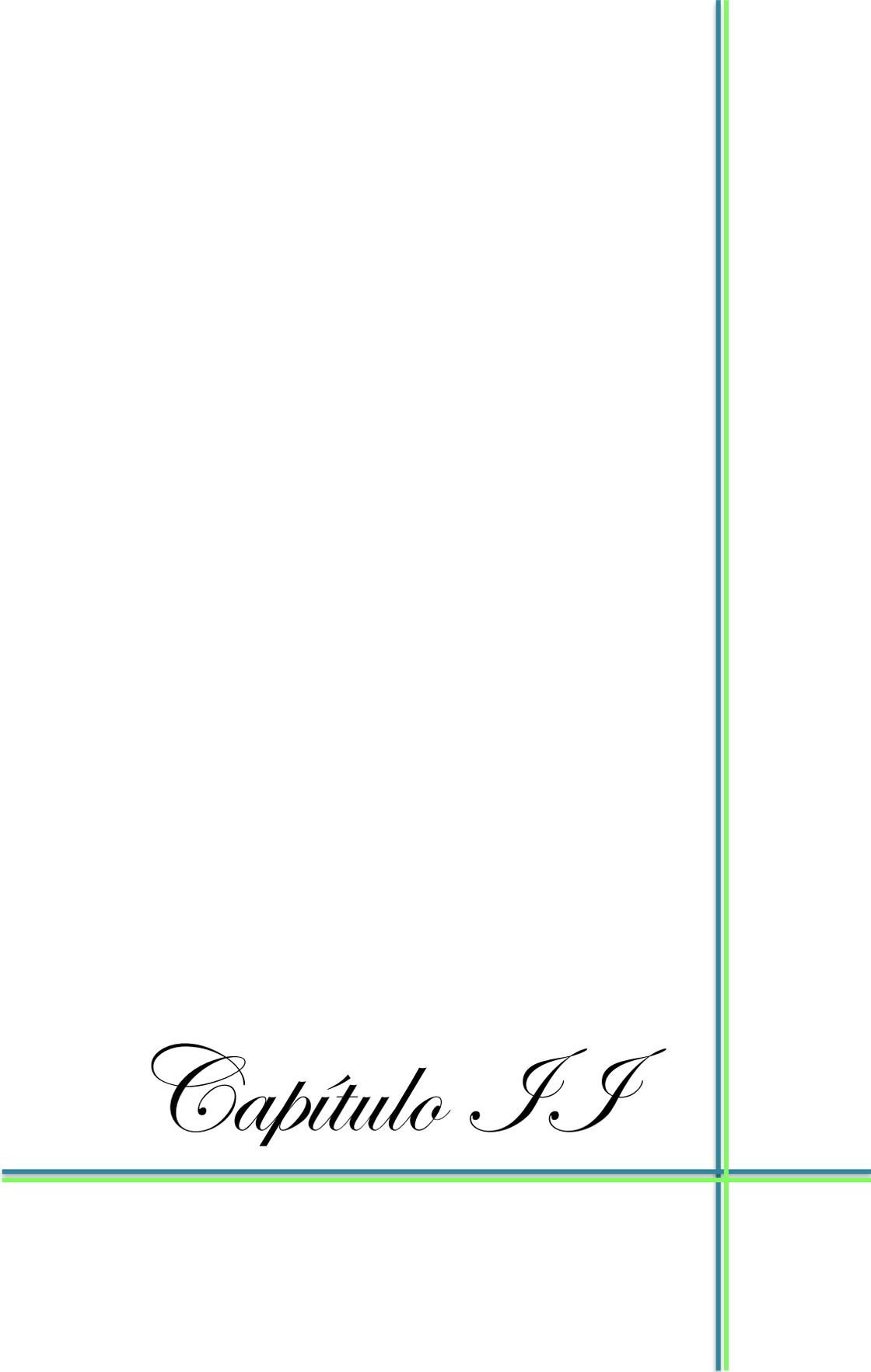
### **Conclusiones Parciales:**

1. Existe una base conceptual acerca de la calidad y el enfoque a proceso, donde se evidencian coincidencias de opiniones en cuanto a la necesidad de estos conceptos y su aplicación en el ámbito empresarial. La gestión por procesos es una herramienta eficaz que contribuye a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente, al permitir identificar aquellas actividades que realmente agregan valor para éste, entendiéndose esta en la gestión universitaria como el cumplimiento de la estrategia y los objetivos tomando como base los principios establecidos en la NC-ISO 9000:2015.
2. El análisis bibliográfico realizado en esta investigación, permite plantear que las universidades cubanas necesitan estar a la par de las Instituciones de Educación Superior

en el mundo y hoy se encuentra preparadas para asumir dicho cambio. Gestionar por proceso es el paso principal para la calidad total en la gestión universitaria.

3. Se identifican investigaciones que realizan estudios referentes al enfoque a proceso en las IES cubanas, Las investigaciones analizadas carecen de un análisis exhaustivo de un conjunto de aspectos relacionados con la representación de procesos (mapas y diagramas de flujo) y procedimientos.
4. La aplicación del procedimiento para la Gestión de Procesos seleccionado en esta investigación, requiere que la universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la Metodología de Solución de Problemas, las herramientas de gestión de la calidad y el ciclo PHVA que asegura la filosofía de mejora continua.

*Capítulo I.I*



## **Capítulo II: Procedimiento para la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos**

### **Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivos demostrar la necesidad de la implementación de un procedimiento para gestionar procesos en la Universidad de Cienfuegos y describir de modo general aquel que se escogió anteriormente como parte del análisis del estado de la práctica en cuanto al tema de la Gestión por Procesos en la IES. De este modo se persigue gestionar de manera adecuada las diferentes actividades que se desarrollan en procesos pertenecientes a estas instituciones, posibilitando que las mismas sean constantemente examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos universitarios; lo que contribuye significativamente a orientar la organización hacia el cumplimiento de la misión y visión plasmadas en el plan estratégico, incrementar la satisfacción de los clientes en particular y de la sociedad en general, además de lograr mejores resultados como institución educacional.

### **2.1 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos**

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En el curso 1994/1995 comienza a trabajar con el enfoque de planeación estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes. Esto la compromete con el territorio y el país. En el año 1998 adopta el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”. En enero del 2011 se aprueba una nueva estructura institucional que ocasiona modificaciones en las facultades de Informática y Mecánica, las cuales fueron fusionadas, por lo que a partir de septiembre de ese mismo año se comienza el curso con cuatro facultades y sus 12 carreras.

En septiembre de 2014 comienza el curso con la fusión entre las Universidades “Carlos Rafael Rodríguez” y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, acorde con la actualización del modelo económico cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, agregando a las carreras existentes las de perfil pedagógico, como muestra el Anexo 6.

La universidad cuenta con una matrícula de más de 3 200 estudiantes, divididos en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM), que poseen 37 carreras de pregrado. El

postgrado académico actualmente tiene una matrícula de aproximadamente 1200 estudiantes, en 13 programas de maestría, 1 programa de especialidad y 2 programas de doctorado tutelar.

La Universidad de Cienfuegos tiene un gran reto que la ubica en un momento trascendental y de cambios cualitativamente superiores, esto se pone de manifiesto en la apertura de nuevas carreras universitarias que garantizan la continuidad de estudios a los jóvenes egresados de las Escuelas de Trabajadores Sociales, Maestros Emergentes y Curso Integral para Jóvenes. Su misión y visión han sido modificadas en los últimos años debido a la evolución de su objeto social, aspectos que se exponen a continuación.

### **Misión**

La Universidad de Cienfuegos, dedicada a la formación integral y continua de profesionales competentes y comprometidos con la Patria Socialista, contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.

### **Visión**

Somos una UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA que:

- Promueve una cultura general integral acorde con los valores de la sociedad cubana.
- Ofrece profesionales líderes comprometidos con la transformación para el desarrollo sostenible de la sociedad cubana.
- Exhibe una alta visibilidad de sus resultados científicos y de innovación.
- Impacta en el desarrollo económico y social del territorio y la sociedad, satisfaciendo las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.

La estructura organizativa de la universidad está concebida según establece el MES y el principio de que la organización significa claridad de responsabilidades y autoridad, pudiéndose delegar la autoridad, pero no así la responsabilidad, de forma tal que todas las áreas están estrechamente relacionadas entre sí como se muestra en su organigrama. (Ver Anexo 7)

La estructura organizativa de la Universidad está conformada de manera general por:

- Rector de la Universidad
- 3 Vicerrector
- 2 Director General

- 7 Decano
- 14 Vicedecano
- 28 Director
- 22 Subdirector
- 17 Jefe de Departamento
- 1 Jefe de Sección
- 29 Jefe de Departamento o Cátedra
- 10 2do Jefe de Departamento
- 1 Secretario General
- 7 Secretario de Facultad
- 8 Secretario de Filial
- 2 Secretario

## 2.2. Estado actual de la Gestión por procesos en la Universidad de Cienfuegos

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar estándares de calidad y el desarrollo del enfoque a procesos como principio fundamental y factor clave para el éxito en la aplicación de este estándar, se han realizado investigaciones que demuestran la necesidad de desarrollar estudios relativos a este tema en la Universidad de Cienfuegos.

A partir del año 2010 el Ministerio de Educación Superior en Cuba se ha propuesto como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para: promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, y por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados (MES, 2010).

Según González (2014) en los talleres regionales organizados por el MES, celebrados en los años 2012 y 2013 para el chequeo del diseño e implementación de los sistemas de calidad, y las visitas realizadas a distintas universidades cubanas, se pudo constatar que la gestión universitaria en Cuba se caracteriza por:

- Procesos de autoevaluación no sistematizados que tienen lugar solo antes de las evaluaciones externas
- Poca utilización de los criterios de medida, indicadores y variables establecidos en los patrones de la Junta de Acreditación Nacional (JAN)
- Desbalance en la utilización de indicadores en las IES; mientras algunas utilizan un número considerable, otras solo manejan los relacionados con las áreas de resultado clave establecidas en la planeación estratégica
- Una débil integración entre los sistemas que se gestionan en las IES desde el criterio de la gestión de sus procesos

La autora mencionada anteriormente, con el propósito de identificar el estado de cumplimiento de la implementación del sistema de gestión, los enfoques de la orientación a la calidad predominantes, sus factores impulsores y los beneficios de la calidad para la organización realizó en junio de 2013 un diagnóstico a todas la IES de la región centro-oriental del país, donde identificó:

- En la mayoría de las IES cubanas hay una tendencia a asociar el concepto de calidad con mejora continua, calidad de los procesos, satisfacer a las partes interesadas en la gestión universitaria y calidad total, y en menor medida crear valor para la universidad, solo una IES identificó la calidad reducida a los procesos de evaluación y acreditación de sus programas académicos.
- Referido a la evaluación de los factores que pueden influir más en el papel que desempeña la calidad en las IES, resultaron mejor tratados la necesidad de la mejora continua y de impulsarla en la gestión, así como las exigencias de los servicios y de las partes interesadas y el desarrollo de nuevos enfoques y técnicas de gestión para la excelencia; en cambio, resultaron menos apreciados la insatisfacción de la dirección con el desempeño de la universidad, la necesidad de nuevos esquemas de prevención y el desarrollo de normas, en ese orden. Estos últimos factores merecen mejor evaluación cuando las IES trabajan obligatoriamente con el sistema de control interno (Contraloría General de la República, 2011), que sin dudas es una alternativa para la integración.
- Relacionado con las formas en que la calidad ayuda a la dirección y otras funciones de las organizaciones resultaron mejor tratadas, en orden ascendente: formar para fomentar el aprendizaje interno, aportar información para mejorar los servicios

universitarios, orientar la mejora estratégica, ayudar los procesos de cambio y aportar información sobre las áreas de mejora. De igual forma, los factores mejor tratados resultaron, por su orden: aportar información sobre las necesidades y satisfacción de las partes interesadas para mejorar los procesos.

- Recientemente en diciembre de 2016, la Universidad de Cienfuegos fue objeto de una evaluación institucional, se detectaron un grupo de fortalezas y debilidades, las cuales son:

Por otro lado el MES visualizando los retos impuestos a la educación superior por el entorno desde el año 2010 y hasta la fecha actual (planeación estratégica establecida en el ciclo 2013-2016 y 2017-2021) se propuso como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas para: promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones extender las ideas sobre Gestión de Calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático, y por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados (MES, 2010; González y Hernández, 2010; Pérez *et al.*, 2015).

Como parte del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2015 hasta la fecha actual en la Universidad de Cienfuegos se inicia una nueva etapa para emprender la Gestión por Procesos como vía para la Gestión de la Calidad en la Educación Superior; se parte del análisis documental y evaluación de los resultados de investigaciones que anteceden, identificándose en esta nueva etapa la carencia de documentación y al mismo tiempo escasamente socializada en los procesos identificados. Otra insuficiencia encontrada es el desconocimiento con relación al uso de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso. La tercera insuficiencia radica, en no contar con una estandarización de los procedimientos de trabajo y por último fallos en la puesta en práctica de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva, y la última insuficiencia es la relativa a que no han existido vínculos en la documentación elaborada (relativa a procesos) y la Dirección Estratégica de la institución, incluso no se ha llegado a visualizar esta gestión como procesos.

Es por esta razón que se procede a realizar investigaciones que permiten documentar, evaluar y mejorar los procesos y a su vez lograr la socialización de la documentación entre los diferentes actores que recorren todos los niveles de estructura organizativa, al mismo tiempo se

pretende lograr un diseño estratégico que vincule el enfoque a proceso. Como parte de este perfeccionamiento en el año 2015 se desarrollan investigaciones realizadas por León, Ravelo, Godoy y Hernández (2016) en procesos estratégicos y claves, logrando trabajar sobre las deficiencias mencionadas anteriormente a saber: Proceso de Dirección Estratégica, Proceso de Gestión del Conocimiento y la Información, Proceso de Formación en Pregrado, Proceso de Formación en Posgrado, Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica y el Proceso de Extensión Universitaria, en estas investigaciones se hace ver la necesidad de realizar transformaciones en el mapa de proceso definido en el año 2012 al no corresponderse con el actuar proceder realizado en la IES, al mismo tiempo queda evidenciada la necesidad de continuar trabajando en el resto de los procesos mostrados en el mapa de la IES. Todo lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de continuar con el un perfeccionamiento en la Gestión Institucional de la Universidad de Cienfuegos con vistas a lograr una Gestión de la Calidad adecuada y acorde las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector.

Demostrada la necesidad de realizar un estudio que posibilite Gestionar Procesos en la Universidad de Cienfuegos, se hace necesario abordar el procedimiento a utilizar que posibilitará la mejora continua de estos procesos. Este fue seleccionado en el Capítulo 1 de la presente tesis de grado, por lo que se procederá a mostrar un resumen de las principales características del mismo. A pesar de que este procedimiento fue aplicado años atrás en la universidad objeto de estudio, es socializado y aprobado en el consejo de dirección de la Universidad, lo cual prueba la aptitud para su uso en esta investigación.

### **2.3 Procedimiento para la gestión de los procesos en la Universidad de Cienfuegos. Principios, características y ventajas**

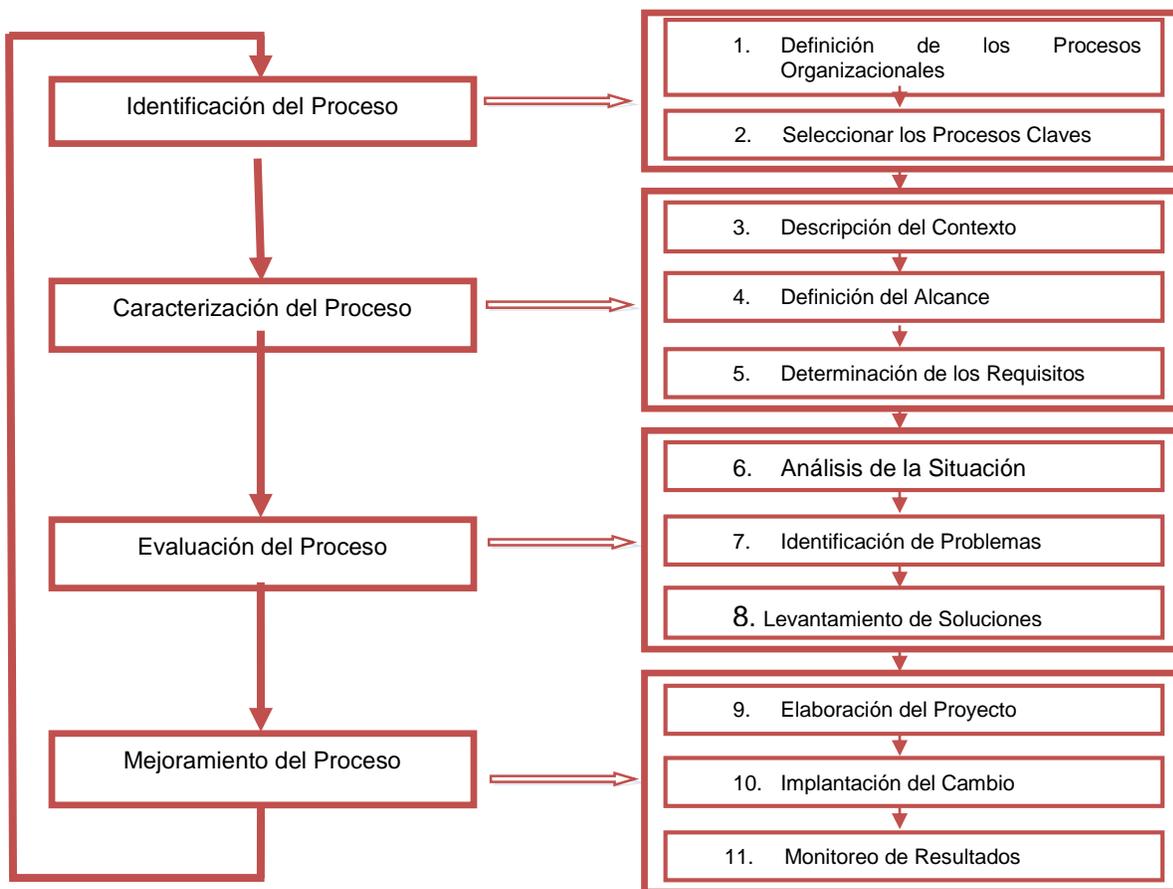
Previo a la selección del procedimiento a utilizar en la investigación, se realizó un detallado análisis de las propuestas de diversos autores que estudian el tema (Capítulo I de esta investigación). Mediante este análisis se pudo constatar que todos buscan desde su perspectiva, formalizar y demostrar un proceder que asegure alcanzar los resultados deseados con mayor eficiencia, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como procesos.

Otro elemento que justifica su selección es que este procedimiento permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen o proceso en cuestión. Implica, por tanto, intervenciones en múltiples elementos

interrelacionados, los cuales se despliegan por sus diferentes fases por medio de los cuales se influye y orienta el comportamiento de los involucrados.

A partir de este análisis se selecciona para la presente investigación la propuesta presentada por Villa *et al.* (2006) ; dicha selección se realiza porque este procedimiento ya ha sido probada su factibilidad en Instituciones de la Educación Superior tanto en Cuba, en este caso en la propia Universidad de Cienfuegos y en una universidad colombiana.

La Figura 2.1 presenta el procedimiento de Villa *et al.* (2006), el mismo se articula con una secuencia de cuatro etapas, once pasos y sugiere un conjunto de herramientas que facilita el desarrollo de cada uno de los pasos, su enfoque es el de *mejora continua*, el cual se explica de igual modo.



**Figura 2.1:** Secuencia de pasos del Procedimiento para la Gestión por Procesos.

**Fuente:** Villa *et al.* (2006).

El procedimiento ha sido concebido tomando como base el Ciclo Gerencial Básico de Deming mejorado, puntualizando de forma genérica los siguientes aspectos:

- Naturaleza de la actividad: ¿Brinda valor añadido?
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad? ¿Cómo se realiza la actividad? ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad? ¿Qué tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?

Para la aplicación del procedimiento sus autores, exigen la observancia de las tres condiciones básicas siguientes:

1. Utilización de herramientas empleadas frecuentemente en el campo de la calidad.

Se requiere el empleo de recursos y técnicas que faciliten la recopilación y el análisis de los datos sobre toda actividad, con vista a identificar las áreas problemáticas que merecen un tratamiento diferenciado.

2. Registro documental del proceso.

El registro documental está constituido por datos e informaciones sobre el trabajo, de forma descriptiva, estadística y gráfica con el fin de documentar las actividades, así como las conclusiones de la evaluación y las propuestas de recomendación.

3. Ejecución del trabajo en equipo.

La aplicación correcta de este procedimiento permite controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades, así como prevenir, reducir o eliminar las deficiencias de calidad. Se busca con ello que las organizaciones, tanto orientadas a las funciones, como a los procesos, sean capaces de superar la complejidad derivada del crecimiento y del aislamiento de los grupos de interés.

El empleo del procedimiento para la Gestión por Procesos requiere que la Universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan mejorar su desempeño, lo que constituye el punto de partida necesario para todo tipo de acción que al respecto de su gestión y el Control de Gestión (C.G.) se emprenda. Tal es el caso del análisis del *valor añadido* (V.A.) y de sus sistemas de costeo.

Los *principios* en los que se sustenta el procedimiento general son:

1. *Adaptabilidad*: Asume de forma tal la integración Estrategia/ C.G./ Soporte de la Estrategia, que facilita en gran medida el desarrollo permanente de la capacidad de

reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto externo como interno de las IES, dado el efecto que a partir de los procesos y sobre ellos se ejerce de forma permanente. Además, su enfoque flexible y dinámico, integrado por fases bien delimitadas en interacción constante, permite ser valorado para su aplicación a otros sistemas similares de gestión.

2. *Mejoramiento permanente*: El enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos, desde la administración diaria a la estratégica. El diagnóstico permanente se fundamenta en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados, en el enfoque al cliente y el estímulo constante al compromiso.
3. *Pertinencia*: Dada su actualidad y adaptabilidad, el procedimiento posee las condiciones necesarias para ser aplicado en toda su concepción en la gestión universitaria, y previo estudio de sus bases y fundamentos, en el tipo de actividad que permita recibir sus beneficios, sea lucrativa o no. Su consistencia lógica facilita la comprensión y aplicación del mismo.
4. *Proacción*: Su carácter proactivo es el efecto del enfoque de mejoramiento permanente que lo sustenta, quedando demostrado en cada fase la integración estrategia/gestión que quedó fundamentada en el modelo conceptual que le sirve de base. De este modo, sirve de manera eficaz a la función de alineamiento y a la toma de decisiones estratégicas.
5. *Parsimonia*: La integración de procedimientos y herramientas de apoyo claramente diseñados, presentados de manera sencilla y que tributan al procedimiento general, con enfoque de sistema abierto, permite que un proceso complejo, pueda ser comprendido y aplicado con relativa facilidad.
6. *Integración*: El carácter sistémico del procedimiento, en cada una de sus etapas y en su totalidad, hace posible concebir y operar sistemas de C.G. de manera integrada, contribuyendo en mayor medida cada vez a la efectividad del proceso de toma de decisiones en todos los niveles, de manera más directa o menos directa, en dependencia del nivel de dirección de que se trate. La gestión por procesos es el recurso que facilita este resultado en todo momento, durante el diseño e implantación del procedimiento.

7. *Renovación*: El diagnóstico permanente, sobre las bases que crea el mejoramiento continuo va dirigido, tanto al perfeccionamiento de la gestión, como del propio procedimiento y los sistemas de C.G. que en su aplicación genere.

Las características fundamentales del procedimiento son las siguientes:

1. *La claridad de su objetivo final*, que es lograr el alineamiento estratégico mediante la interacción de las dos fases y etapas que lo componen, de forma dialéctica, teniendo en cuenta la integración de métodos, formas y tipos de control existentes a través del propio C.G.
2. *Adaptabilidad*, por la estabilidad y la flexibilidad que resultan de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema de sus procedimientos y herramientas de apoyo.
3. *Carácter sistémico*, por la metodología empleada que permite la respuesta integral a la problemática del alineamiento estratégico, como cualidad resultante del conjunto de procedimientos y herramientas que interactúan entre sí, en su diseño y puesta en práctica. *Aprendizaje continuo* mediante un proceso ininterrumpido de *investigación-acción*, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente, permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, con respecto a la gestión y al propio sistema de control. Esto es facilitado por el carácter proactivo del control concebido.
4. *Integración* de áreas del conocimiento en su concepción general que lo enriquecen haciendo posible la efectividad de su puesta en práctica. Los procedimientos y herramientas de apoyo, requieren en su interacción de aportes teóricos pertenecientes a diversas áreas del conocimiento tales como las matemáticas, la psicología, la sociología, las ciencias sociales, la administración, económicas y la ingeniería industrial.

#### *Ventajas del procedimiento para la mejora de la Gestión por Procesos*

Como toda herramienta de control de gestión este procedimiento tiene como objetivo general disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones, racionalización de los recursos del proceso y la mejora en la calidad de los resultados.

Por tal razón se muestra un listado general de las ventajas asociadas a la implementación de herramientas como el procedimiento seleccionado y descrito anteriormente Quesada, (2013) apúd Martínez (2015):

- Presentar cuánto falta para alcanzar metas del proceso y motivar la competencia entre equipos de trabajo
- Incentivar la innovación y aprendizaje de la organización; Conocer cuánto falta para tener eficiencia, eficacia y productividad en cada uno de los procesos identificados
- Proponer una herramienta de información sobre la gestión del proceso para determinar qué objetivos y metas propuestas se están logrando y tomar medidas con aquellas que no
- Facilitar la identificación de posibles mejoras en los procesos que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos
- Muestra las fortalezas y debilidades de los procesos, así como sus actividades que puedan ser utilizadas para mejorar comportamientos proactivos
- Propone establecer un control de la gestión basada en datos y hechos generados por sus procesos
- Permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos y sus actividades, así como sus relaciones de causa-efecto internas y externas
- Propone los datos necesarios para reorientar la planeación estratégica, de los procesos individuales y de la organización en general

### 2.3.1 Descripción del procedimiento para gestionar procesos en las IES

La adecuada implantación del procedimiento propuesto para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento de los procesos.

#### Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos

##### *Etapa I: Identificación de procesos*

Tiene esta etapa como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Está dirigida fundamentalmente a aquellos procesos claves o críticos de los cuales depende la efectividad en el cumplimiento de su propósito estratégico.

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales, de los cuales se seleccionan unos pocos procesos claves o críticos.

### *Identificación de los Procesos Claves (Críticos) de la organización*

Son aquellos procesos que son necesarios para dirigirla. En una organización coexisten dos tipos de procesos:

- Procesos Simples (organizados a lo largo de las líneas funcionales; son subprocesos)
- Procesos Interfuncionales (son los que fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos)

Las Organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales; de estos se seleccionan unos pocos procesos claves.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para seleccionar procesos claves o críticos se encuentran: su impacto en el cliente, su rendimiento, el impacto sobre la empresa, así como sobre el trabajo propiamente.

Básicamente se puede asegurar que existen variados métodos para la identificación de procesos (Harrington, 1993). Los enfoques empleados para la selección de Procesos Críticos son:

- Total
- De Selección Gerencial
- Ponderado de Selección
- Con Información

*No obstante, se pueden resumir en dos grandes grupos:*

Método "ESTRUCTURADO": En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados, y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

*Ventajas del método:*

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y "plantillas". Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que son ineficientes o que simplemente no se abordan. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos y la continuidad de la gestión.

### *Inconvenientes:*

El exceso de documentación, en algunos casos, que excede los requerimientos de información de los propios procesos, a lo cual es necesario añadir la complejidad de su mantenimiento y el dominio del mismo por parte del personal.

En el caso de los métodos informáticos, muchos se hacen complejos de entender por el personal no especializado en esta área del saber.

Otro de los problemas asociados con este tipo de sistemas es que normalmente no se suele saber cómo integrar la gestión por procesos con otros sistemas relacionados y enfoques de gestión en función de la organización como un todo. De esta forma una empresa se encuentra con un enfoque de procesos que no siempre se encuentra acompañado del sentido que debe tener para ser verdaderamente útil a la gestión de la organización.

*Método "CREATIVO":* En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas

### *Ventajas del método:*

El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen o se "convierten" e incorporan en los procesos relacionados.

### *Inconvenientes:*

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados, bien documentadas y actualizadas al respecto.

Se debe hacer más énfasis en la formación de los nuevos trabajadores ya que buena parte del conocimiento no queda registrado como se requiere.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma, tanto como del grado de autonomía con que se cuente para decidir.

### *Etapa II: Caracterización del Proceso*

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su *contexto*, *alcance* y *requisitos*.

El primer elemento (*descripción del contexto*), pretende dar respuesta a la pregunta, *¿cuál es la naturaleza del proceso?*

Para llegar a conocer un proceso en su totalidad es preciso especificar:

- La esencia (asunto) de la actividad
- El resultado (producto o servicio) esperado del proceso
- Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas)
- Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?)
- Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores)

El segundo elemento (*definición del alcance*), trata de responder la pregunta, *¿para qué sirve el proceso?*, esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr. La idea consiste en destacar la intención y la importancia de la actividad, permitiéndose inclusive cuestionarla en cuanto a su necesidad.

En el tercer elemento (*determinación de requisitos*) es necesario analizar cuáles son:

- Los requisitos del cliente (exigencias de salida)  
Las demandas de los clientes de la actividad, esclareciendo adecuadamente el producto final que estos esperan
- Los requisitos para los proveedores (exigencias de entrada)  
Las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente

Sin duda alguna, es fundamental que se establezca una comunicación directa, positiva y efectiva entre los responsables de la actividad (gerente y ejecutores), los clientes y los proveedores.

El producto final esperado de esta etapa de *caracterización del proceso*, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo.

El *mapeo del proceso* permitirá visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado dejará clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

### *Etapa III: Evaluación del proceso*

En ella se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su *situación actual*, los *problemas existentes* y las *alternativas de solución*.

En el cuarto componente (*Análisis de la situación*), se necesita responder la pregunta, *¿cómo está funcionando actualmente la actividad?*

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

- Conversar con los clientes
- Recopilar datos y obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso
- Obtener una visión global de la actividad

En el quinto componente (*identificación de problemas*), la pregunta a responder es, *¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes?* Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando:

- ¿Qué está bien? (éxito)
- ¿Qué está mal? (fracaso)
- ¿Por qué ocurren estas situaciones?

Dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

En el sexto componente (*levantamiento de soluciones*) debe darse respuesta a la pregunta, *¿dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?*, lo que abarca:

- El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema
- La discusión con lo(s) proveedor(es) y lo(s) cliente(s) con la presentación de las diferentes propuestas

- El logro del consenso entre todos los comprometidos, sobre el mejor curso de acción posible

El producto final esperado de esta etapa de *evaluación del proceso* es un documento que permita entender y visualizar, de manera adecuada, tanto el funcionamiento del proceso como sus puntos críticos y las soluciones indicadas para resolverlos.

### *Etapa IV: Mejoramiento del proceso*

En esta etapa se pretende *planear (elaborar), implantar y monitorear*, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad.

El séptimo componente (*elaboración del proyecto*), busca responder la pregunta, *¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?* Se realiza para hacer efectivo el cambio, poniendo en acción una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

El octavo componente (*implantación del cambio*), se encamina a responder la pregunta, *¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?*

En los casos que se considere conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consiste en:

- Realizar un proyecto piloto
- Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada
- Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos

El noveno componente (*monitoreo de resultados*), se dirige a responder la pregunta, *¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones?* Éste consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas, así como la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participan en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming *PHVA* (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca algunas tareas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes:

- Preparación y utilización de esquemas / instrumentos adecuados para medir el desempeño de la actividad, tales como: Planes de Control, la evaluación de la capacidad del proceso y las Matrices Causa-Efecto
- La recopilación permanente de las informaciones sobre el desempeño del proceso
- La identificación de posibles fuentes de problemas, caracterizando las causas raíces de inestabilidad, mediante el empleo del FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos)
- La ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan las disfunciones del proceso y afectan su correcto y normal funcionamiento

El producto esperado de esta etapa de *mejora del Proceso* es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo.

### 2.3.2 Herramientas básicas propuestas en el procedimiento

La adecuada implantación del procedimiento para la Gestión de Procesos descrita en el anterior epígrafe, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades, con vistas a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento de los procesos. En particular, por la importancia que reviste su empleo en la mejora de los procesos, se describirá en el Anexo 7 la Metodología de Solución de Problemas utilizando un enfoque que describe las actividades que deben desarrollarse mediante el trabajo en equipo.

#### Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama *SIPOC*.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el **SIPOC**) del proceso, de las entradas (la “I” en el **SIPOC**), del proceso (la “P” en el **SIPOC**) que su equipo está mejorando, de las salidas (“la O” del **SIPOC**), y de los clientes (“la C” en el **SIPOC**) que reciben las salidas del proceso. Los requerimientos de los clientes se sugieren añadir al final del **SIPOC** con la letra “R” para un mejor conocimiento del proceso.

La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando, por ejemplo, no se tiene claridad suficiente acerca de aspectos tales como:

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se plantean a las entradas?
- ¿Qué actividades conforman el proceso?
- ¿Cómo se interrelacionan estas actividades?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?, entre otros

Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Habilite un área que permita que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso.
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán las salidas de este proceso.
5. Identifique los requisitos preliminares de los clientes.
6. Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.
7. Identifique a los suministradores de las entradas que son requeridas por el proceso.
8. Elabore el diagrama.
9. Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos implicados, con fines de verificación.

Un diagrama SIPOC se ilustra como aparece en la Figura 2.2, ubicando en cada apartado lo que/quien corresponde, por tanto se requiere de la aplicación de entrevistas, observación, revisión de documentos, por mencionar algunas herramientas para que pueda realizarse de una mejor manera, lo más cercano posible a lo que sucede verdaderamente en el proceso.

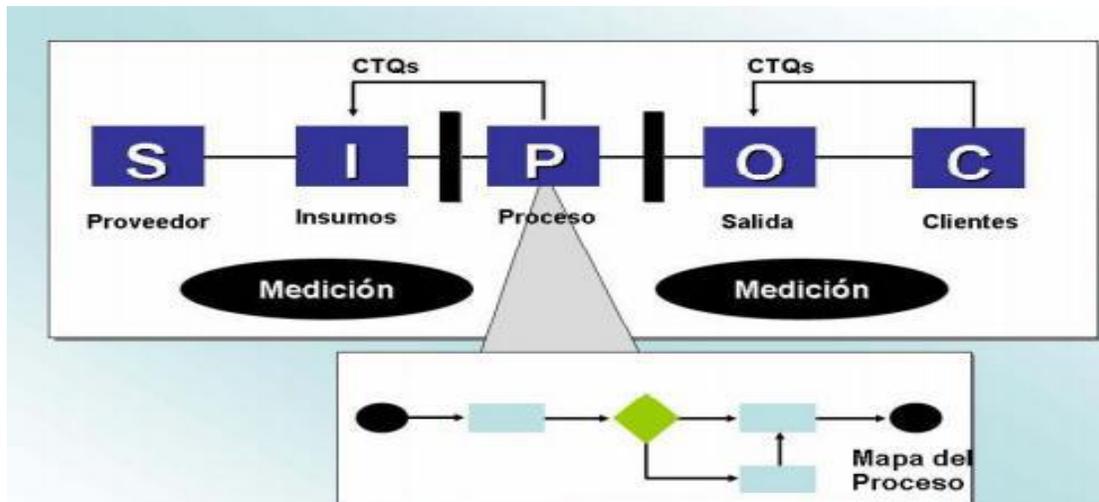


Figura 2.2: Mapa de proceso (SIPOC).

Fuente: Villa y Pons (2006).

### Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo permiten la descripción de las actividades de un proceso y sus relaciones. Para la representación de este tipo de diagramas se requiere de información que se codifica empleando los símbolos que aparecen en la Figura 2.3.

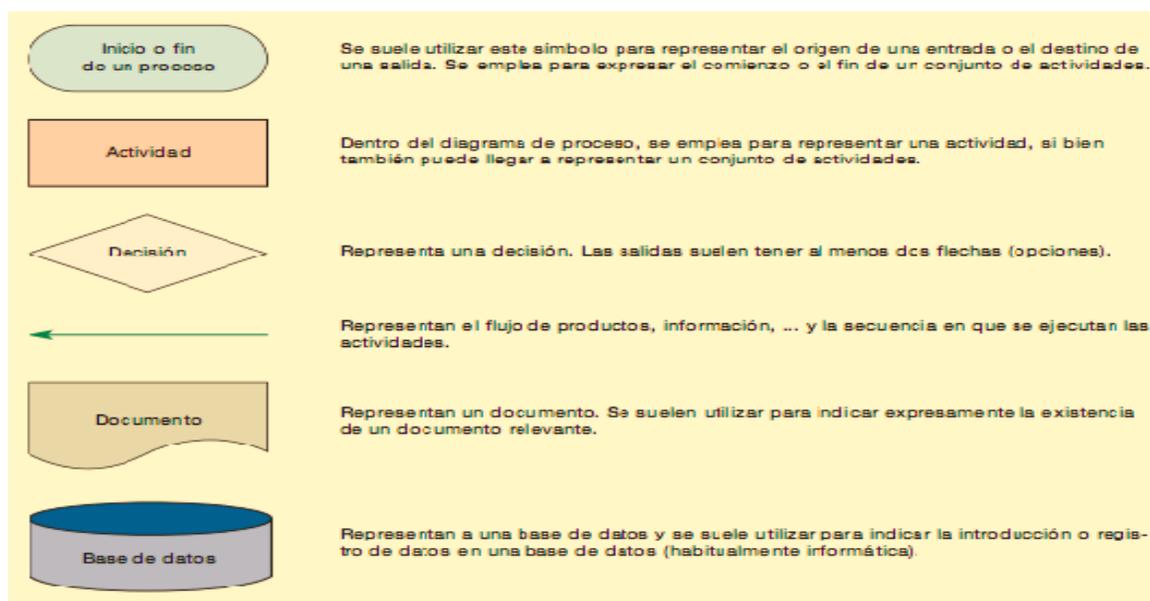


Figura 2.3: Símbolos más empleados en la representación de diagramas de flujo.

**Fuente:** Beltrán *et. al.* (2003).

El investigador, empleando herramientas propias para la captación de información, puede llegar a conocer el proceso para registrar su flujo básico con el mayor nivel de precisión que permita entender este lenguaje común al analizar procesos.

#### Ficha de proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como el soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán et al., 2003).

En la literatura se encuentran diferentes tipos de fichas de procesos en cuanto a la información que incluyen, pero son elementos comunes: nombre, responsable, objetivos (misión), descripción del proceso, recursos necesarios, documentación normativa, alcance, procesos del sistema con que se relaciona, cadena proveedor- cliente, inspecciones, registros, variables de control e indicadores para medir el proceso.

La ficha permite entender, como documento que acompaña el proceso, desde su descripción hasta su evaluación.

#### Revisión y análisis de documentos

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico nace de la revisión de la literatura.

En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández *et al.*, 1998):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano
- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

## Revisión y análisis de documentos

Consiste en revisar documentos existentes en las organizaciones y analizarlos para obtener información necesaria para la investigación que se realice, cuyo sustento teórico hace de la revisión de la literatura. En cuanto a la información existente en documentos y en la literatura, son útiles (Hernández *et al.*, 2010):

- Revisión de fuentes primarias de información: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, revistas científicas, que proporcionen datos de primera mano
- Revisión de fuentes secundarias y terciarias de información: Consisten en compilaciones, listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, bases de datos, son publicaciones que se refieren a las fuentes primarias y secundarias

Particularmente la revisión de la literatura puede iniciarse con el apoyo de medios de búsqueda como los que se encuentran en Internet, mediante el acercamiento a especialistas en el tema, o acudiendo a bibliotecas, tres de las variantes más empleadas en la actualidad.

## Entrevista

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que se intercambia información (Hernández *et al.*, 1998).

En su tipología la más abordada es la que la clasifica en: estructurada y no estructurada. La entrevista se considera estructurada si se basa en un grupo de preguntas predeterminadas y no estructurada si en esta el investigador puede formular preguntas no previstas, posibilitando mayor flexibilidad en el tipo de pregunta y respuesta a ejecutar. Otras formas de clasificar las entrevistas son: informativa u orientada, individual o grupal y exploratoria, introductoria o de control (Hernández *et al.*, 1998).

Los autores Cortés e Iglesias (2005) proponen un conjunto de consideraciones a tener en cuenta en la concepción y realización de entrevistas:

1. Adecuada selección del contenido y estructuración apropiada de las preguntas.
2. Crear un clima favorable y hacer que los entrevistados se sientan cómodos.
3. Realizar una adecuada orientación, lo que depende en gran medida de la planificación de la entrevista.
4. Propiciar una adecuada comunicación: La conversación no sigue un esquema rígido de desarrollo, razón por la cual, es posible retroceder, retomar temas ya tratados. Mantener

la conversación con incentivos que garanticen e incrementen la motivación, el interés y la participación espontánea. Se debe propiciar una relación amistosa entre entrevistador y entrevistado.

5. En algunos momentos se hace necesario cambiar de actividad, para luego retomar la misma.
6. Concretar progresivamente la conversación para obtener datos cada vez más reveladores, más significativos.

### Diagrama Causa – Efecto

El diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema bajo análisis y de esta forma se evita el error de buscar directamente las soluciones sin cuestionar a fondo cuáles son las verdaderas causas.

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando pueda contestarse “sí” a una o las dos preguntas siguientes:

- ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
- ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, las cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica. Estos son (Gutiérrez & De la Vara, 2007):

*Método de las 6M's:* Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final.

*Método de flujo del proceso:* Consiste en construir la línea principal del diagrama de Ishikawa siguiendo el flujo del proceso y en ese orden se agregan las causas.

*Método de estratificación o enumeración de causas:* Implica construir el diagrama de Ishikawa yendo directamente a las causas potenciales del problema sin agrupar de acuerdo con las 6M's.

### Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad.

Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de las causas y su solución. La tormenta de ideas (Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son: 1) utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y, 2) la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio del tema de una sola o unas pocas personas para la presentación de ideas, o por la incapacidad del grupo para juzgar y analizar hasta que la lista de ideas se termine. Es muy recomendable seguir las siguientes reglas prácticas:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.
3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

*Cómo realizar una tormenta de ideas:*

1. Redactar el objetivo.
2. Preparación (comunicación del objetivo, material, etc.).
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos ("calentamiento").
5. Realizar la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que van surgiendo escritas en lugar visible, finalizando antes de que se note cansancio.
6. Procesar los datos.

Entre los métodos para su realización se encuentran los que aparecen en la Tabla 2.1 (Curbelo, 2013).

**Tabla 2.1:** Métodos para la realización de la tormenta de ideas.

Fuente: (Curbelo, 2013)

Variantes	¿Cómo se utiliza?
NO ESTRUCTURADA (Flujo libre o rueda libre)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas, de lo contrario el mismo profesor.</li> <li>2. Escribir en la pizarra una frase que represente el problema y el asunto de discusión.</li> <li>3. Escribir cada idea que sea aportada en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.</li> <li>4. Llegar a conclusiones.</li> </ol>
ESTRUCTURADA (En círculo, mediante ROUND-ROBIN)	La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado, Ej. de izquierda a derecha. No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.
SILENCIOSA (Lluvia de ideas escritas, tira de papel)	Los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio.

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

Esta técnica es adecuada para definir prioridades de mejora. La definición de prioridades es la identificación de los asuntos más importantes de una lista de pendientes, para definir con cuál comenzar. Una prioridad debe atenderse en términos de la urgencia, la tendencia y el impacto asociados con ésta.

*Urgencia:*

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

*Tendencia:*

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente, se hallan las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se deben considerar como principales, entonces, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un

valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas si no se hace algo, se califican con el valor 1.

**Impacto:**

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

**Técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How)**

Esta técnica es la que se utiliza al diseñar planes de mejora y planes de control, la misma a partir de la respuesta a 6 interrogantes, permite organizar el trabajo a realizar luego de una evaluación del proceso. En la Tabla 2.2 se presentan dichas interrogantes.

**Tabla 2.2:** Resumen de la técnica 5W y 1H.

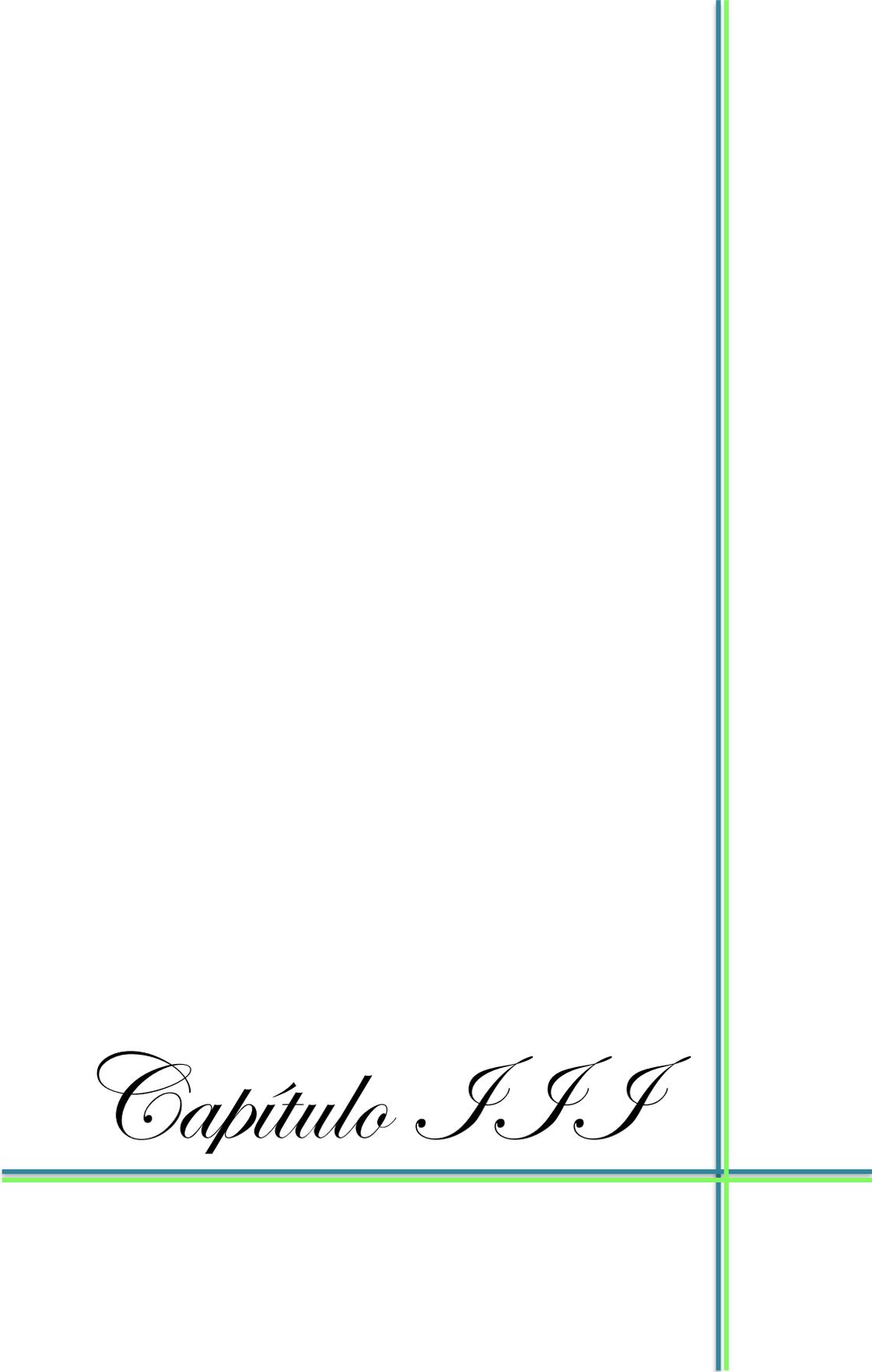
**Fuente:** Elaboración propia.

Criterio		Pregunta	Acción
Asunto	¿Qué? (What)	¿Qué se hace?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué? (Why)	¿Por qué esta actividad es necesaria?	
Lugar	¿Dónde? (Where)	¿Dónde se hace?	Cambiar la secuencia o combinación
Persona	¿Quién? (Who)	¿Quién la realiza?	
Secuencia	¿Cuándo? (When)	¿Cuándo es el mejor momento de hacerlo?	
Método	¿Cómo? (How)	¿Cómo se hace? ¿Es este el mejor método? ¿Hay otro método de hacerlo?	Simplificar la tarea

**Conclusiones Parciales:**

1. Las nuevas tendencias en la gestión universitaria, normativas e indicaciones y la situación actual en la cual se encuentra la Universidad de Cienfuegos, demuestran la necesidad de desarrollar en esta institución un procedimiento que permita gestionar los procesos de manera adecuada y orientada al Plan estratégico del MES y de la institución.
2. El procedimiento de Gestión de Procesos escogido en esta investigación y mostrado en este capítulo fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la filosofía DMAIC, de los Programas de Mejora  $6\sigma$ , así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
3. El procedimiento al ser desarrollado permitirá que los procesos universitarios sean constantemente examinados, evaluados y mejorados; por lo que el mismo constituye un valioso documento para enfocar la universidad hacia la satisfacción los clientes, lo que posibilitará sin dudas el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización.

*Capítulo III*



### Capítulo III: Perfeccionamiento del subproceso de Comercialización de Servicios de la Universidad de Cienfuegos

#### Introducción

En este capítulo será aplicado en detalle el procedimiento para la Gestión de Procesos que se expone en el capítulo anterior, específicamente en el subproceso de Comercialización de Servicios perteneciente a la Universidad de Cienfuegos, que constituye una fuente de ingresos en la institución y de incentivo salarial a los profesores, satisfaciendo las necesidades que impactan en el desarrollo económico y social del territorio, en Cuba y en el extranjero.

#### 3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora de la Gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos

##### Etapas I. Identificación de procesos

Para la realización de la investigación es necesario contar con el juicio de un grupo de personas conocedoras sobre la Gestión Universitaria y del proceso de Comercialización de servicios en Instituciones de Educación Superior. Para ello es necesario calcular el número de expertos que participa en la toma de decisiones referente al tema abordado y en todas las etapas de la investigación, esto se muestra en el Anexo 8.

Para la selección de los expertos se procede al cálculo de coeficiente de competencia según se expresa en el Anexo 9 y en la Tabla 3.1 se muestran los resultados del coeficiente y la calificación para cada experto.

**Tabla 3.1:** Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.

**Fuente:** Elaboración propia.

Expertos	Ka	Kc	$\frac{1}{2} (Kc+ Ka)$	Kcomp
1	0.89	0.8	0.845	alta
2	0.78	0.7	0.74	media
3	0.9	0.9	0.9	alta
4	0.89	0.9	0.895	alta
5	0.77	0.8	0.785	media
6	0.88	0.9	0.89	alta
7	0.98	0.9	0.94	alta
8	0.97	0.9	0.935	alta

A partir de estos resultados se demuestra que las 8 personas presentan los conocimientos para participar en la investigación por tener el coeficiente de competencia en el rango de alto y medio, lo que se considera adecuado.

### *Paso 1. Definición de procesos Organizacionales*

En investigaciones realizadas con anterioridad se han logrado pasos de avance en la aplicación del enfoque a procesos en la Universidad de Cienfuegos, dentro de ellas se realiza una propuesta del mapa de procesos de la institución (ver Anexo 10), contando con el criterio del consejo de dirección en su totalidad, así como el del grupo de expertos definido, que fue aprobada e incluida en la Planificación Estratégica del 2017-2021. Definiéndose dentro de este el proceso de Relaciones Internacionales como un proceso de apoyo.

### *Paso 2. Selección de procesos claves*

La Universidad de Cienfuegos con la intención de continuar avanzando en el tema abordado y dar cumplimiento al cronograma (Anexo 11) que se ejecuta, con el objetivo de implementar el procedimiento de Gestión por Procesos en la totalidad de ellos, corresponde en la presente etapa el estudio de los procesos de Gestión de Capital Humano y el de Relaciones Internacionales, ambos realizados en investigaciones paralelas a esta y se hizo necesario investigar de manera independiente el subproceso de Comercialización de Servicios, objeto de estudio de esta investigación, por estar implicado en la obtención de ingresos de la institución, sus directivos no tener claro su funcionamiento y visualizar correctamente su ubicación dentro del mapa de la organización. Al inicio del presente estudio el subproceso se encontraba inmerso dentro del proceso de Relaciones Internacionales y en el mes de mayo se encuentra en aprobación en el MES una nueva propuesta de estructura en la Universidad de Cienfuegos, donde este subproceso pasa a formar parte de la actividad de Ciencia y Técnica junto a un nuevo proceso de proyectos y transferencias de tecnología. (ver Anexo 12).

## **Etapas II: Caracterización del proceso**

La caracterización del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos no se encontraba documentada, por lo que esta etapa se basa en la presentación del SIPOC, la ficha del proceso y el flujo del proceso, tal como lo indica la NC-ISO 9000:2015 y se observan en los Anexos 13, 14 y 15 respectivamente.

### *Paso 3: Descripción del Contexto*

La naturaleza del subproceso de Comercialización de Servicios puede definirse como cualquier interacción entre las universidades o sus profesores e investigadores y la industria o comunidad, que conducen no solo a la transmisión de conocimientos en todas sus formas, sino también la difusión del conocimiento existente. En el caso de la Educación Superior el cierre de ciclo de I+D+i lo constituye la comercialización de servicios que se generan a partir de las

transferencias de tecnologías que pueden ser resultados de conocimientos adquiridos por profesores e investigadores durante el ejercicio de su profesión o derivados de proyectos o de investigaciones. El producto esperado de este subproceso lo constituye la solución a los problemas que afronta la comunidad empresarial tanto en Cuba, como en el extranjero; del nivel de resolución de estos depende en gran medida el desarrollo económico, social y ambiental de la provincia y del país.

### *Paso 4: Definición del alcance*

El subproceso consta de 4 etapas, comienza con la planeación de la Comercialización de Servicios, continua con la contratación, luego la ejecución en dos fases (evaluación y cobro) y, por último, el control y monitoreo de los resultados.

### *Paso 5: Determinación de requisitos*

Para determinar los requerimientos de los clientes se desarrolla una tormenta de ideas la cual parte de la presentación preliminar de los expertos de una lista que se obtuvo a partir de la revisión bibliográfica de la temática, así como de las resoluciones y manuales de procedimientos con que cuenta el Centro Internacional de La Habana S.A. y la oficina de Comercialización de Servicios de la Universidad de Cienfuegos, además se tuvo en cuenta los seis años de experiencia de la actual Encargada de Negocios que atiende dicho subproceso en la UCf y se proponen teniendo en cuenta las experiencias acumuladas de los propios expertos. La lista inicial y votación de los expertos se encuentra en Anexo 16 y los resultados obtenidos son:

- Cumplimiento en tiempo y con la calidad requerida de los resultados comprometidos en los contratos
- Cumplimiento de los plazos de pago acordados
- Profesionales competentes
- Contratos debidamente firmados y acñados
- Informes precisos y con excelente presentación derivados de los servicios de Consultoría y Auditoría.

### *Etapa III: Evaluación del proceso*

#### *Paso 6: Análisis de la situación*

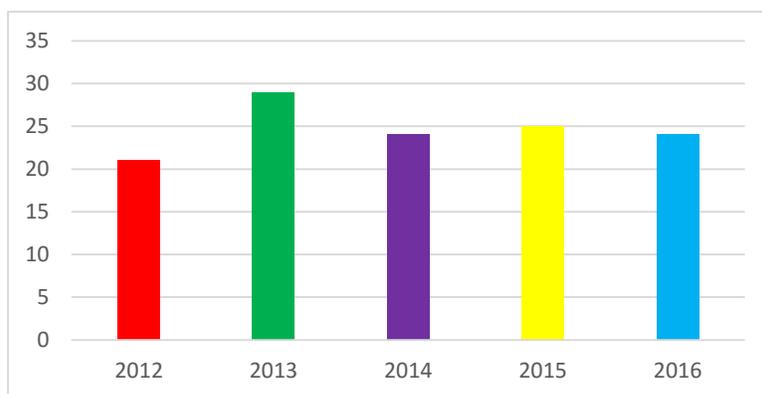
Según la bibliografía consultada relativa al enfoque de procesos es necesario medir los indicadores que le concierne, para analizar su funcionamiento. En tal sentido en la Ficha del proceso se muestran los indicadores diseñados para el subproceso Comercialización de Servicios. Estos fueron consultados, revisados y aprobados además de los cargos

mencionados anteriormente por el consejo de dirección de la Universidad. Para realizar la propuesta fue necesario recurrir a la legislación actual por la cual se rige en el subproceso emitida por el Ministerio de Educación Superior, el Centro Internacional de la Habana S.A., el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), la Contraloría General de la República, el Ministerio de Planificación y la Planificación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos en cuanto a esta actividad se refiere.

Para calcular dichos indicadores se trabaja con las Fichas Técnicas de los indicadores (ver Anexo 17), lo cual permitió realizar un análisis del estado actual del proceso y una comparación teniendo en cuenta años anteriores.

A los efectos de la presente investigación se trabaja en tres dimensiones, cada una posee indicadores de Eficiencia, Eficacia y Satisfacción. Son analizados informes de balance anual de la comercialización de servicios en la UCf y registros enviados CIH S.A., relativos a los resultados de este subproceso. Se tiene en cuenta un periodo de análisis de cinco (5) años y además el primer cuatrimestre del año 2017. Todo lo cual permitió emitir la siguiente evaluación del proceso.

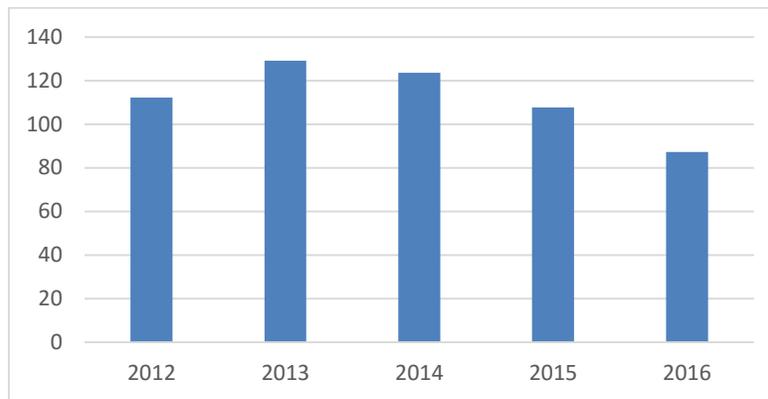
Durante el período del 2012-2016 la Oficina de CIH en la Universidad de Cienfuegos ha elaborado en general 123 contratos, como se muestra en la Figura 3.1 manifestándose el año 2013 como el de mayor contratación y en los años sucesivos con menor cuantía, pero con cierta estabilidad.



**Figura 3.1:** Total de contratos elaborados durante el período 2012-2016.

**Fuente:** Elaboración propia.

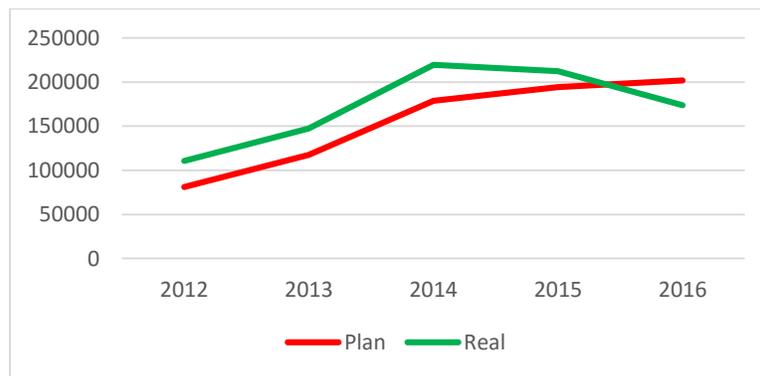
Durante este período el comportamiento del porcentaje de cumplimiento las ventas en moneda total se muestran en la Figura 3.2, donde se observa que, a partir del año 2014, disminuyen los valores hasta llegar al incumplimiento del plan en el año 2016.



**Figura 3.2:** Comportamiento del porcentaje de cumplimiento de las ventas en MT durante el período 2012-2016.

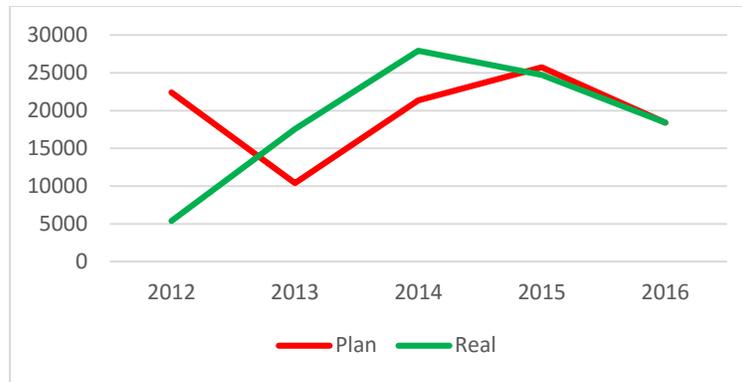
**Fuente:** Elaboración propia

La estratificación por tipo de moneda se muestra en las Figuras 3.3 y 3.4, en ellas se puede observar como el incumplimiento del plan del año 2016 fue por causa de la falta de contratación de servicios en moneda nacional (CUP). Además, solo dos años (2013 y 2014) de los 5 años se comportan positivamente en función del cumplimiento del plan en ambas monedas.



**Figura 3.3:** Total de ventas en CUP durante el período 2012-2016.

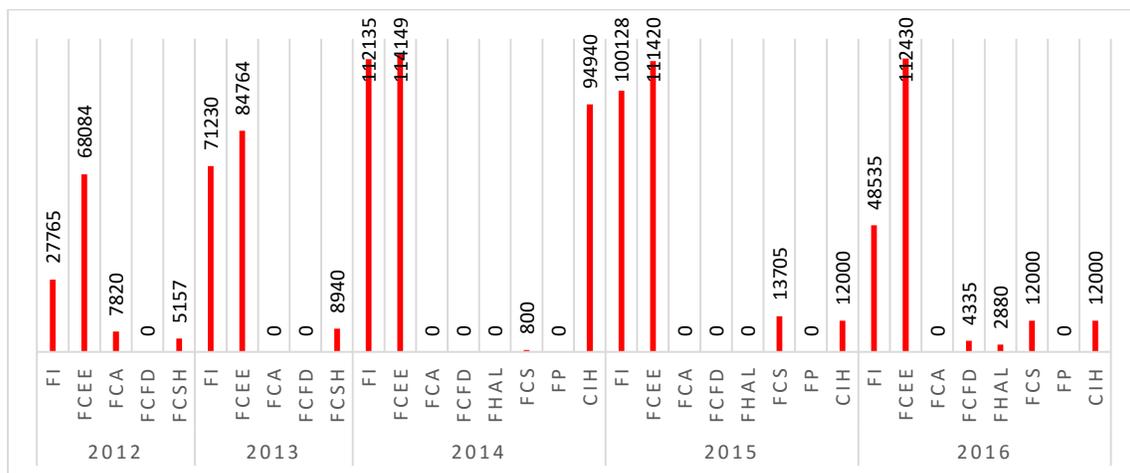
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3.4:** Total de ventas en CUC durante el período 2012-2016.

**Fuente:** Elaboración propia

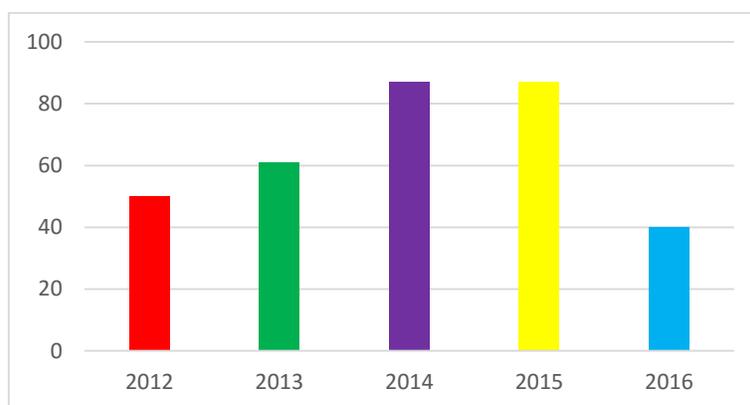
El comportamiento por facultades que participan en la realización de los servicios se muestra en la Figura 3.5, se evidencia que durante el periodo no se han logrado integrar todas al proceso, de ellas las que contribuyen a la captación de ingresos en Moneda Total son la Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales y la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, que desde el año 2014 se divide en la Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Historia, Artes y Lenguas. Los servicios que más se repiten en el tiempo son los cursos de Gestión Energética, Control Interno y temas de preparación a directivos y en cuanto a los servicios de consultoría, diagnóstico e implementación de los diferentes sistemas de gestión y auditorías financieras.



**Figura 3.5:** Facultades que participan en el proceso de Comercialización de servicios en el período 2012-2016.

**Fuente:** Elaboración propia

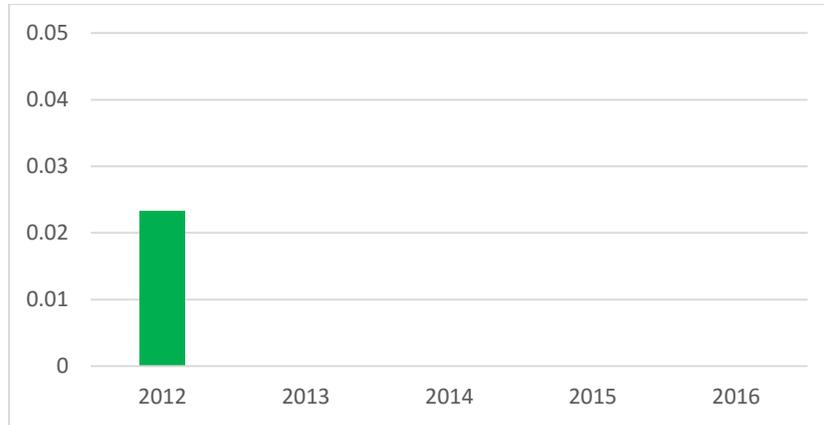
La participación de los profesores por año que trabajan en la realización de los contratos de CIH/UCF se muestra en la Figura 3.6, en ella se evidencia que durante el año 2016 hay una disminución del número de estos en más de la mitad, al éxodo de profesores que mantenían un trabajo estable en la comercialización de servicios, que implicó reducción del número de contratos. Durante el período analizado el 63,22% de los profesores se han mantenido trabajando al menos 2 años en una misma empresa o en otras ofreciendo el mismo servicio.



**Figura 3.6:** Participación de los profesores en el proceso de Comercialización de servicios en el período 2012-2016.

**Fuente:** Elaboración propia

En la Figura 3.7 se muestra el porcentaje de cuentas envejecidas por más de 60 días al término de los años analizados, al finalizar el año 2012, el total de cuentas por cobrar es de 25735.00 pesos en CUP, de ello, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (CANEC) mantuvo un monto de 600 pesos en CUP por más de 60 días representando aproximadamente el 0.023% del total de ventas. En los años posteriores no existe esta situación, pero esto no significa que durante el transcurso de los mismos no hayan existido empresas que no paguen en el término establecido, ejemplo de esto se encuentra en el año 2015, el cliente Flora y Fauna con una factura de 1950.00 pesos en CUP y en el año 2016, este mismo cliente con una factura de 1500.00 pesos en CUP.

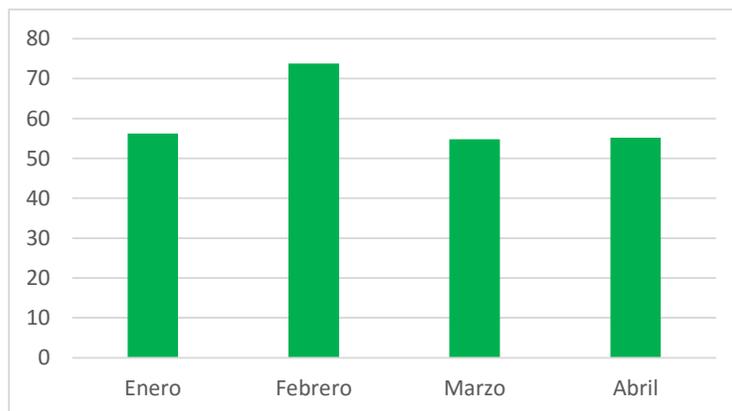


**Figura 3.7:** Porcentaje de cuentas envejecidas por más de 60 días en el período 2012-2016.

**Fuente:** Elaboración propia

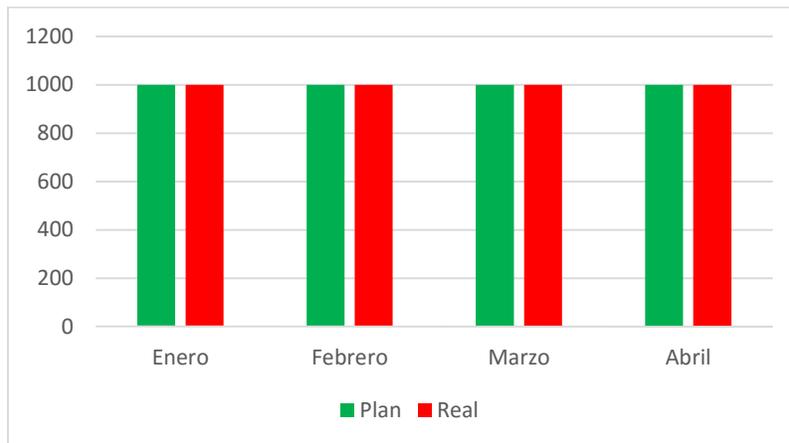
Aunque los indicadores diseñados para el proceso de Comercialización de Servicios se midan anualmente, es necesario analizar el primer cuatrimestre del año 2017, con el objetivo de ver el comportamiento de la situación hasta el momento.

En la Figura 3.8 se muestra el comportamiento del porcentaje de cumplimiento del plan de ventas en Moneda Total durante dicho periodo, en ella se observa que en ninguno de los meses se ha cumplido el plan establecido quedando todos los meses por debajo del 85%. Estratificando estas por tipo de moneda se observa en las Figuras 3.9 y 3.10 que el incumplimiento del plan en moneda total está dado por el CUP, llegando al 100% del cumplimiento en CUC todos los meses. En este periodo el importe a cumplir asciende a 32708.00 pesos en Moneda Total.



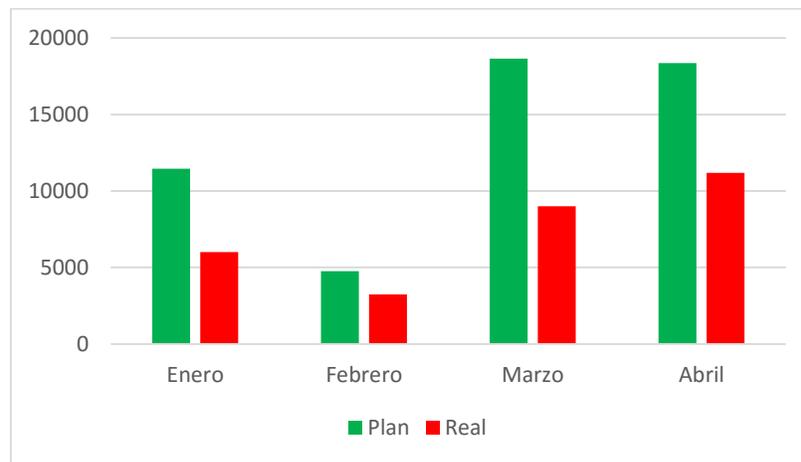
**Figura 3.8:** Comportamiento del porcentaje de ventas en MT durante el período Enero-Abril 2017.

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3.9:** Total de ventas en CUC durante el período Enero-Abril 2017.

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3.10:** Total de ventas en CUP durante el período Enero-Abril 2017.

**Fuente:** Elaboración propia

Durante el periodo de enero-abril del año 2017, los ingresos se sostienen por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Al analizar el comportamiento de la participación de los profesores durante los meses de enero-abril del 2017 se observa que en dicho periodo han trabajado 14 profesores en los 12 contratos (2 del año anterior) realizados y se ha logrado la incorporación de 3 nuevos pedagogos como consultores/auditores.

Al cierre de enero del año 2017, de un total de 10920.00 pesos en CUP de cuentas por cobrar, el % de cuentas envejecidas por más de 60 días asciende al 13,73% del monto total, el cliente

responsable de esta situación es Flora y Fauna, en el periodo febrero-abril, no se han manifestado clientes morosos en cuanto al pago de facturas.

Para medir la satisfacción de los clientes, son utilizadas 2 encuestas las cuales se muestran en los Anexos 18 y 19 (encuesta para servicios de formación y encuesta para servicios de consultoría) facilitadas por CIH S.A., las cuales están validadas y aptas para la aplicación a los clientes cada vez que se concluye un servicio. En el caso del servicio de auditoría la encuesta es emitida por CIH S.A., quien es la encargada de enviarlas cuando se concluye el servicio, esto se debe a que los contratos se firman centralmente.

La muestra para la aplicación de las mismas está compuesta por el total de clientes que contrataron el servicio de formación (12) y consultoría (7) durante el año 2016 y aquellos que hayan concluido los servicios mencionados durante el primer cuatrimestre del año 2017 ya que en los años anteriores no se contaba con dicha herramienta y, transcurrido el tiempo, las condiciones pueden haber cambiado, siendo no confiables las respuestas emitidas en estos momentos, aunque se puede tomar como indicador de satisfacción que la mayoría de los clientes se repiten durante el período del 2012-2016 y en el territorio se tiene presencia de otras casas consultoras que prestan servicios similares. Todos los clientes son empresas estatales, no evidenciándose la inserción del mercado no estatal en la contratación de dichos servicios en el territorio.

En los Anexos 20 y 21 se muestra el análisis de frecuencia y los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems contenidos en los cuestionarios y en la Figura 3.9, se resumen las opiniones de los clientes respecto al servicio de formación recibido, donde se considera insatisfechos a los encuestados que marcaron del 1 al 2 en la escala likert de 5 niveles, y satisfechos a los que marcaron entre 3 y 5.

En la Figura 3.11 se observa que el 100% de los clientes que contrataron el servicio de formación se encuentran satisfechos, predominando los clientes totalmente satisfechos, pero esto a su vez, no es un indicador de que no existan debilidades en las que es necesario seguir trabajando con el objetivo de mejorarlas en un futuro.

Para obtener una evaluación de cada uno de los ítems contenidos en cuenta en el cuestionario se toma la mediana y la media como parámetros estadísticos. La Tabla 3.2 muestra la evaluación para cada una de las declaraciones del cuestionario.

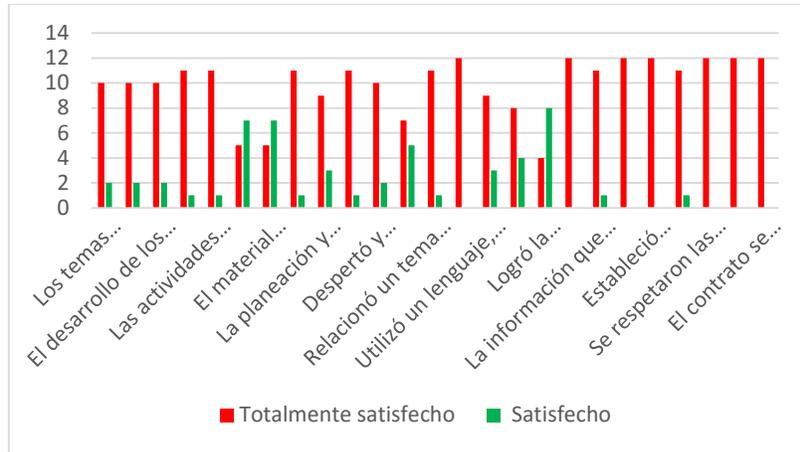


Figura 3.11: Evaluación de los ítems por los clientes que contrataron el servicio de formación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2: Evaluación de ítems del cuestionario de formación.

Fuente: Elaboración propia.

	Contenido y estructura del curso		Habilidades del instructor			Organización		
	Media	Mediana		Media	Mediana		Media	Mediana
1	4.83	5	1	4.91	5	1	4.91	5
2	4.83	5	2	4.83	5	2	5	5
3	4.83	5	3	4.58	5	3	5	5
4	4.91	5	4	4.91	5	4	4.91	5
5	4.91	5	5	5	5			
6	4.41	4	6	5	5			
7	4.5	4	7	4.75	4			
8	4.91	5	8	4.33	4			
9	4.75	5	9	5	5			
			10	4.91	5			
			11	5	5			
			12	5	5			

Se observa que para el caso de la dimensión organización todos los ítems obtienen valores de mediana iguales a 5 y valores de media superiores a 4,5, lo que indica que no se identifican insatisfacciones. Para el caso de la dimensión contenido y estructura del curso se identifica como ítems peor evaluados: las actividades permitieron la socialización de los participantes y el material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc) fue variado y apropiado. Para la

dimensión habilidades del instructor se identifica como ítem peor evaluados: logró la participación de la mayoría del grupo.

Las cuestiones que más problemas poseen en dicho servicio son debido a los materiales didácticos utilizados puesto que la mayoría de estos cursos se realizan en la misma empresa y no existen las condiciones óptimas para este trabajo, además, no se logra la participación de la mayoría del grupo ya que los participantes no son liberados de sus tareas diarias al 100%. Las principales fortalezas se encuentran en la aplicabilidad y actualidad de los temas abordados en las actividades cotidianas, en la organización de los cursos y experiencia de los profesores que lo imparten.

En la Figura 3.12 se muestra el análisis realizado a la encuesta para los clientes que recibieron el servicio de consultoría. En ella se evidencia que los clientes se encuentran satisfechos, predominando también aquellos totalmente satisfechos. En la Tabla 3.3 se muestra la evaluación de cada uno de los ítems de la encuesta y también se toma la media y la mediana como estadísticos descriptivos.

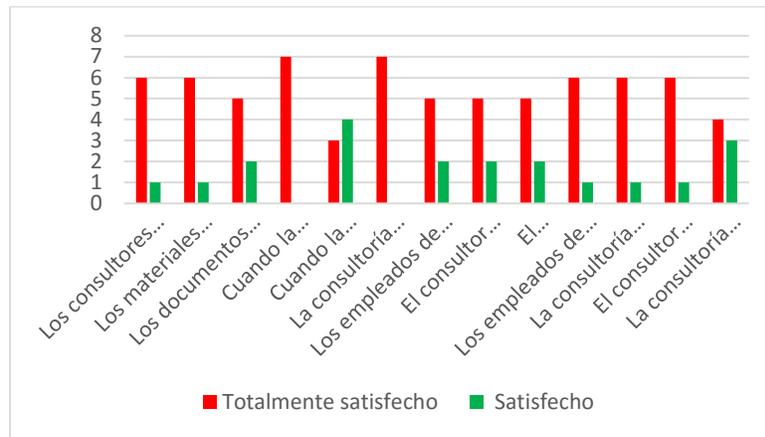
**Tabla 3.3:** *Evaluación de ítems del cuestionario de consultoría.*

**Fuente:** *Elaboración propia.*

	Media	Mediana
1	4.86	5
2	4.86	5
3	4.71	5
4	5	5
5	4.43	4
6	5	5
7	4.71	5
8	4.71	5
9	4.71	5
10	4.86	5
11	4.86	5
12	4.86	5
13	4.57	5

Los clientes coinciden que las principales debilidades se encuentran en el tema del cumplimiento de los plazos acordados para realizar las tareas dado que los consultores no trabajan a tiempo completo en esta labor, y en la demora por parte de los clientes a la hora de entregar información para ser procesada por el consultor. Las principales fortalezas se

encuentran en la alta calificación de los consultores en los temas abordados y en la presentación de informes y documentación.



**Figura 3.12:** Evaluación de los ítems por los clientes que contrataron el servicio de consultoría.

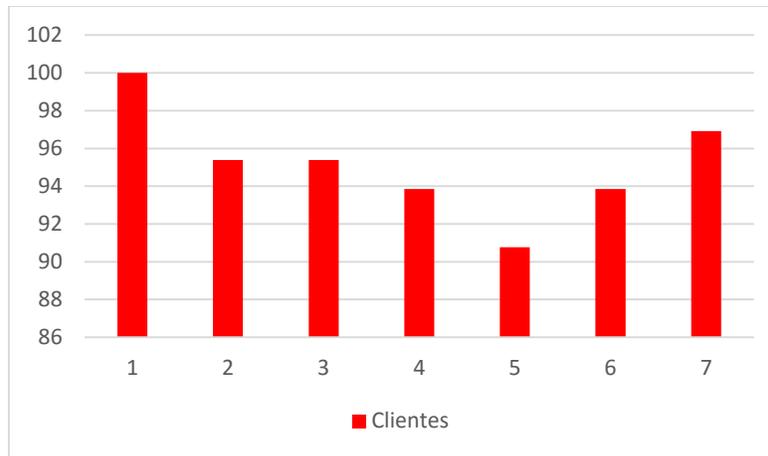
**Fuente:** Elaboración propia

Para analizar el porcentaje de satisfacción de los clientes se utiliza el instructivo de calificación anexo a las encuestas aplicadas anteriormente, (ver Anexo 22). En la Figura 3.13 y 3.14 se muestra que todos los clientes se encuentran en el rango de 88%-100% de satisfacción, por lo que se obtiene una calificación de excelente en el período analizado.



**Figura 3.13:** Porcentaje de satisfacción de clientes que contrataron el servicio de formación

**Fuente:** Elaboración propia

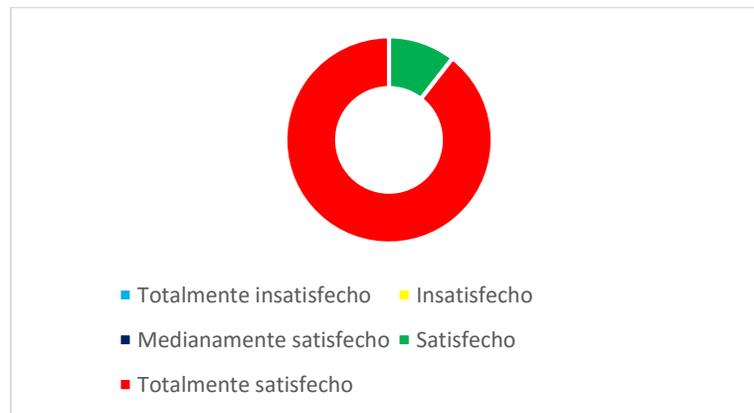


**Figura 3.14:** Porcentaje de satisfacción de clientes que contrataron el servicio de consultoría

**Fuente:** *Elaboración propia*

Durante el primer cuatrimestre del año 2017 solo se ha concluido 1 contrato de formación y luego de ser respondida la encuesta pertinente, el cliente resulta satisfecho al 98,75%.

En la Figura 3.15 se muestra que aproximadamente el 80% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos y alrededor de un 10% se encuentran satisfechos.



**Figura 3.15:** Nivel de satisfacción de los clientes.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

De los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas a los clientes que participaron en la contratación de servicios, la revisión y análisis de los balances anuales y entrevistas a la Encargada de Negocios y especialista de la oficina de Comercialización de servicios, se puede constatar que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio recibido, que existe un enfoque funcional en la gestión de este subproceso, incidiendo en la no visualización por parte de todas las facultades en la captación de ingresos por esta vía, altas probabilidades de

desaprovechar los servicios que solicitan las empresas por no tener cultura de trabajo a través del Centro Internacional de la Habana, disponer de los recursos humanos y materiales, debido a la presencia de una variedad de actividades que solicitan los clientes y de tiempo necesario para ejecutar los servicios contratados, dado que no está incluido en el plan de trabajo individual del profesor que en ellos interviene.

Con el análisis de esta etapa se concluye que el proceso actualmente cumple con los estándares establecidos. En las categorías de Excelente posee 2 indicadores, en la categoría de Bien posee 1, Regular ostenta 1. Por lo que la evaluación del mismo puede ser catalogada como satisfactoria.

#### Validación de los resultados de la investigación

La documentación propuesta o sea el diagrama SIPOC, diagrama de flujo, la ficha de procesos y la ficha técnica de los indicadores, son divulgados en el blog de la universidad y presentados en el Consejo de Dirección de la Universidad y Facultades.

Algunas facultades y departamentos enviaron respuesta, validando la documentación y otras presentaron observaciones que fueron analizadas por el equipo técnico, efectuando las modificaciones que se consideraron pertinentes a los documentos.

Habiendo transcurrido el tiempo establecido para remitir las observaciones al documento, el equipo consideró que las áreas que no emitieron observaciones, están de acuerdo con el mismo, por lo que se mantienen como se había mostrado en Anexos 13,14 y 15.

#### Método de expertos

Se cuenta con la cantidad de 8 expertos definidos anteriormente, a los cuales se les entrega una lista con las características que posee la documentación elaborada en la cual deben marcar con una X las que consideran que son cumplidas. Para comprobar la consistencia del criterio y la comunidad de preferencia entre estos se decide realizar un método de expertos.

A partir de los valores calculados que ofrece el software SPSS Versión 22.0 donde la significación asintótica es de 0.000 y este valor es menor que 0.05 (nivel de significación estadística), se rechaza  $H_0$  lo que se traduce en que existe comunidad de preferencia entre los expertos con un coeficiente W de Kendall de 0.869, lo cual se considera adecuado (Ver Tabla 3.4). Se puede decir entonces, que todos los expertos concuerdan en que la documentación del proceso elaborado posee las características requeridas y están acorde a las actividades actuales desarrolladas.

De la documentación presentada se validaron criterios tales como:

- Cumplimiento de las legislaciones (MES, MFP, MINCEX, entre otros)
- Aplicabilidad a la institución
- Claro y Legible
- Integración con otros procesos
- Que brinde oportunidades de mejora
- Cumplimiento de los requisitos de diagramas de proceso
- Posibilidad de generalización a otras IES
- Delimitación de variables de entrada, variables de salida, requerimientos y responsables de actividades

**Tabla 3.4:** Estadísticos de contraste para la prueba no paramétrica.

**Fuente:** Elaboración propia

Test Statistics	
N	8
Kendall's W <sup>a</sup>	,869
Chi-Square	31,571
df	5
Asymp. Sig.	,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Aprobación de la documentación

Una vez validado por las autoridades de las Facultades y Departamentos, la documentación del proceso elaborada se presenta al Consejo de Dirección de la Universidad, quedando su aprobación definitiva.

Publicación y divulgación en la intranet de la Universidad

Aprobado el documento por el Consejo de dirección de la Universidad, se divulgará la documentación al respecto a través de distintos medios de comunicación institucional.

Paso 7: Identificación del problema

En este paso se procede a la identificación de problemas existentes en el subproceso de Comercialización de Servicios. Para cumplir con este objetivo se tiene en cuenta el análisis

realizado en el paso anterior, el comportamiento de los años 2012-2016 así como del cuatrimestre (enero – abril del 2017), se consultan a su vez, en los Balance de Anuales de esta actividad de la Universidad y el del CIH S.A., permitiendo identificar un conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se muestran a continuación:

### Fortalezas

- ✓ Equipo de trabajo (Encargado y dos especialistas) con experiencia en la actividad de comercialización de servicios.
- ✓ Contar con la experiencia de los directivos de CIH S.A.

### Oportunidades

- ✓ Se negocian nuevos contratos de servicios.
- ✓ Se incorporan facultades a la comercialización de servicios.
- ✓ Aprobadas por la contraloría la ejecución de 4 auditorías durante el año 2017.
- ✓ Apertura en el extranjero de nuevas posibilidades de negocios a través de CIH S.A.
- ✓ Intercambio de la UCf con directivos de CIH S.A.
- ✓ Posibilidades de efectuar contrataciones con el sector no estatal.

### Debilidades

- ✓ Inadecuada planificación del plan de ventas anual.
- ✓ Éxodo de profesores que trabajan con la oficina de CIH/UCf.
- ✓ No se revierte un por ciento del ingreso en CUC en mejorar el trabajo de las áreas que lo generan.
- ✓ Limitados recursos para las actividades de contratación de los servicios.
- ✓ Limitados contratos con empresas extranjeras.
- ✓ No se cuenta con un procedimiento escrito de la actividad de Comercialización de servicios.

### Amenazas

- ✓ Empresas consultoras que ofrecen servicios similares y contratan por pluriempleo a profesores universitarios.
- ✓ Clientes que prefieren otras empresas consultoras.

Luego de analizar lo anteriormente expuesto es convocada una tormenta de ideas con el grupo de expertos que participa en la investigación, con el objetivo de definir el problema principal que está afectando el subproceso de Comercialización de servicios en la Universidad de Cienfuegos. Después de un largo debate se llega a la conclusión de que el problema

fundamental es: El incumplimiento del criterio de medida 2, objetivo 5 de la Planificación Estratégica del periodo 2017-2021.

Para investigar las causas que inciden en el problema principal definido anteriormente se utiliza el diagrama causa-efecto, específicamente el de estratificación de causas puesto que es un método gráfico que permite relacionar el problema con todas las causas que posiblemente lo generan. Para ello se acude a la experiencia acumulada de los trabajadores que laboran en el proceso. En el Anexo 23 se muestra dicho diagrama.

Paso 8: Levantamiento de soluciones

Una vez identificados los problemas existentes en el proceso se aplica la Matriz UTI como herramienta de priorización a los problemas que deben ser resueltos con mayor urgencia por su impacto y tendencia. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso de Comercialización de servicios, se muestran en la Tabla 3.5.

**Tabla 3.5:** *Matriz UTI para el establecimiento de oportunidades de mejora para el subproceso de Comercialización de servicio.*

**Fuente:** *Elaboración propia*

Principales problemas identificados en el proceso	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
No actualización de la carpeta de servicios	8	7	8	25	2
Limitada proyección de las Facultades	9	8	9	26	2
Incumplimiento del plan de ventas (CUP)	10	10	10	30	1
Clientes que se toman tiempo	7	6	6	19	4
Clientes que se retractan	8	7	7	22	3
Limitados contratos con empresas extranjeras	7	7	6	20	4
Clientes morosos en el pago	6	7	5	18	4
Morosidad de respuesta a solicitudes de clientes	10	9	10	29	1
Demora en entrega de Ficha técnica	8	7	7	22	3
Baja de profesores	9	6	7	21	4
Poco tiempo de profesores para dedicarse a estas actividades	9	9	10	28	1
Poca incorporación de profesores	9	7	9	25	2
Poca motivación	10	8	8	26	2
Baja remuneración	9	8	10	27	2
Escasa divulgación de los servicios	8	8	9	25	2
No utilización de la captación de ingresos en CUC	10	9	10	29	1
Limitación de recursos materiales	8	6	8	22	3
Dificultades en la conexión vía correo	8	7	7	22	3
No existe un procedimiento escrito	9	10	10	29	1

Como se muestra en la tabla 3.5 se decide a través del trabajo con los expertos, priorizar las cinco primeras oportunidades de mejora a los efectos de esta investigación, las cuales quedan en orden de prioridad de la siguiente manera; como número 1 queda el incumplimiento del plan

de ventas (CUP), como número 2 y con igual orden de prioridad queda la morosidad de respuesta a solicitudes de clientes, como número 3 poco tiempo de profesores para dedicarse a estas actividades, como 4 la no utilización de la captación de ingresos en CUC y como 5 la no existencia de un procedimiento escrito para la actividad del Comercialización de los servicios.

1. Incumplimiento del plan de ventas (CUP)

Propuesta de mejora:

- ✓ Capacitar a las facultades en confección del plan de ingreso y actualización de carpeta de servicios.
- ✓ Rediseñar la carpeta de servicios.
- ✓ Divulgar los servicios
- ✓ Contar con plan y cumplimiento de ingresos por cada Facultad.

2. Morosidad de respuesta a solicitudes de clientes

Propuesta de mejora: Eliminar la morosidad ante las solicitudes de clientes a través de Fichas técnicas y carpeta de servicios actualizada.

3. Poco tiempo de profesores para dedicarse a estas actividades

Propuesta de mejora: Incorporación al plan de trabajo individual de cada profesor la actividad de Comercialización de servicios.

4. No utilización de la captación de ingresos en CUC

Propuesta de mejora: Los departamentos que generan el ingreso en CUC dispongan de un porcentaje de ese ingreso en mejora de sus procesos.

5. No existe un procedimiento escrito para la actividad del Comercialización de los servicios.

Propuesta de mejora: Describir un procedimiento para la actividad de Comercialización de servicios.

Etapa IV: Mejora del proceso

Una vez identificados los problemas principales, se procede a la elaboración del proyecto de mejora.

*Paso 9: Elaboración del proyecto*

El proyecto fue organizado mediante planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How). Estos planes de acción (mejora) para las tres oportunidades de mejora priorizadas del subproceso de Comercialización de Servicios, se muestran en las Tablas 3.6 a la 3.13.

**Tabla 3.6:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 1.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 1:</b> Capacitar a las facultades en la confección del plan de ingreso y actualización de carpeta de servicios					
<b>Meta:</b> Facultades y CUMs conozcan cómo identificar clientes y servicios a comercializar a través de la oficina de UCf/CIH					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Que las facultades y CUMs sean capaces de identificar clientes y servicios a comercializar a través de la oficina de UCf/CIH	CIHS.A. y Encargado de Negocio UCf/CIH	El encargado de negocios a través de reuniones y encuentros con los directivos y persona que centra esta actividad en la facultades y CUMs, asesorará en la identificación de servicios a brindar a empresas en el territorio y en el extranjero y como captar ingresos	Porque se evidencia incumplimiento de plan de ingresos y criterio de medida 2, objetivo 5 de la Planificación Estratégica de la UCf del período 2017-2021	Facultades, CUMs,	Abril - junio/2017

**Tabla 3.7:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 1.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 1:</b> Rediseñar la carpeta de servicios.					
<b>Meta:</b> Contar con plegables de la carpeta de servicios.					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO

Elaborar plegables con los servicios que se puedan brindar para el territorio y en el extranjero.	Facultades, CUMs Encargado de Negocio y Departamento de Comunicación Institucional.	Las Facultades identificarán sus servicios y se los darán a conocer a la Encargada de Negocios, quien los agrupará y entregará a Departamento de Comunicación para diseñar e imprimir los plegables	Porque se encuentra desactualizada la carpeta de servicio de la UCf y no existe plegables para mostrar a los clientes	Facultades, CUMs, Oficina de Comercialización de servicios, Dpto. de Comunicación Institucional.	Mayo-Junio/2017
---	---	---	---	--	-----------------

**Tabla 3.8:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 2.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 1:</b> Divulgar los servicios					
<b>Meta:</b> Ganar clientes en el territorio y fuera del país					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Lograr que la mayoría de las empresas conozcan los servicios que puede la Universidad ofertar a través del CIH S.A.	Facultades, CUMs, Encargado de Negocio y Departamento de Comunicación Institucional.	Distribuir plegables en el Gobierno, PCC, medios de comunicación social, eventos, empresas del territorio, profesores en el extranjero y extranjeros que visitan la UCf	Porque la mayoría de las empresas y cuenta propia no conocen los servicios que puede la Universidad ofertar a través del CIH S.A.	Gobierno, PCC, medios de comunicación social y página web de la UCf, eventos, empresas del territorio, cuenta propias, profesores en el extranjero y extranjeros que visitan la UCf	Durante todo el año

**Tabla 3.9:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 2.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 1:</b> Contar con plan y cumplimiento de ingresos por cada Facultad.					
<b>Meta:</b> Lograr que todas los facultades cuenten con un plan y cumplimiento de ingresos en la comercialización de servicios					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Que las facultades y CUMs se encuentre identificado con alguna o varias empresas del territorio o en el extranjero con la cual puedan captar ingreso a cambio de proporcionarle servicios que satisfagan sus necesidades	Facultades y CUMs	Mediante los servicios que pueden ofrecer y clientes identificados con estos servicios cuantificados	Porque se necesita cumplir con criterio de medida 2, objetivo 5 de la Planificación Estratégica de la UCf del período 2017-2021	Facultades, y CUMs	Año 2017 y proyección del año 2018-2021

**Tabla 3.10:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 3.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 2:</b> Eliminar la morosidad ante las solicitudes de clientes a través de Fichas técnicas y carpeta de servicios actualizada.					
<b>Meta:</b> Elaborar o disponer fichas técnicas de los servicios a comercializar que soliciten los clientes, para su pronta contratación					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Contar con fichas técnicas previamente diseñadas o rediseñarlas a solicitud de los clientes	Facultades, CUMs, oficina de Comercialización de Servicios	Estableciendo un mecanismo con los profesores que ejecutarán el servicio de entrega o elaboración rápida de las	Se necesita ser ágiles en dar respuesta a los clientes para no perderlos y obtener el ingreso	Facultades, CUMs, oficina de Comercialización de Servicios	Todo el año

		fichas técnicas de cada servicio solicitado por los clientes			
--	--	--	--	--	--

**Tabla 3.11:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 3.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 3:</b> Incorporación al plan de trabajo individual de cada profesor la actividad de Comercialización de servicios.					
<b>Meta:</b> Que los profesores identificados con la captación de ingresos mediante la actividad de Comercialización de servicios puedan disponer de tiempo para la ejecución de su plan individual y sus jefes inmediatos puedan controlar y evaluar					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Incorporar al plan de trabajo individual de cada profesor identificado en la captación de ingresos mediante la actividad de Comercialización de servicios.	Decanos y jefes de Departamentos, Directores de CUMs	Que los jefes de departamentos incluyan en los planes de trabajo de los profesores los servicios identificados comprometidos con los clientes	Porque se visualiza como una actividad extra plan a la cual los profesores deben participar si lo consideran y no como parte de las actividades a desarrollar por la UCf y para ello los profesores deben disponer de tiempo para cumplir esta actividad dentro de su plan individual y sus jefes controlarla y cuantificarla para cumplir con criterio de medida 2, objetivo 5 de la Planificación Estratégica de la	Facultades, Departamentos y, CUMs,	Anualmente

			UCf del período 2017-2021		
--	--	--	------------------------------	--	--

**Tabla 3.12:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 3.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 4:</b> Los departamentos que generan el ingreso en CUC dispongan de un porcentaje de ese ingreso en mejora de sus procesos.					
<b>Meta:</b> Mejorar los procesos y departamentos que generan la captación de ingresos en CUC					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Que los departamentos que generan ingresos en CUC por la Comercialización de servicios puedan mejorar sus procesos a través de la compra de insumos necesarios para su mejor desempeño	Departamentos y profesores que generan ingreso en CUC	Cuando el 85% por ciento del ingreso entre a la cuenta de la UCf, los departamentos que lo genere puedan ejecutar un por ciento definido y aprobado por el rector, según convenio de trabajo firmado con CIH S.A.	Porque actualmente los departamentos que generan el ingreso no lo utilizan y es necesario su empleo en mejora del desempeño de sus procesos	Departamentos y profesores que generan ingreso en CUC	Trimestralmente

**Tabla 3.13:** Plan de acción para la oportunidad de mejora 5.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Oportunidad de Mejora 5:</b> Describir un procedimiento para la actividad de Comercialización de servicios.					
<b>Meta:</b> Que todos los trabajadores de la UCf conozcan cómo proceder en la comercialización de servicios.					
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO
Divulgar a través de la red de la	Encargada de	Haciendo una descripción	Porque actualmente	En la oficina de	Inmediato

Universidad el procedimiento para la Comercialización de servicios.	Negocios	detallada de todos los pasos que deben seguir durante la planificación, contratación ejecución, y control.	existen dificultades en las facultades a la hora de proceder a la comercialización de un servicio.	Comercialización de servicios.	
---	----------	--	--	--------------------------------	--

Como resultado de esta investigación se describe el procedimiento donde se detalla todas las actividades a realizar por la Universidad de Cienfuegos para la Comercialización de servicios y muestra todos los modelos a emplear para su buen desempeño. (ver Anexo 24)

Paso 10: Implantación del cambio

En la implantación del cambio no es posible prever con antelación el comportamiento exacto que tendrán los elementos que en él intervienen y menos aún en un cambio donde se involucran personas de disímiles estratos, hay que considerar que hasta el momento sólo algunos miembros de la organización se encuentran involucrados en este proceso.

Durante todo el proceso en la organización se van produciendo transformaciones, pero no todas lo harán al mismo ritmo; algunas son más receptivas y poseen la capacidad de realizarlo, mientras que otras pueden ser más lentas para aceptarlo y ejecutarlo.

A partir del análisis realizado en los pasos anteriores de la presente investigación se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas. Lo cual debe ser desarrollado por los directivos, especialistas y profesores implicados en cada una de las acciones propuestas en el programa de mejora.

Paso 11: Monitoreo de Resultados

El Monitoreo de los resultados se realiza con la frecuencia que se establece en las fichas teniendo en cuenta todos los elementos fijados en la misma con un énfasis esencial en el valor actual del indicador comparadas con el histórico y la meta.

Un factor fundamental en el proceso de monitoreo de los indicadores de control es la comprensión de la variación mediante las Fichas técnicas (ver Anexo 17), pues es necesario que las acciones de mejoramiento que se emprendan como consecuencia del comportamiento de los indicadores se basen, por un lado, en el conocimiento preciso de la tendencia que el

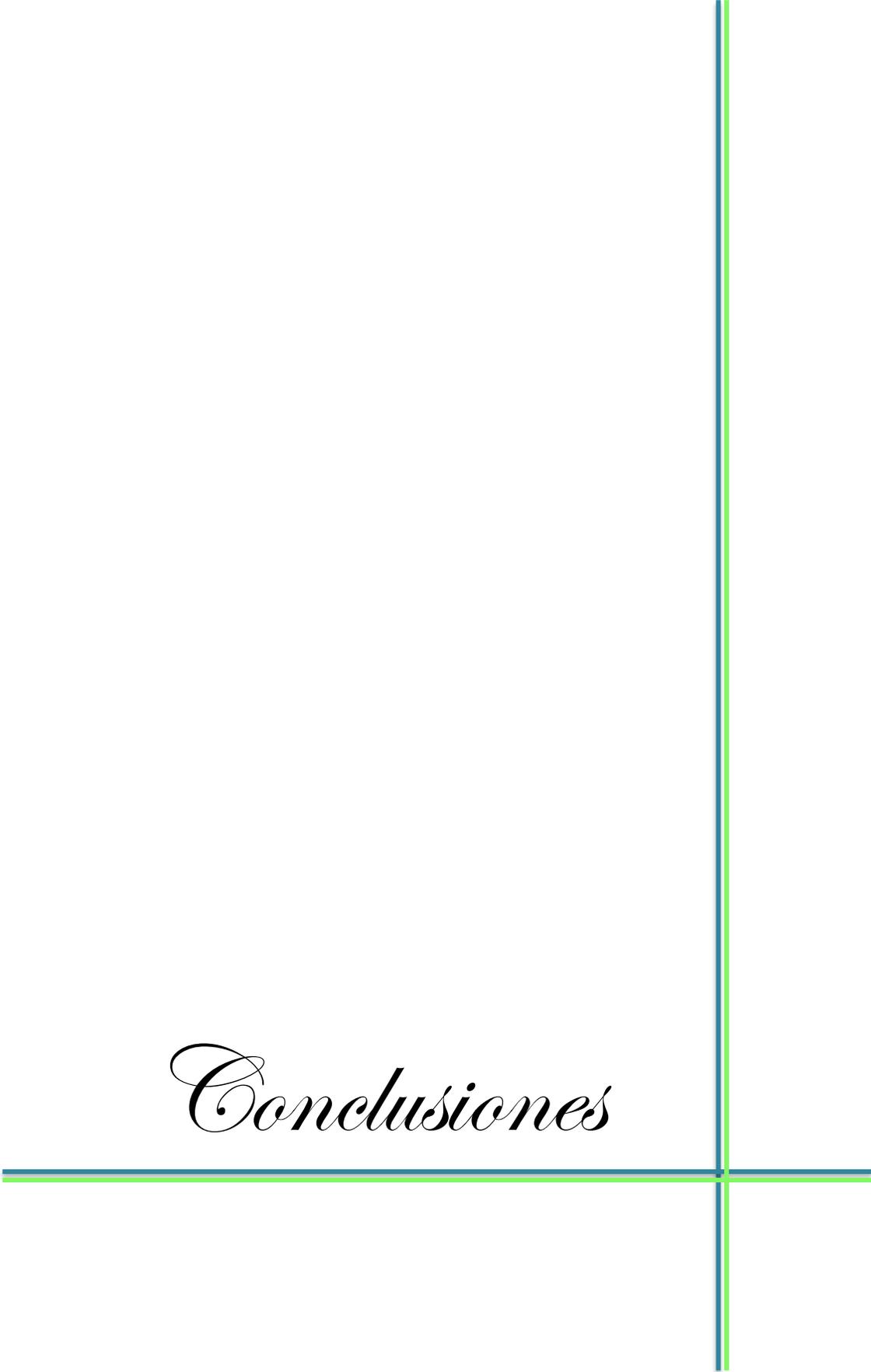
indicador muestra y el conocimiento específico de las condiciones y factores que afectan el comportamiento de la variable objeto de análisis.

Aquí desempeña un papel fundamental el conocimiento e intuición de la Encargada de Negocios para poner en manos de la dirección de la organización un informe verdaderamente útil para la toma de decisiones y que mediante este se tenga la posibilidad de desarrollar un plan de mejora a nivel de Consejo de Dirección de la Universidad.

### **Conclusiones del Capítulo:**

1. Al implementar el procedimiento se logró elaborar la documentación del subproceso de Comercialización de Servicios sustentada en: diagrama SIPOC, diagrama de flujo, ficha de proceso, ficha técnica de indicadores del proceso y procedimiento para el desarrollo de la actividad. Esta documentación es validada teniendo como soporte la infraestructura tecnológica existente en la Universidad de Cienfuegos (blog UCF) y desde una perspectiva estadística de criterios de expertos.
2. Se desarrolla diagnóstico del subproceso que permite realizar una evaluación del comportamiento actual del mismo, obteniéndose una evaluación positiva al encontrar solamente indicadores evaluados de Excelente 6 y de Bien 2. A su vez, se identifican 2 fortalezas y 6 debilidades, para las cuales se proponen acciones y se organiza la manera de llevar a cabo la mejora del proceso.
3. Se proponen indicadores que permiten medir el desempeño del subproceso de una manera adecuada, que responden al contexto actual, plan estratégico y legislaciones vigentes establecidas.

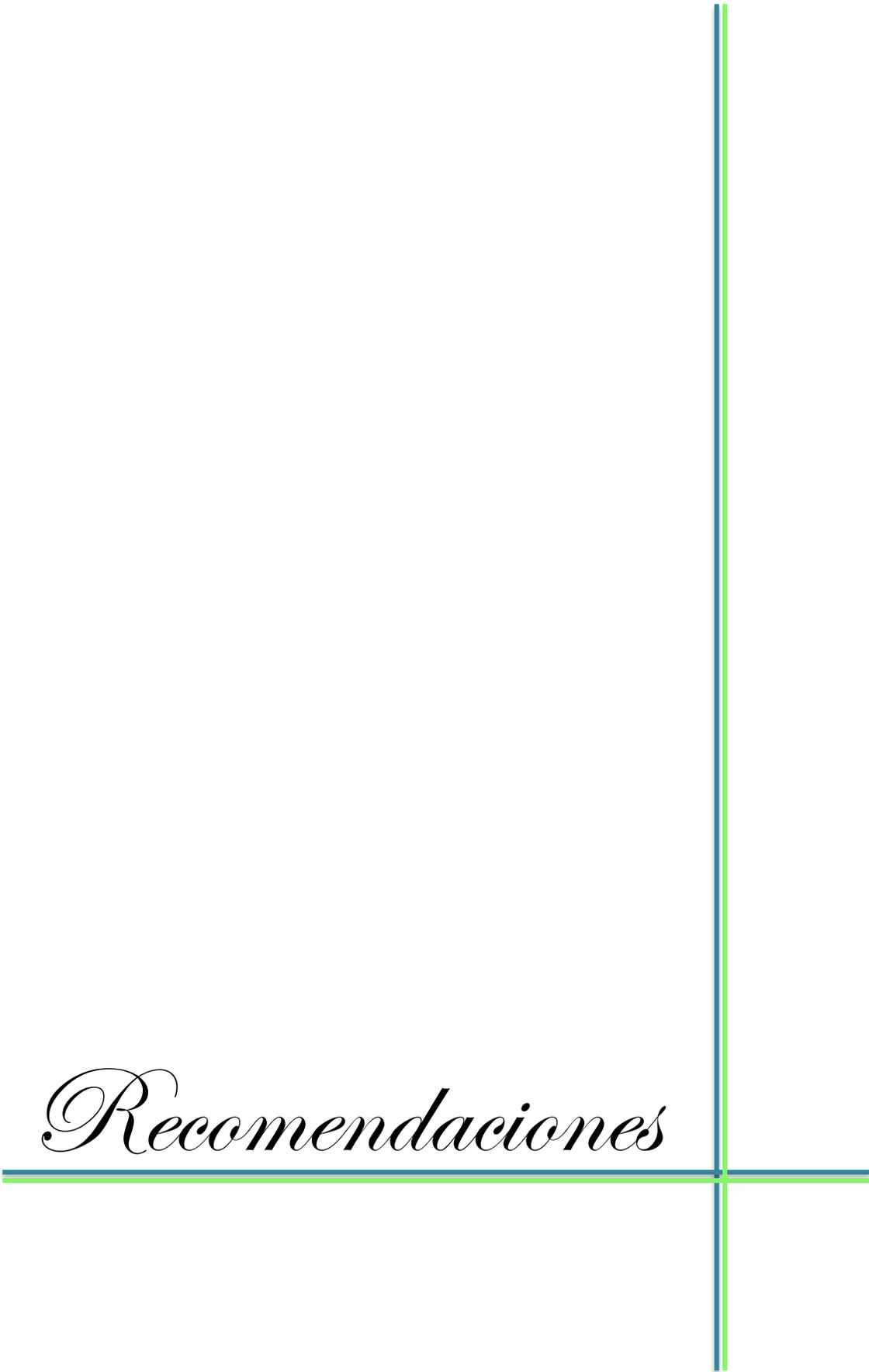
*Conclusiones*



**Conclusiones generales**

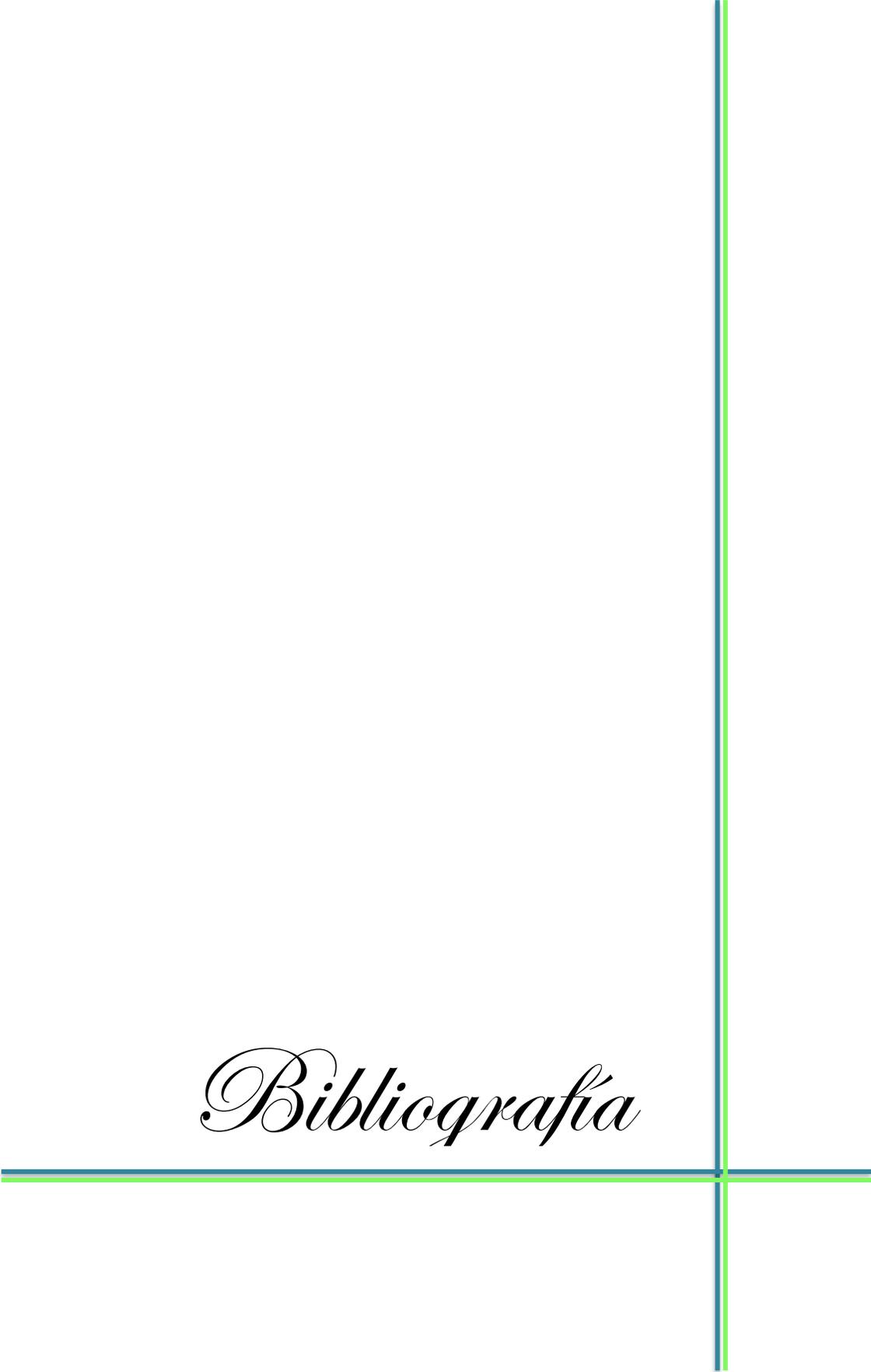
1. En el desarrollo de la investigación se demostró que la gestión de los procesos universitarios requiere una actualización acorde a las necesidades del entorno actual y pasar del enfoque funcional con el que se está trabajando, a un enfoque a procesos, en aras de elevar la calidad en las IES en Cuba.
2. El procedimiento seleccionado para la gestión por procesos, permite la mejora continua del desempeño de los procesos en correspondencia con las estrategias y metas de la organización, siempre y cuando se parta para su aplicación de la identificación de peculiaridades de los procesos y de su estado de desarrollo que puede ser aplicado a cualquier proceso de la Universidad, por su atributo de flexibilidad.
3. La aplicación del procedimiento de Villa y Pons (2006) permitió elaborar toda la documentación (el diagrama de flujo, el SIPOC y la ficha de procesos y de indicadores) en el subproceso de Comercialización de servicios, y realizar el diagnóstico del proceso determinando los problemas fundamentales, sobresaliendo el incumplimiento del criterio de medida 2, objetivo 5 de la Planificación Estratégica para el periodo de 2017-2021.
4. A partir de la realización del diagnóstico se identifican los principales factores que influyen en la calidad del subproceso y se proponen mejoras encaminadas principalmente a la divulgación de los servicios e incremento de ingresos por las ventas asociadas.

*Recomendaciones*



## **Recomendaciones**

- Aplicar la documentación e indicadores propuestos en esta investigación para mejorar las deficiencias del proceso
- Aplicar otras herramientas propias de la Ingeniería Industrial para el control del proceso como el plan de control
- Aplicar el procedimiento con base en la gestión por proceso al resto de los procesos de la institución



# *Bibliografia*

## **Bibliografía**

- Alarcón, O. R. (2014). La nueva Universidad cubana. *Revista Pedagogía Universitaria, XIII*.
- Alvarez, B.C (2014). Diseño de un Modelo y Programa de Implantación de Sistemas de Gestión Integral para Instituciones de Educación Superior en México basados en la Gestión del Conocimiento, Caso de Estudio Facultad de Contaduría y Administración, UAEM. *La calidad y la eficiencia en las IES de México a través de la integración de sistemas de gestión*. Recuperado de <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/05/Ponencia%20171-UAEMex-Toluca.pdf>
- Armas, D. Y.(2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado)Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- Beltran, S.A., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. & Tejedor, F. (2003). Guía para una gestión basada en procesos (1st ed.). Instituto Andaluz de tecnología.
- Block, P. (1981). *Flawless consulting: Aguide to getting your expertiseus*. Texas, México.
- Cáravez, Y. (2007). *Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico: Experiencias en las organizaciones turísticas de la provincia de Cienfuegos*. (Tesis de grado)Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Coronel, I. (2013). Gestión por Procesos.
- Curbelo, D. & González, R. (2012). *Calidad de servicios: compendio para el entendimiento del tema*. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- De Armas, D. Y. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado)Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Delgado, J. (2007). *Sistemas Integrados de Gestión ISO 9000 – ISO 14000 – OHSAS 18000*. Universidad Nacional de San Agustín, Perú. Recuperado a partir de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Díaz, M.M., Soto, A., & Roja, M.M., (2014). *Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional*.
- Eileen, S. M. (2014). *CANEC, una guía en los negocios con Cuba*. Recuperado a partir de <http://www.oncuba.cu>
- Especialistas de DGOPI, (2016) Cronograma para presentar al Consejo de Dirección la documentación de procesos.
- Fleitman, J. (2012). *Consultoría profesional. Definición, características e importancia*.
- García, F. (2016). *Gerencia Industrial Gestión de procesos para el mejoramiento de la productividad*.
- Godoy, B. de la R. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Formación en Educación y Pregrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- González, A. D. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Formación en Educación y Posgrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de grado) Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- González, C. E., & Hernández, P. G. (2010). *Gestión de los Procesos Sustantivos: Experiencias de su Aplicación en la UCLV en el Proceso de Postgrado*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. UCLV. Villa Clara.
- González, E. (2014). *Despliegue de la Calidad en la Gestión de Procesos Sustantivos de Instituciones de Educación Superior Cubanas*. (Tesis de grado) Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas. Villa Clara.

Greiner, L., & Metzger R. (1983). *Consulting to managemen.* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall,.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicio: La gestión de los momentos de verdad y la competencia de los servicios.* Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Guerrero, A. (2012). *Marketing y Comercialización de los servicios de consultoría.*

Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2007). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma.* La Habana, Cuba: Félix Varela.

Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* México DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamerican S.A.

Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2013). Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Calidad en la Educación*, (39). Recuperado a partir de [www.Scielos.cl](http://www.Scielos.cl)

Hurtado, D. (2016). *Implementación de un procedimiento para la mejora del Proceso de Beneficio de la Semilla en la UEB Semilla Cienfuegos.* (Tesis de grado), Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management.* USA: Ed. Prentice- Hall International.

Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión.* México: Limusina.

Lacomba, N. (2012). Memorias del 8o Congreso Internacional de Educación Superior «Universidad 2012». *La Reforma Universitaria y la calidad de la educación superior cubana.*

Lehtinen, U. (1983). *Service quality: a study of quality dimensions.* Service Management Institute. Finlandia.

León, G. A. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación en la Universidad de Cienfuegos.* (Tesis de grado) Universidad de Cienfuegos Sede «Carlos

- Rafael Rodríguez». Cienfuegos.
- López, Z. E., Sepúlveda, R. C., & Arenas, C. H. (2010). *La consultoría de gestión humana en empresas medianas*, 26(114).
- Lorenzo, L. M., Santos, L. M., & Lara, P. L. (2007). *Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos*, 38.
- Marketing y comercialización de los servicios de consultoría. (2017). Recuperado 26 de marzo de 2017.
- Martínez, G. L. (2015). *La dirección estratégica aplicada a la relación universidad-empresa*. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río
- Martínez, T. K. (2015). *Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Medina, M. A. (2015). *Propuesta de un procedimiento para la mejora de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 4822 del BPA en Cienfuegos* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- Morales, L. (2008). *Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001: 2000 en la Dirección territorial de la Sucursal Caracol de Cienfuegos* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- NC ISO 9000: 2015. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. (Traducción certificada). (2015).
- NC ISO 9001: 2015. *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. (traducción certificada). (2015).
- Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2003). *Fundamentos para el control de la gestión*

- empresarial*. Ciudad de la Habana. Cuba
- Nogueira, R. D., Medina, L. A., & Nogueira, R. C. (2003). *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Ciudad de La Habana. Cuba: CENDA,.
- Padrón, Y., Taillcqa, D., Curbelo, M.A., & Urquiola, O. (2013). *Identificación y Normalización de las competencias laborales de los cargos académicos claves de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez* (Tesis de grado). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.
- Parra, C. (2005). Folleto de Gestión de los Servicios. Universidad de Matanzas. Matanzas.
- Peña, R. C. M. (2016). *Perfeccionamiento del proceso de Dirección Estratégica en la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- Pino, F. (2009). *Procedimiento para la investigación de clientes en la «Villa 5 Azúcar» perteneciente a la Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- CIH S.A. (2016). *Procedimiento para la comercialización de servicios en las Universidades cubanas*. Habana. Cuba.
- Rivero, P.M. (2013). *Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
- Schein, E. (1988). *La consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational chang*. University of Massachusetts Press.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido. Ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro*, (Gestión 2000). Recuperado a partir de [www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com).

Universidad de Cienfuegos. (2017). Planificación Estratégica 2017-2021. Cienfuegos.

Universidad de Cienfuegos. (2013). Planificación Estratégica 2013-2016. Cienfuegos.

Villa, E., & Pons, R. (2006). Gestión por Procesos. ISBN 978-959-257-122-8. Recuperado a partir de [www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm).

William, C. (2005). *Cómo ser un Consultor Exitoso*.

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*.

# *Anexos*



## Anexos

## Anexo 1: Conceptos de calidad por varios autores.

Fuente: *Elaboración propia*

Autor	Año	Concepto
Feigenbaum	1971	La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización con vistas a proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.
Crosby	1979	La calidad es el cumplimiento de unas especificaciones.
Taguchi	1986	La calidad son las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto
Ishikawa	1988	la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores, incluyendo el costo.
Deming	1989	La calidad es un sistema libre de defectos, entendiendo estos como aquel desperdicio que hace que el sistema no funcione como debería ser. Este autor añade al concepto de calidad un elemento que aporta grandes beneficios a la idea contemporánea: el proceso. Señala que, para optimizar los resultados, es necesario mejorar el proceso. Aunque la calidad es juzgada a partir de los resultados, la mejora de éstos y su adecuación a las necesidades actuales y potenciales del cliente, solo se logran concentrando la atención en los procesos.
Juran	1995	La calidad representa la adecuación del producto al uso requerido.
ISO 9000: 2015	2015	calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Anexo 2: Principios de gestión de la calidad.****Fuente: ISO 9000: 2015.**

Principios	Descripción
Enfoque al cliente	El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
Enfoque a procesos	Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
Mejora	Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
Gestión de las relaciones	Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.
Compromiso de las personas	Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.

**Anexo 3:** *Universidades que tienen acuerdo de trabajo formado con CIH S.A.***Fuente:** *Elaboración propia*

Universidades con acuerdo firmado con CIH S.A.
UNIV. PINAR DEL RÍO
UNIV. ARTEMISA
UNIV. LA HABANA
INSTECC
ISDI
UNAH
UNIV. MATANZAS
UNIV. CIENFUEGOS
UCTRAL VILLA CLARA
UNIV. S.SPÍRITUS
UNIV.CIEGO DE AVILA (UNICA)
UNIV. CAMAG.
UNIV. LAS TUNAS
UNIV. HOLGUIN
UNIV. ISLA DE LA JUVENTUD .
ISMMA
UNIV. GRANMA
UNIV. ORIENTE
UNIV. GUANTÁNAMO
ICA
UCI
CETA-CUJAE

**Anexo 4: Procedimientos para gestionar por procesos.**

**Fuente:** *García (2016)*

Vellón Martínez (2002)	Metodología ARP	Paneque Sosa (2002)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los factores clave del cliente.</li> <li>2. Identificación de los factores clave del negocio.</li> <li>3. Catalogación de todas las actividades/tareas, y evaluación según su impacto en conseguir los anteriores factores clave.</li> <li>4. Agrupación de actividades en procesos.</li> <li>5. Definición para cada proceso de cuales son sus entradas (materiales y de información) y cuales son los procesos que las emiten.</li> <li>6. Definición de cuales son sus salidas y cuales son los procesos que las reciben (clientes internos).</li> <li>7. Fijación de indicadores en las entradas y salidas mas criticas según los requisitos del cliente interno, que son los requisitos del cliente externo interiorizados en la empresa.</li> <li>8. Asignación de responsables a los procesos.</li> <li>9. Implantación de toda esta jerarquía horizontal mediante grupos de clientes- proveedores internos.</li> </ol>	<p><b>I-</b> Actividades para analizar un proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar una unidad operativa de procesos.</li> <li>2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización.</li> <li>3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso.</li> <li>4. Delimitar claramente el proceso a estudiar.</li> <li>5. Definir el punto de partida.</li> <li>6. Motivar la participación de las áreas implicadas.</li> <li>7. Descripción del proceso seleccionado.</li> <li>8. Identificación de documentos.</li> <li>9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales.</li> <li>10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos.</li> <li>11. Evaluación.</li> <li>12. Diagramación del proceso.</li> </ol> <p><b>II-</b> Actividades orientadas a la racionalización de los procesos.</p>	<p><b>I-</b> Identificación de los procesos clave.</p> <p><b>II-</b> Desarrollo de los procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1)</b> Definición global del proceso.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición funcional.</li> <li>1.2. Límites del proceso.</li> <li>1.3. Responsable del proceso.</li> </ol> </li> <li><b>2)</b> Destinatarios y objetivos del proceso.             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Destinatarios del proceso.</li> <li>2.2. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad.</li> </ol> </li> <li><b>3)</b> Componentes del proceso.             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Personas que intervienen y recursos del proceso.</li> <li>3.2. Actividades del proceso.</li> </ol> </li> <li><b>4)</b> Representación gráfica del proceso.</li> </ol>

**Anexo 5: Tratamiento de diferentes características identificadas en los procedimientos seleccionados de gestión de procesos en IES.**

Fuente: García (2016)

Características		Autores														
		Utilización del ciclo PDCA	Utilización de patrones de calidad	Delimitación de responsabilidades individuales	Integración con otros sistemas	Tratamiento de las partes interesadas	Aplicación práctica	Evaluación de la calidad	Representación visual	Utilización de indicadores	Alineación con la estrategia institucional	Interrelación con otros procesos sustantivos	Identificación de puntos o mecanismos de control	Aseguramiento normativo	Mejoramiento del proceso	Total
1	Universidad "Miguel Hernández" (1999)	3	2	4	3	4	5	2	4	5	5	4	4	4	5	54
2	Bermúdez Laguna (2001)	2	2	2	3	3	5	2	2	4	5	5	3	2	3	43
3	Estrabao Pérez (2002)	2	2	2	2	2	5	2	2	4	5	5	3	2	3	41
4	Beltrán Sanz et al. (2003)	5	3	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	59
5	Herrera Fuentes (2003)	2	2	2	2	4	5	3	4	3	4	5	2	2	3	43
6	Valle Bara (2005)	2	2	2	3	3	4	3	4	5	5	4	5	2	3	47
7	Guerra Bretaña (2006)	2	2	3	3	4	4	2	4	5	5	5	2	2	4	47
8	Villa González del Pino (2006)	4	2	4	3	4	5	2	5	5	5	4	4	3	5	55
9	Rivero Aragón (2006)	2	2	2	3	4	5	2	5	5	2	3	5	3	5	48
10	Gómez Mora et al. (2008)	2	2	2	4	3	5	3	4	5	5	5	4	2	3	49
11	Álvarez Delgado et al. (2009)	2	2	3	4	3	5	2	5	3	4	3	4	4	4	48
12	Sánchez (2009)	4	4	2	4	4	3	4	2	4	5	4	3	3	4	50
13	Romero Sotolongo (2010)	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	4	4	2	2	37
14	Pesántez Avilés (2010)	2	2	2	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	3	49
15	Gimer Torres et al. (2010)	4	5	4		3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	57
16	Moreno Pino et al. (2010)	2	2	3	2	2	5	3	5	3	5	3	4	3	2	44
17	Álvarez Suárez (2011)	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
18	Dominguez Martínez (2011)	2	2	2	4	2	5	4	5	5	5	4	5	2	4	51
19	Universidad del Rey Juan Carlos (2011)	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	60
20	Universidad Politécnica de Valencia (2011)	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	59
21	Universidad de Alcalá de Henares (2011)	2	3	4	3	3	5	2	5	5	5	3	4	4	3	51
22	Ortiz Pérez (2014)	4	2	4	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	5	58
Total		62	58	66	68	71	102	66	92	98	105	91	88	67	86	

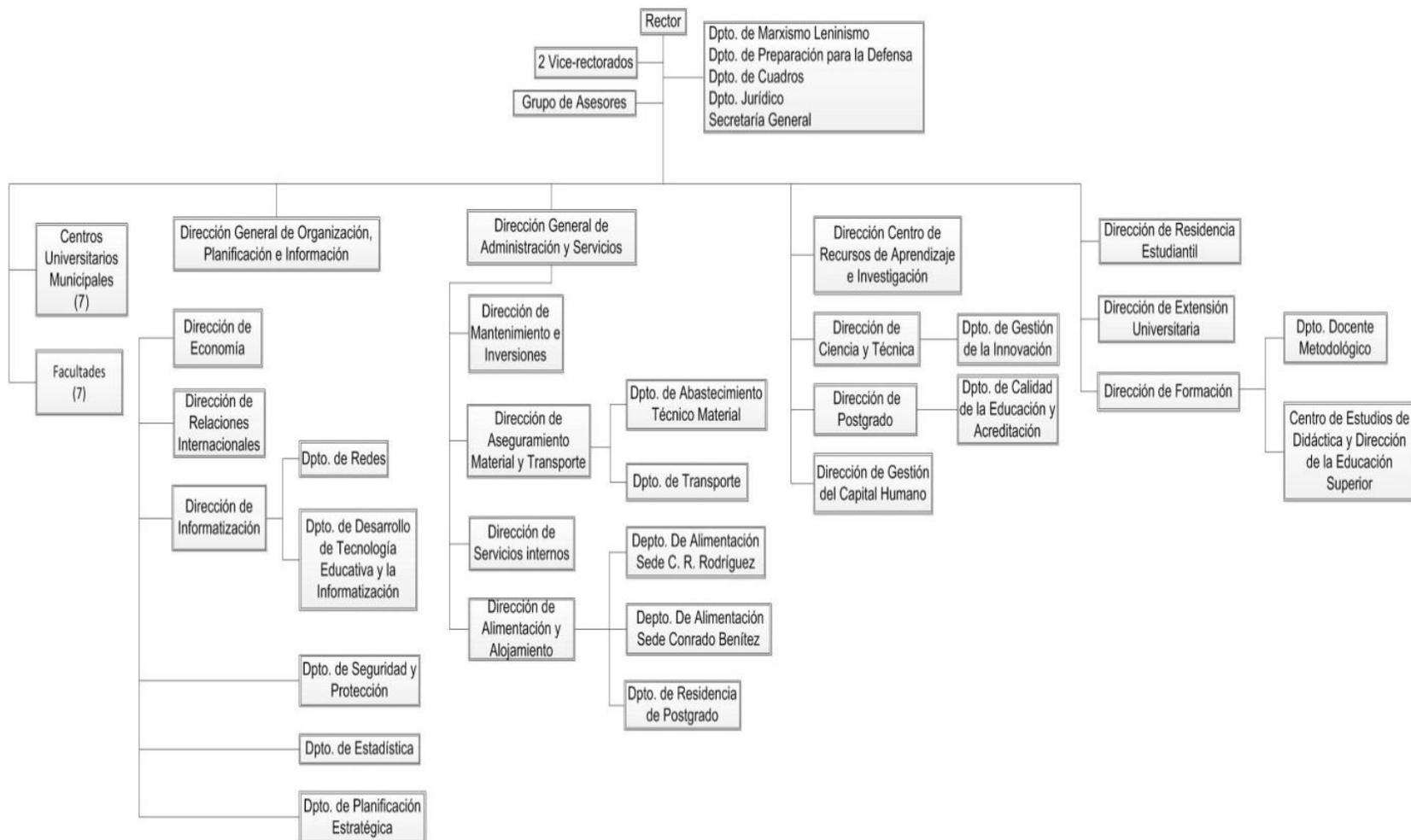
**Anexo 6: Distribución de carreras por facultades en la Universidad de Cienfuegos.**
**Fuente: León (2015).**

Facultades	Carreras
<b>Ciencias Pedagógicas</b>	Lic. en Educación Biología - Química
	Lic. en Educación Biología - Geografía
	Lic. en Educación Pre escolar
	Lic. en Educación Primaria
	Lic. en Educación Especial
	Lic. en Educación Logopedia
	Lic. en Educación Pedagogía -Psicología
	Lic. Psicología*
	Lic. en Educación Matemática - Física
	Lic. en Educación Laboral - Informática
	Lic. en Informática*
<b>Ciencias Humanísticas</b>	Lic. en Historia
	Lic. en Educación Marxismo- Leninismo Historia
	Lic. en Educación Instructores de arte
	Lic. en Lengua Inglesa*
	Lic. en Educación Lengua Ext. Inglés
	Lic. en Educación Español–Literatura
<b>Ciencias Sociales</b>	Lic. Estudios Socioculturales
	Lic. en Derecho

	Lic. Comunicación Social
<b>Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales</b>	Lic. en Economía
	Lic. en Turismo*
	Lic. en Educación Economía
	Lic. en Contabilidad y Finanzas
	Ing. Industrial
<b>Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte</b>	Lic. en Cultura Física
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Ing. Mecánica
	Lic. en Educación Mecánica
	Ing. Informática
	Ing. Química
	Lic. en Educación Química Industrial
	Lic. en Educación Eléctrica
	Lic. en Educación Construcción
<b>Facultad de Ciencias Agrarias</b>	Ing. Agrónomo
	Lic. en Educación Agropecuaria
	Medicina Veterinaria*
	Ing. Procesos Agroindustriales
	Lic. en Educación Mecanización

Anexo 7: Organigrama de la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: Martínez (2015).



**Anexo 8: Determinación del Número de expertos.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

Cálculo del número de expertos y selección: Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, resultando ser 8.

$$n = p(1 - p)k / i^2$$

Donde:

**k:** Constante que depende del nivel de significación estadística. La determinación de la constante es acorde al nivel de confianza escogido para el trabajo ( $\alpha=0.05$ ).

**p:** Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.03)

**i:** Precisión del experimento. (0.12)

$$n = \frac{p(1 - p)k}{i^2} = \frac{0.03(1 - 0.03) * 3.8416}{0.12^2} = 7.76319 \approx 8 \text{ expertos}$$

NC (1-A)	k
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6806

Los expertos se seleccionan teniendo en cuenta su experiencia, los años de servicio y los conocimientos sobre el proceso objeto de estudio.

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés e Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema.
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

*Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.*

**Fuente:** Cortés e Iglesias (2005).

Nombre y Apellidos:

1. Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
2. Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Se utiliza la fórmula siguiente:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

**K<sub>c</sub>:** Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

**K<sub>a</sub>:** Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Análisis teóricos realizados por usted</b>	0.3	0.2	0.1
<b>Experiencia obtenida</b>	0.5	0.4	0.2
<b>Trabajos de autores nacionales que conoce</b>	0.05	0.04	0.03
<b>Trabajos de autores extranjeros que conoce</b>	0.05	0.04	0.03
<b>Conocimientos propios sobre el estado del tema</b>	0.05	0.04	0.03
<b>Su intuición</b>	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes  $K_c$  y  $K_a$  se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia  $K_{comp}$  siguiendo los criterios siguientes:

- La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$
- La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

**Anexo 9: Cálculo del nivel de competencia y el coeficiente de argumentación para cada experto.**

**Fuente: Elaboración Propia**

<b>Experto 1</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 8</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3			
Experiencia obtenida		0.4		
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05			
Su intuición	0.05			<b>Ka= 0.89</b>

<b>Experto 2</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 7</b>
Análisis teóricos realizados por usted		0.2		
Experiencia obtenida		0.4		
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05			
Su intuición		0.04		<b>Ka= 0.78</b>

<b>Experto 3</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 9</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3			
Experiencia obtenida		0.4		
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05			
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05			

Su intuición	0.05			<b>Ka= 0.9</b>
<b>Experto 4</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 9</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3			
Experiencia obtenida		0.4		
Trabajos de autores nacionales que conoce		0.04		
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema		0.04		
Su intuición	0.05			<b>Ka= 0.89</b>

<b>Experto 5</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 8</b>
Análisis teóricos realizados por usted		0.2		
Experiencia obtenida		0.4		
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema		0.04		
Su intuición		0.04		<b>Ka= 0.77</b>

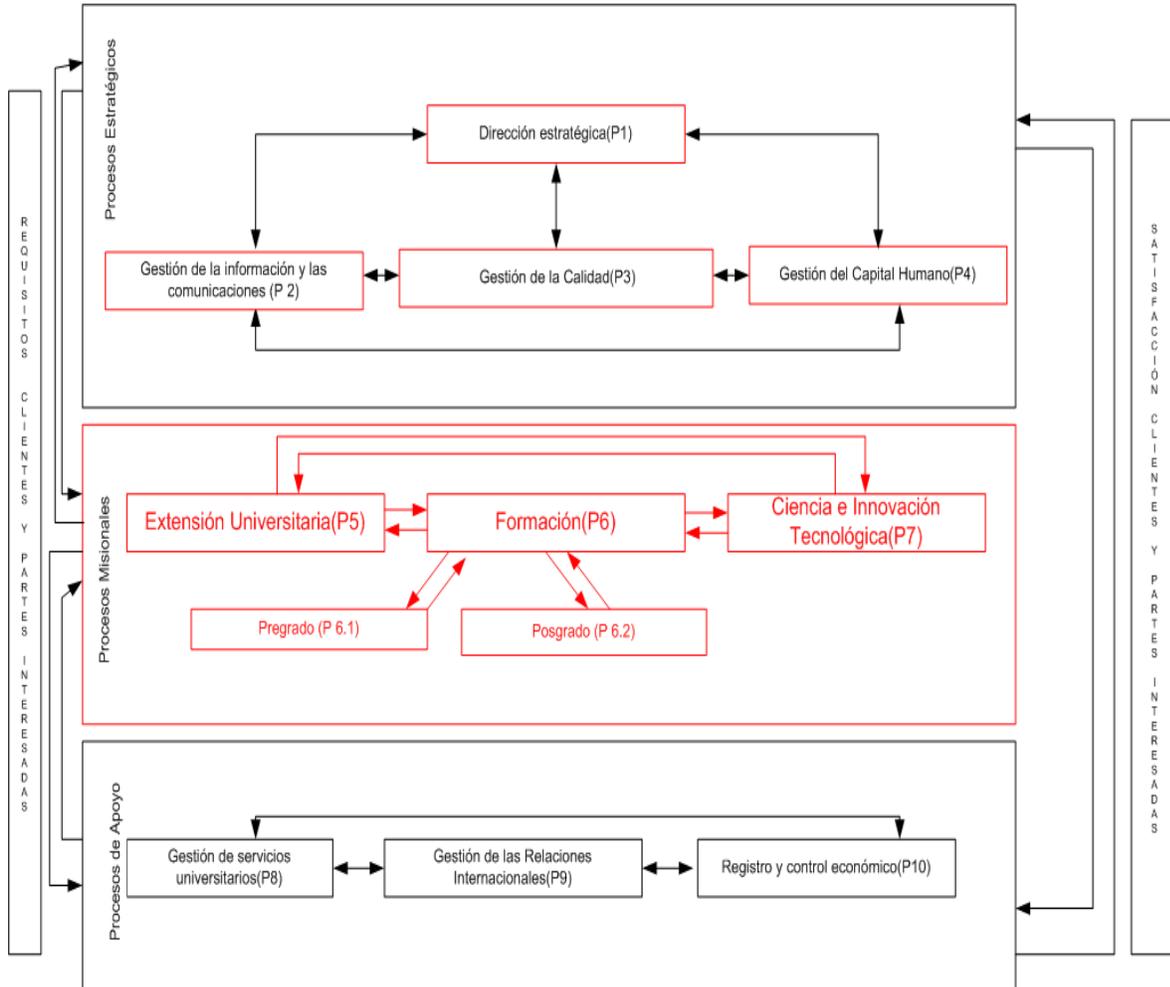
<b>Experto 6</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 9</b>
Análisis teóricos realizados por usted		0.2		
Experiencia obtenida	0.5			
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema		0.04		
Su intuición	0.05			<b>Ka= 0.88</b>

<b>Experto 7</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 9</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3			
Experiencia obtenida	0.5			
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema		0.04		
Su intuición	0.05			<b>Ka= 0.98</b>

<b>Experto 8</b>				
Fuentes de Argumentación	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Kc= 9</b>
Análisis teóricos realizados por usted	0.3			
Experiencia obtenida	0.5			
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05			
Trabajos de autores extranjeros que conoce		0.04		
Conocimientos propios sobre el estado del tema		0.04		
Su intuición		0.04		<b>Ka= 0.97</b>

**Anexo 10: Mapa de Proceso de la Universidad de Cienfuegos.**

**Fuente: Planificación Estratégica 2017-2021, 2017**



**Anexo 11: Cronograma de documentación de procesos.****Fuente: Especialistas de DGOPI**

Fechas posibles para presentar al Consejo de Dirección la documentación de procesos:

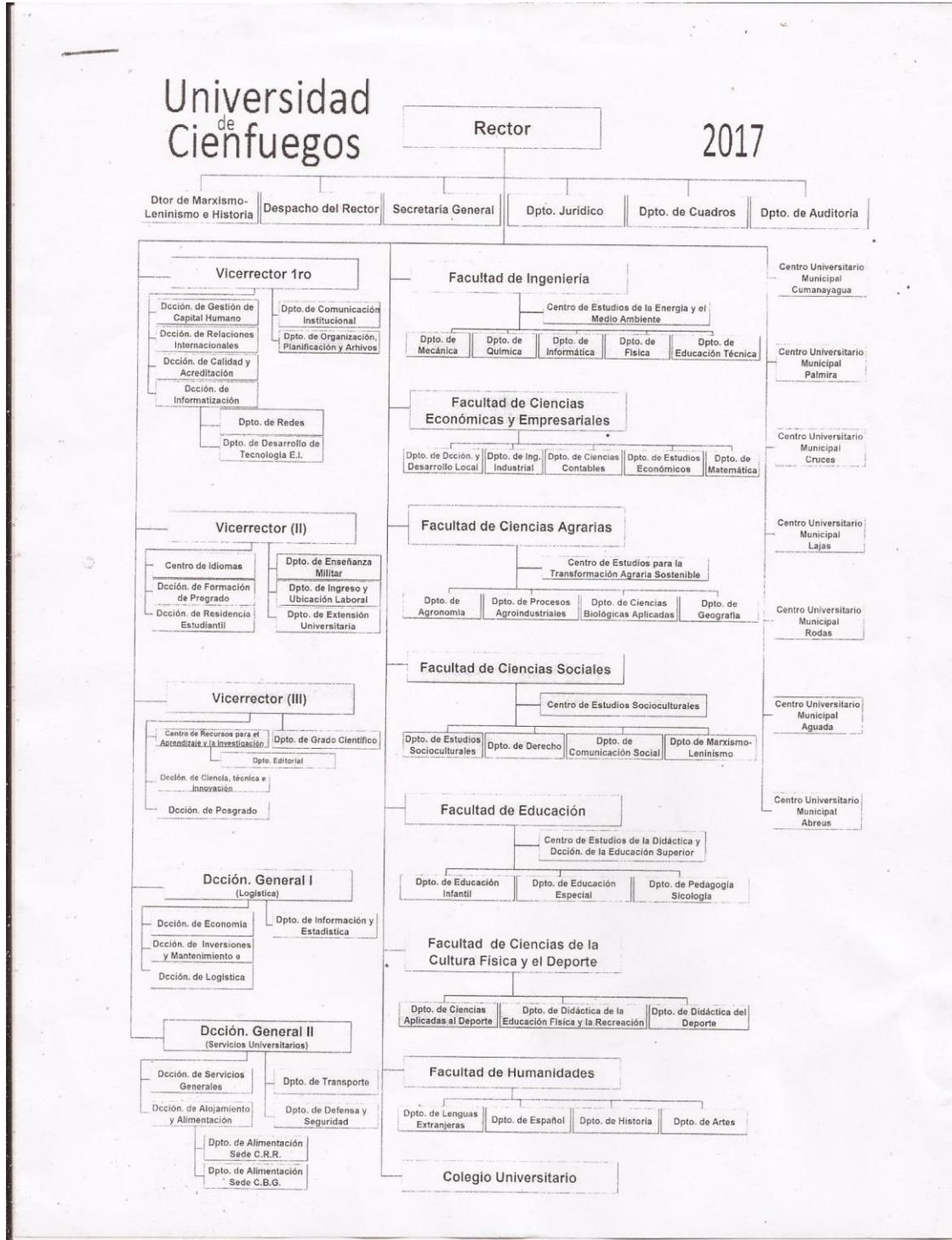
Fecha de Inicio: Febrero 2017

Fecha de culminación: Noviembre 2017.

<b>Procesos</b>	<b>Líder del proceso</b>	<b>Fecha de presentación al Consejo de Dirección</b>
Gestión del capital humano	Director de Capital Humano	Julio 2017
Gestión de las Relaciones Internacionales	Director de Relaciones internacionales	Abril 2017
Registro y control económico	Director de Economía	Septiembre 2017
Procedimiento para Gestión del presupuesto	Especialista	Julio 2017
Gestión de servicios universitarios		Noviembre 2017
Extension Universitaria	Director de Extensión Universitaria	Febrero 2017

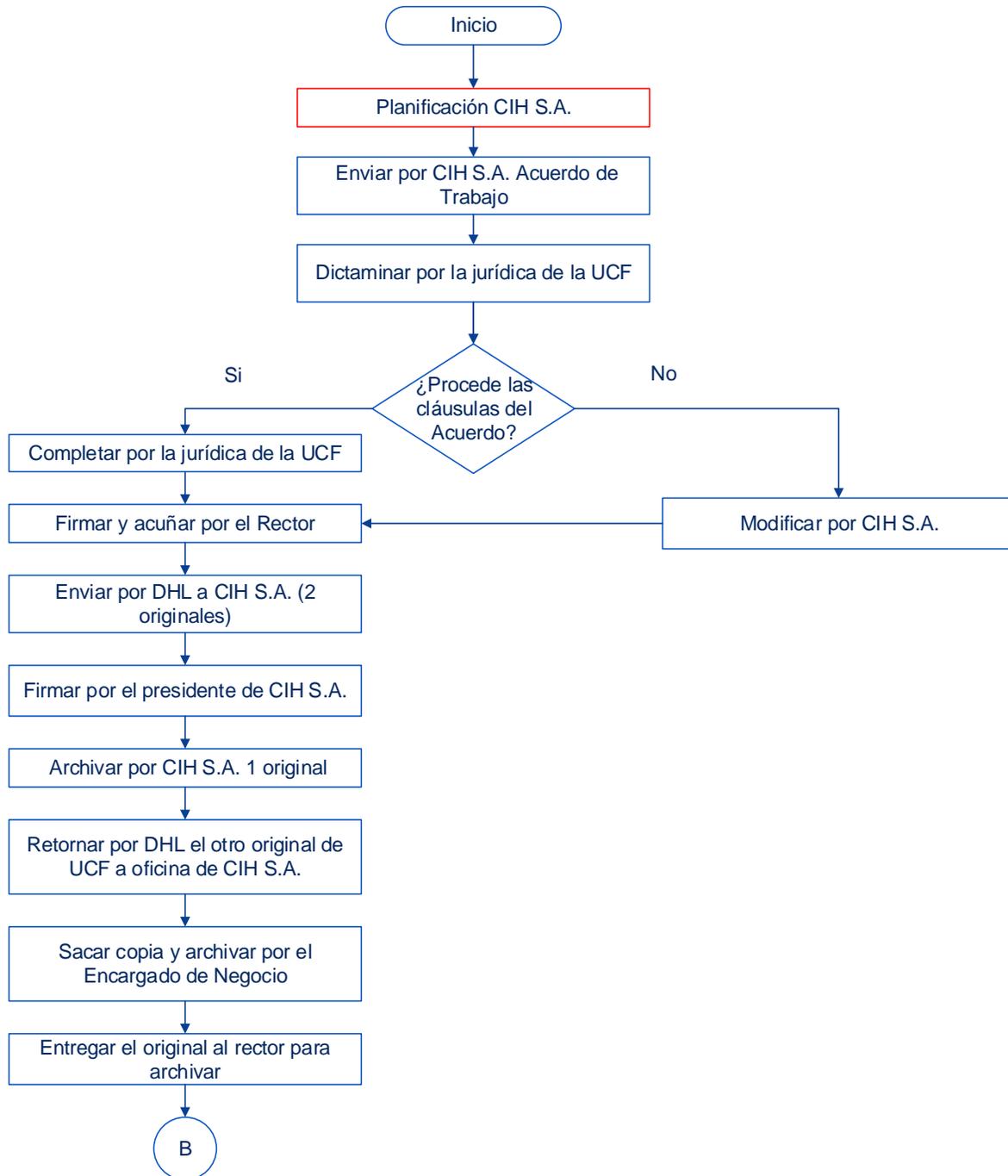
Anexo 12: Propuesta del Mapa de Procesos de la Universidad de Cienfuegos.

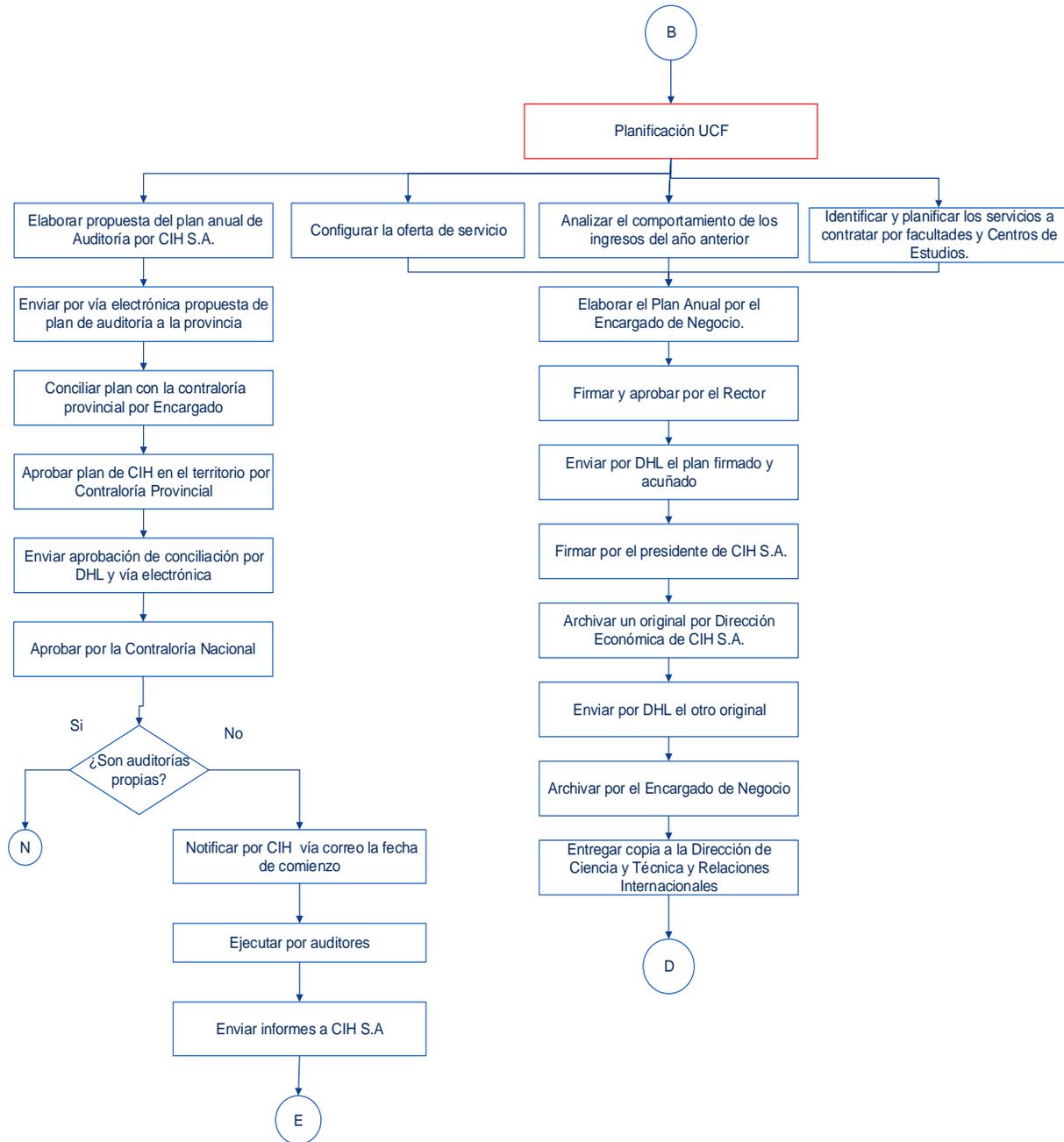
Fuente: Dirección de Gestión del Capital Humano, (2017)

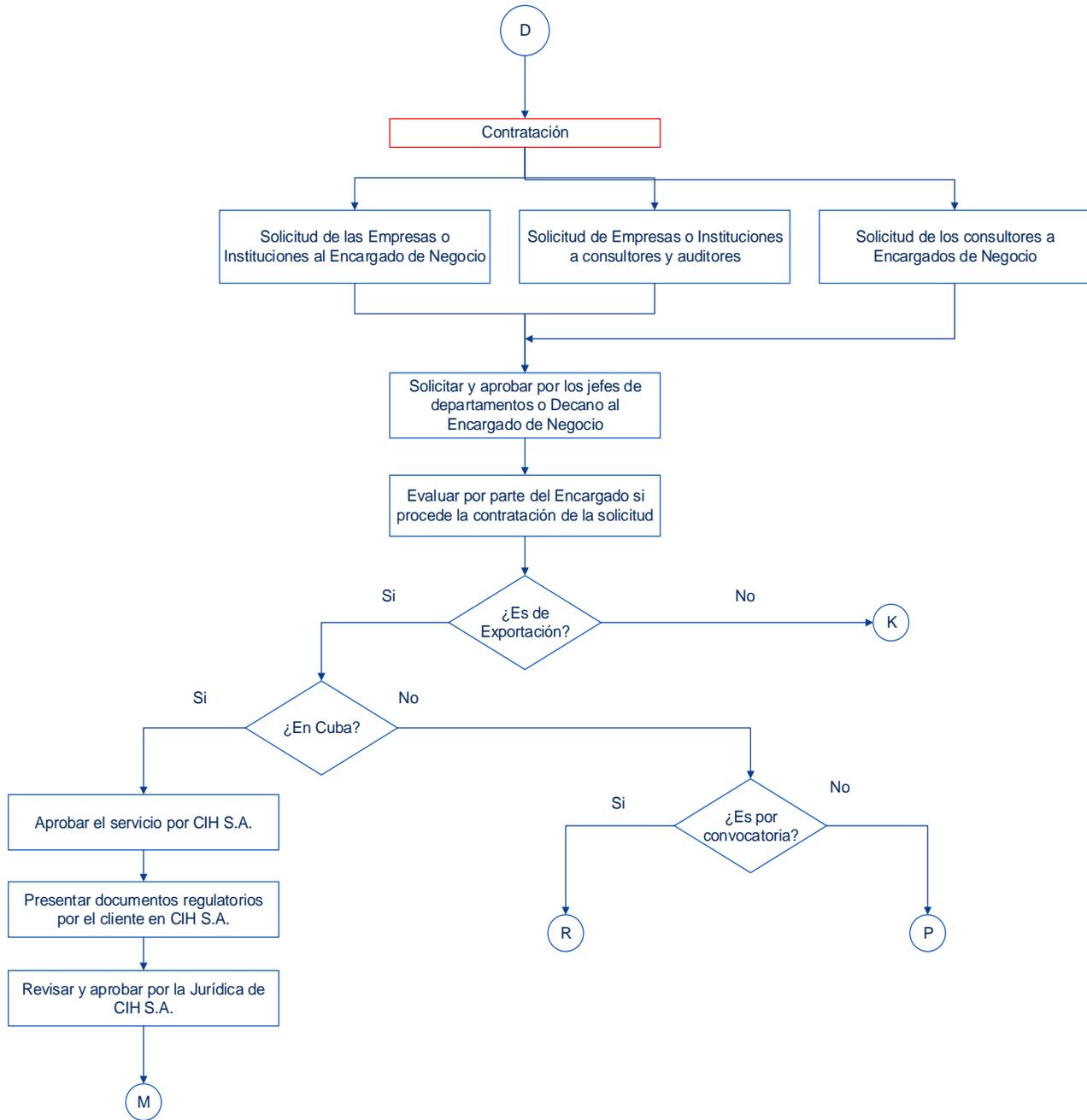


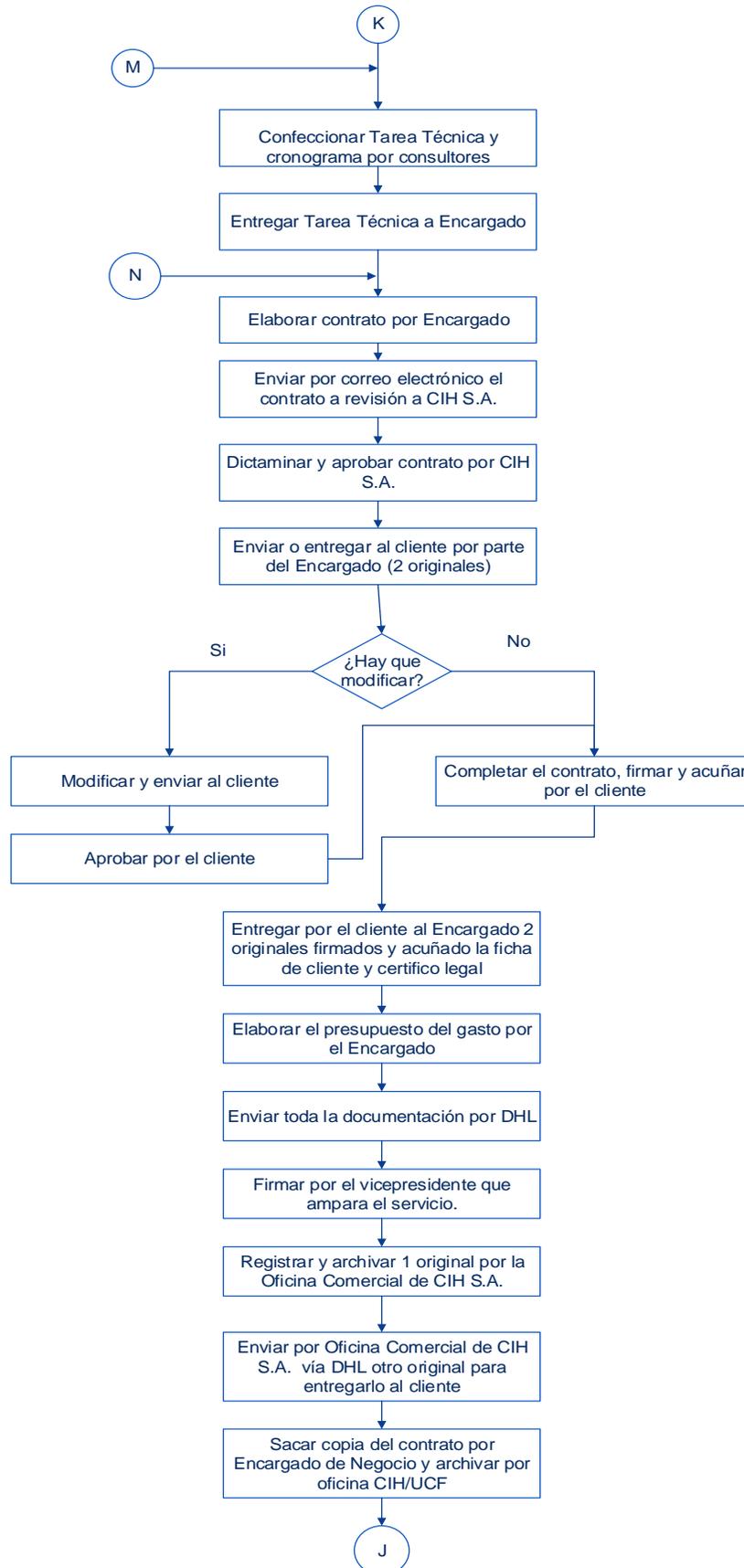
**Anexo 13:** Diagrama de Flujo del proceso de Comercialización de servicio de la Universidad de Cienfuegos.

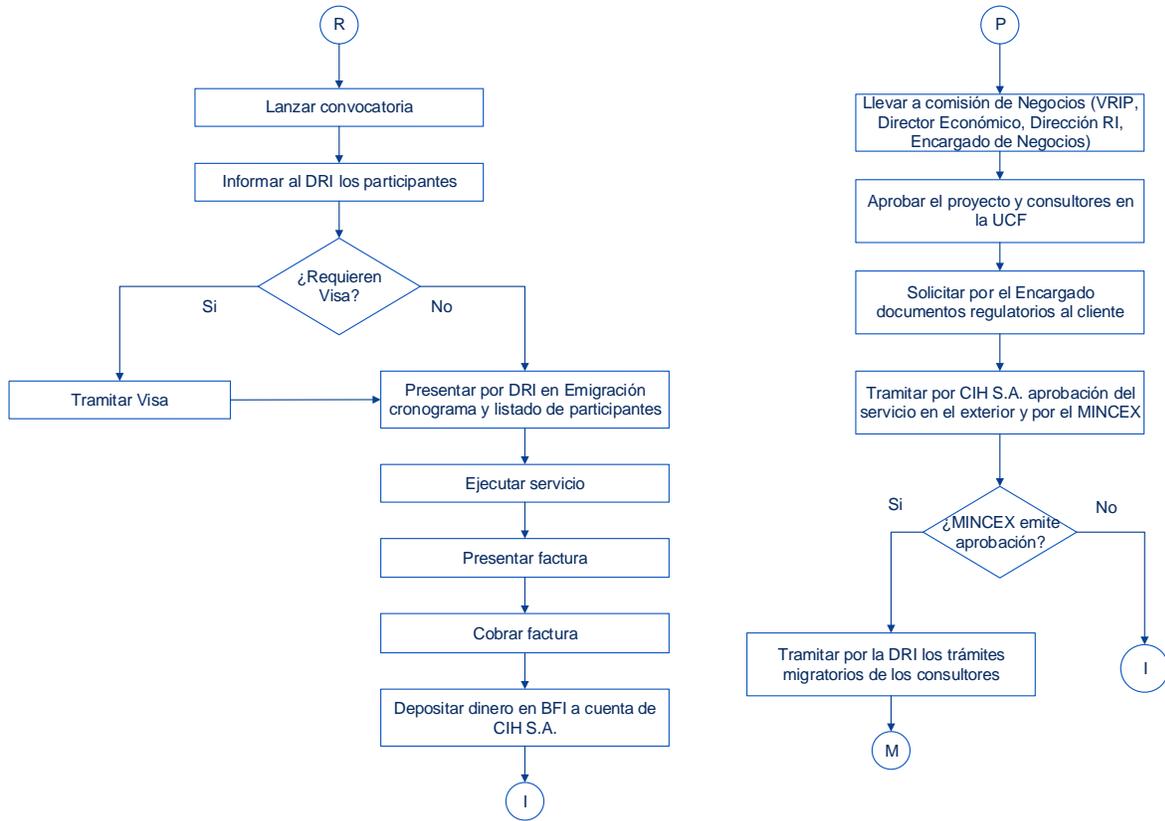
Fuente: *Elaboración Propia*

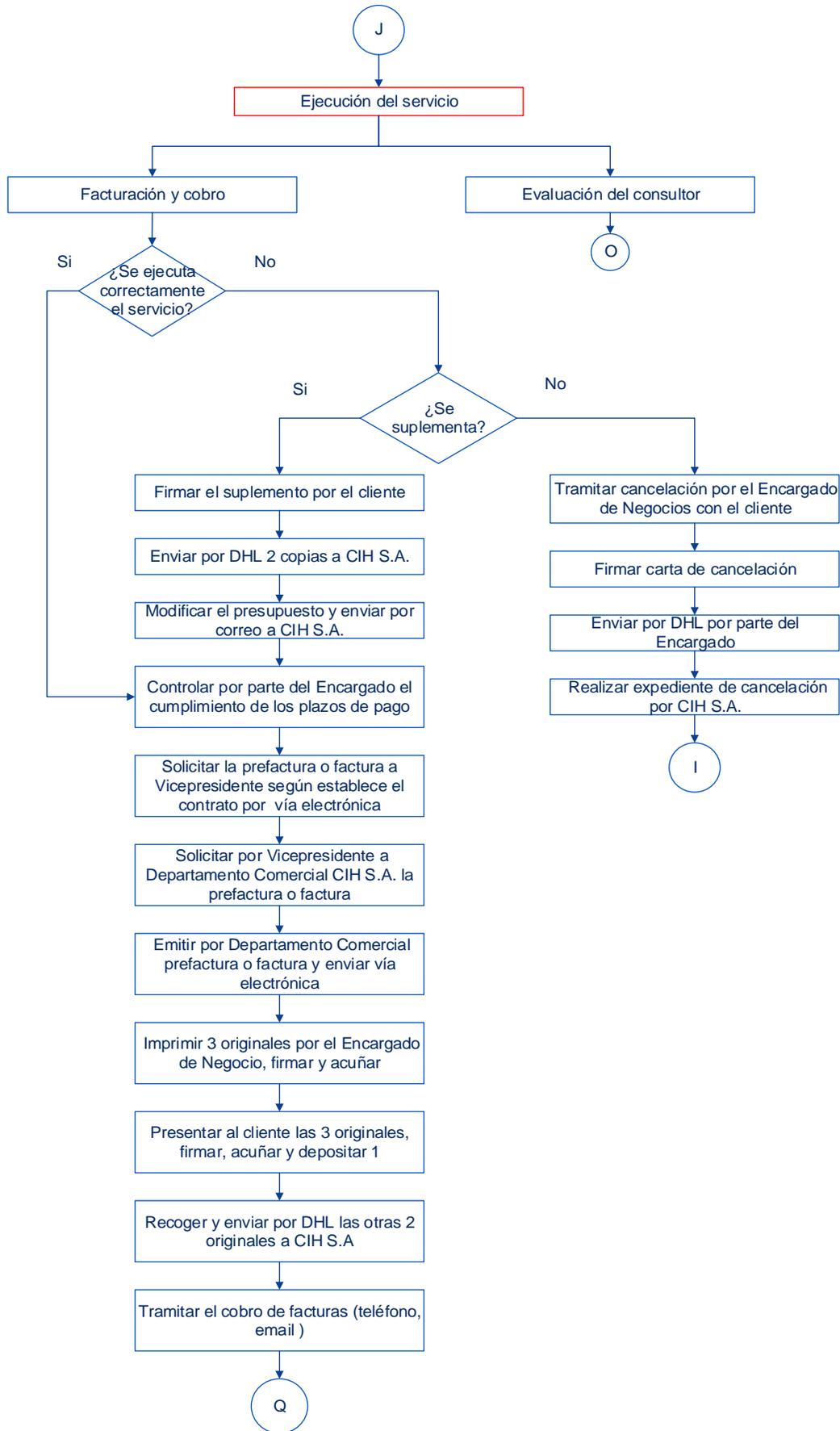


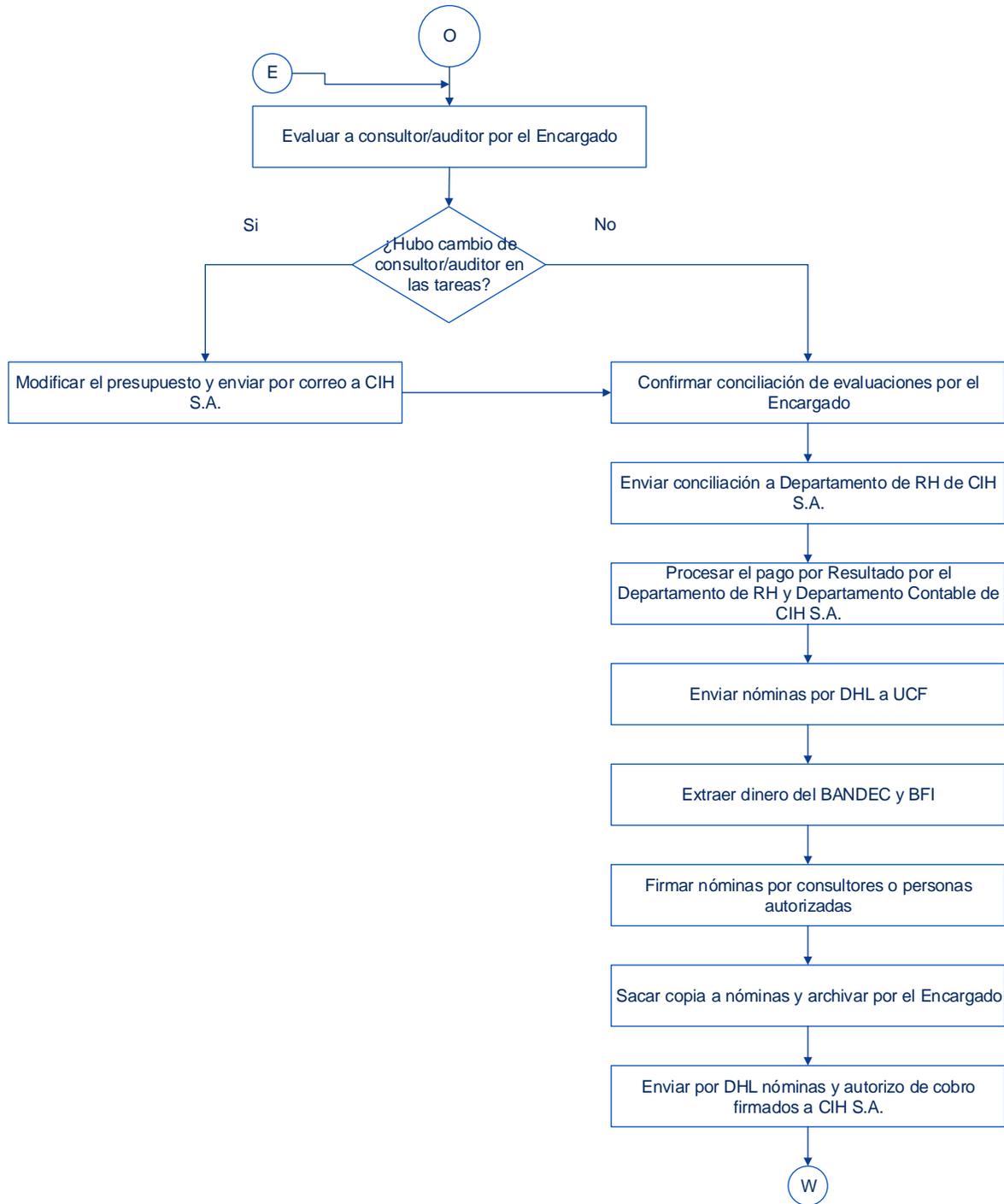


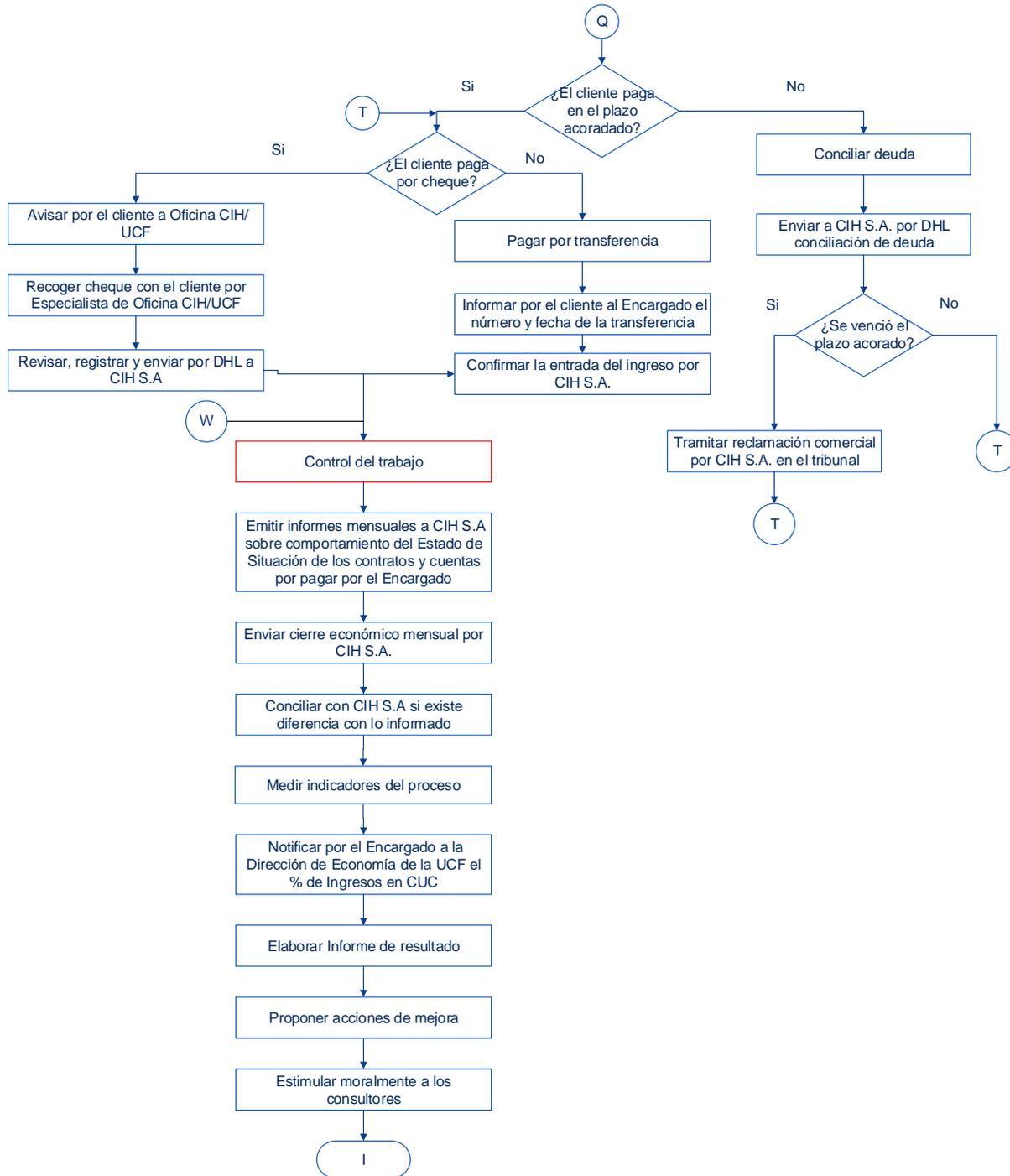






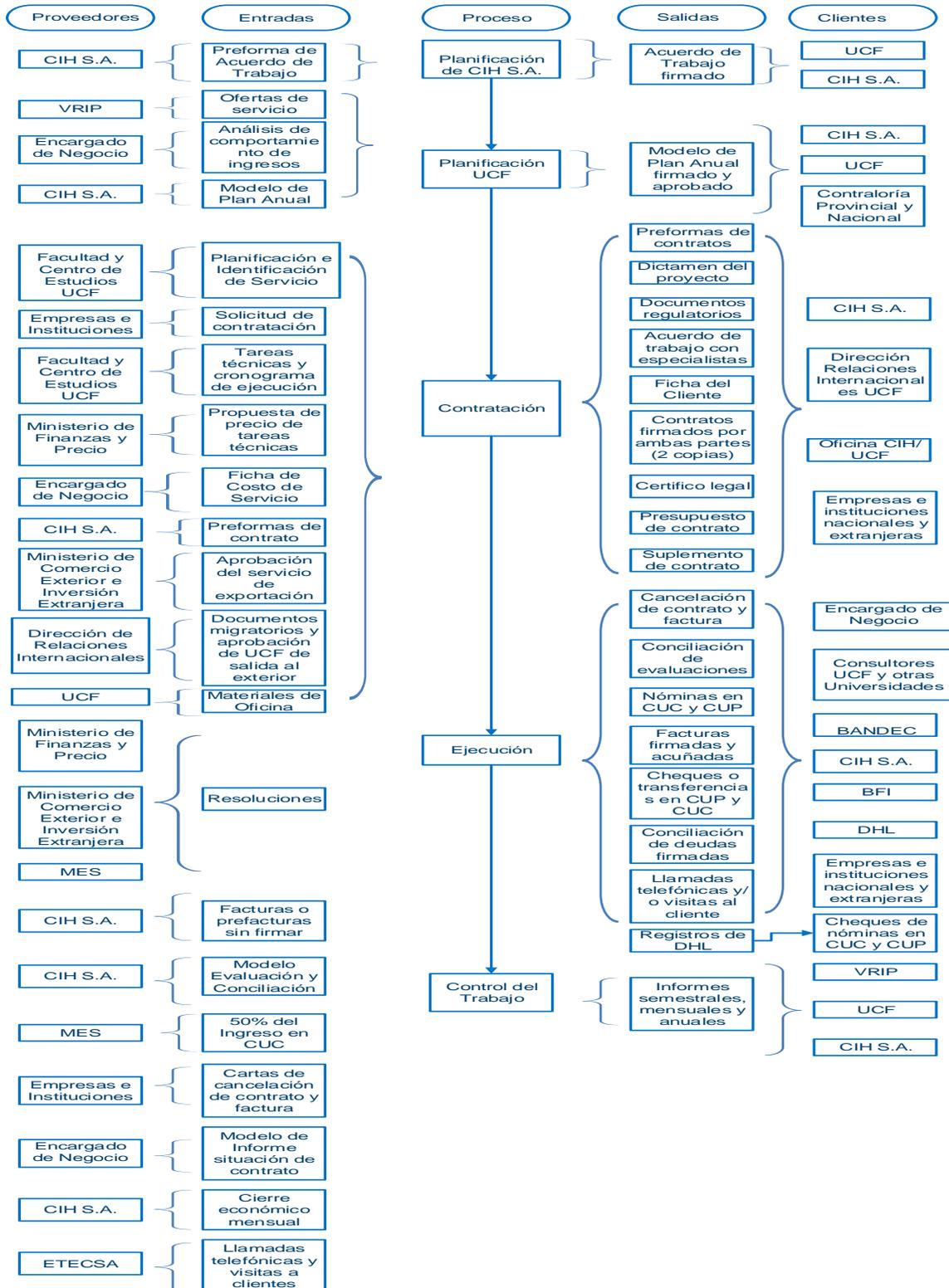






**Anexo 14: Diagrama SIPOC del proceso de Comercialización de servicios de la Universidad de Cienfuegos.**

Fuente: Elaboración Propia



**Anexo 15:** *Ficha del proceso de Comercialización de servicios de la Universidad de Cienfuegos.*

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Ficha del proceso de Comercialización de Servicios**

**Misión:** Lograr una correcta comercialización y exportación de los servicios de Consultoría, Formación, Auditoría y Servicios Científico Técnico que satisfagan las demandas de los clientes.

**Responsable del Proceso:** Encargado de Negocio y especialista de CIH/UCf, las responsabilidades y el resto de los responsables se encuentran escritas en el procedimiento de la actividad.

**Límites del proceso:**

**Entradas:**

- Preforma de Acuerdo de Trabajo
- Ofertas de servicio
- Análisis de comportamiento de ingresos
- Modelo de Plan Anual
- Carta de autorización solicitud del servicio al CIH -UCf
- Planificación e Identificación de Servicio
- Solicitud de contratación
- Tareas técnicas y cronograma de ejecución
- Propuesta de precio de tareas técnicas
- Ficha de Costo de Servicio en MLC
- Preformas de contrato
- Aprobación del servicio de exportación

**Salidas:**

- Acuerdo de Trabajo firmado
- Modelo de Plan Anual firmado y aprobado
- Preformas de contratos
- Dictamen del proyecto
- Documentos regulatorios
- Acuerdo de trabajo con especialistas
- Ficha del Cliente
- Contratos firmados por ambas partes (2 copias)
- Certifico legal
- Presupuesto de contrato
- Suplemento de contrato
- Cancelación de contrato y factura
- Conciliación de evaluaciones
- Nóminas en CUC y CUP

- Documentos migratorios y aprobación de UCF de salida al exterior
- Materiales de Oficina
- Resoluciones
- Facturas o prefacturas sin firmar
- Modelo Evaluación y Conciliación
- 50% del Ingreso en CUC
- Cartas de cancelación de contrato y factura
- Modelo de Informe situación de contrato
- Cierre económico mensual
- Llamadas telefónicas y visitas a clientes
- Autorizo de cobro
- Expediente de consultores
- Facturas y prefacturas firmadas y acuñadas
- Cheques o transferencias en CUP y CUC
- Conciliación de deudas firmadas
- Llamadas telefónicas y/o visitas al cliente
- Registros de DHL
- Informes semestrales, mensuales y anuales

**Proveedores:**

- CIH S.A
- Vicerrectoría II
- Encargado de Negocio
- CIH S.A.
- Facultad y Centro de Estudios UCF
- Ministerio de Finanzas y Precio
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera
- Dirección de Relaciones Internacionales
- UCF
- MES
- Empresas e Instituciones

**Usuarios:**

- UCF
- CIH S.A.
- Contraloría Provincial y Nacional
- Dirección Relaciones Internacionales UCF
- Dirección de Capital Humano UCF
- Empresas e instituciones nacionales y extranjeras
- Encargado de Negocio
- Consultores UCF y otras Universidades
- BANDEC
- BFI

- ETECSA
- DHL
- Cheques de nóminas en CUC y CUP
- VRIP

### **Alcance del proceso:**

Inicio: Planificación de ventas en CUP y CUC (Servicios de consultoría, formación, auditoría y transferencia de tecnología)

Fin: Elaborar informe de resultados.

### **Inspecciones:**

- Evaluación del cumplimiento del Plan de ventas: Mensual, Semestral, Anual
- Evaluación de las cuentas por cobrar: más de 60 días

### **Documentos y/o registros**

- Acuerdo de Trabajo
- Nombramiento del Encargado de Negocios
- Código de conducta y acta de confirmación
- Plan anual de venta
- Plan anual de auditoría
- Conciliación de evaluaciones mensual
- Reglamento por pago por rendimiento
- Sistema de Estímulo en Pesos Convertibles
- P103- 2004 del Ministerio de Finanzas y Precio
- Resolución 259/2008 del Ministerio de Finanzas y Precio
- Resolución 100/2015 del Ministerio de Finanzas y Precio
- Resolución conjunta No.1/2005 Ministerio de Economía y Planificación  
Ministerio de Finanzas y Precios
- Objeto social de CIH S.A
- Certificado de salario
- Nóminas y nominillas en CUC y CUP

- Autorizo de cobro
- Informe mensual de la situación de los contratos
- Informe de resultado anual
- Expediente de consultores (Ficha del Consultor o Auditor, Curriculum, Foto y Fotocopia de título)
- Facturas y prefacturas
- Registro de facturas
- Ficha de Costo
- Preformas de contratos
- Otras indicaciones ministeriales
- Modelo Presupuesto de Gasto
- Registro de envío y recepción de DHL
- Guía de DHL

#### Recursos

- Capital Humano (Trabajadores de la UCf)
- Equipamiento tecnológico
- Recursos Financieros
- Material de Oficina
- Combustible
- Energía
- Comunicación (Teléfono, correo electrónico)

#### Indicadores del proceso

Indicador	Forma de Cálculo	Nivel de Referencia
Porcentaje de cumplimiento del Plan de ventas de	$\text{Porcentaje de cumplimiento del Plan de CIH S.A} = \frac{\text{Real(Ventas)}}{\text{Plan (Ventas)}} \times 100$	Excelente 90 – 100%
		Bien 80 – 89%

CIH S.A		<b>Regular</b> 51 – 79%
		<b>Mal</b> < 50%
Porciento de cuentas por cobrar envejecidas	$\text{Porciento de cuentas por cobrar envejecidas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar por más de 60 días (\$)}}{\text{Total de cuentas por cobrar (\$)}}$	<b>Mal</b> > 0
		<b>Bien</b> = 0
Porciento de Satisfacción de Clientes	$\% \text{ satisfacción de Clientes} = \frac{\sum_1^n \% \text{ satisfacción de clientes}}{\text{Total de clientes}}$	<b>Excelente</b> 90 – 100%
		<b>Bien</b> 80 – 89%
		<b>Regular</b> 51 – 79%
		<b>Mal</b> < 50%
Porciento de clientes satisfechos	$\% \text{ de clientes satisfechos} = \frac{\text{Cant de clientes medianamente satisfechos} + \text{cant clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	<b>Excelente</b> 90 – 100%
		<b>Bien</b> 80 – 89%
		<b>Regular</b> 51 – 79%
		<b>Mal</b> < 50%

**Anexo 16:** *Determinación de los requerimientos de los clientes en el subproceso de Comercialización de servicios en la Universidad de Cienfuegos.*

**Fuente:** *Elaboración Propia*

Requisitos	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Total
Cumplimiento en tiempo y con la calidad requerida de los resultados comprometidos en los contratos	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Condiciones de los locales		X	X		X	X			4
Cumplimiento de los plazos de pago acordados	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Profesionales competentes	X	X	X	X	X		X	X	7
Contratos debidamente firmados y acuñados	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Cuantía a pagar por los servicios	X	X		X		X	X		5
Informes precisos y con excelente presentación derivados de los servicios de Consultoría y Auditoría.	X		X	X	X	X	X	X	7

**Anexo 17:** Ficha técnica de indicadores para el proceso de Comercialización de servicio en la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia

	Porciento de cumplimiento del Plan de Ventas de CIH S.A			Código	
				Página	1 de 4
<b>Proceso: Comercialización de los servicios</b>					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
EFICACIA <input type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/>		SATISFACCION <input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE	Encargada de Negocios				
<b>OBJETIVO</b>					
Determinar el porciento de cumplimiento del plan de ventas de CIH en la Universidad de Cienfuegos					
<b>ESCALA</b>		<b>FUENTE</b>		<b>TENDENCIA</b>	
Porciento		Oficina CIH/UCF		Creciente	
<b>META</b>				<b>REFERENCIA</b>	
Excelente	Bien	Regular	Mal	Anual	
90-100	80-89	51-79	< 50		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>					
$\text{Porciento de cumplimiento del Plan de CIH S.A} = \frac{\text{Real(Ventas)}}{\text{Plan (Ventas)}} \times 100$					
<b>USUARIOS</b>					
Rector, Vicerrectores, Decanos, Jefes de Procesos, Directores, Encargada de Negocios					

	Porciento de cuentas por cobrar envejecidas		Código		
			Página	2 de 4	
<b>Proceso: Comercialización de los servicios</b>					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		SATISFACCION <input type="checkbox"/>	
RESPONSABLE	Encargada de Negocios				
<b>OBJETIVO</b>					
Determinar el porciento de cuentas por cobrar envejecidas de CIH en la Universidad de Cienfuegos					
<b>ESCALA</b>		<b>FUENTE</b>		<b>TENDENCIA</b>	
Porciento		Oficina CIH/UCF		Decreciente	
<b>META</b>			<b>REFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	
	Bien	Mal		Histórico	Anual
	=0	>0			
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>					
$\text{Porciento de cuentas por cobrar envejecidas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar por más de 60 días (\$)}}{\text{Total de cuentas por cobrar (\$)}}$					
<b>USUARIOS</b>					
Rector, Vicerrectores, Decanos, Jefes de Procesos, Directores, Encargada de Negocios.					

	Porciento de Satisfacción de Clientes			Código	
				Página	3 de 4
<b>Proceso: Comercialización de los servicios</b>					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
EFICACIA <input type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		SATISFACCION <input checked="" type="checkbox"/>	
RESPONSABLE	Encargada de Negocios				
<b>OBJETIVO</b>					
Determinar el porciento de satisfacción de clientes de CIH en la Universidad de Cienfuegos					
<b>ESCALA</b>		<b>FUENTE</b>		<b>TENDENCIA</b>	
Porciento		Oficina CIH/UCF		Creciente	
<b>META</b>				<b>REFERENCIA</b>	
Excelente	Bien	Regular	Mal	Anual	
90-100	80-89	51-79	< 50		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>					
$\% \text{ satisfacción de Clientes} = \frac{\sum_1^n \% \text{ satisfacción de clientes}}{\text{Total de clientes}}$					
<b>USUARIOS</b>					
Decanos, Jefes de Procesos, Directores, Encargada de Negocios					

	Porciento de clientes satisfechos			Código	
				Página	4 de 4
<b>Proceso: Comercialización de los servicios</b>					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
EFICACIA <input type="checkbox"/>		EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		SATISFACCION <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>RESPONSABLE</b>	Encargada de Negocios				
<b>OBJETIVO</b>					
Determinar el porciento de clientes satisfechos de CIH en la Universidad de Cienfuegos					
<b>ESCALA</b>		<b>FUENTE</b>		<b>TENDENCIA</b>	
Porciento		Oficina CIH/UCF		Creciente	
<b>META</b>				<b>REFERENCIA</b>	
<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>		
90-100	80-89	51-79	< 50	Histórico	
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>					
$\% \text{ de clientes satisfechos} = \frac{\text{Cant de clientes medianamente satisfechos} + \text{cant clientes satisfechos} + \text{cant clientes muy satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$					
<b>USUARIOS</b>					
Decanos, Jefes de Procesos, Directores, Encargada de Negocios					

**Anexo 18:** Encuesta para medir la satisfacción de los clientes con el servicio de consultoría.

**Fuente:** Procedimiento de CIH S.A para la Comercialización de servicios en las Universidades cubanas, (2016)

Encuesta Consultoría

Compañero (A).

Se está realizando una investigación con el objetivo de conocer la satisfacción de nuestros clientes con respecto a los servicios contratados por usted con el fin de poderlos mejorar en un futuro.

Instrucciones: encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada reactivo según la escala siguiente:

1-totalmente insatisfecho, 2- Insatisfecho, 3- Medianamente satisfecho, 4- Satisfecho

5-Totalmente satisfecho

Preguntas	1	2	3	4	5
1- Los consultores que le asesoraron tienen apariencia pulcra.					
2- Los materiales que utiliza la consultoría que le asesoró (folletos, informes, documentos, etcétera) son visualmente atractivos.					
3- Los documentos presentados por los consultores que le asesoraron son comprensibles.					
4- Cuando la consultoría que le asesoró / promete hacer algo, lo hace.					
5- Cuando la consultoría que le asesoró promete empezar y acabar algo en unos plazos, los cumple.					
6- La consultoría provee de un plan detallado de objetivos y plazos para realizar el proyecto antes de iniciarlo.					
7- Los empleados de la consultoría que le asesoró siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.					
8- El consultor muestra entusiasmo y participa activamente en el servicio.					
9- El comportamiento de los empleados de la consultoría que le asesoró, le transmite confianza.					
10- Los empleados de la consultoría que le asesoró tienen conocimientos suficientes para contestar a las preguntas que les hace.					
11- La consultoría que le asesoró se preocupa por los mejores intereses de usted.					
12- El consultor mostró habilidad de comunicación y relación con personas.					
13- La consultoría que le asesoró se preocupa por saber si usted está satisfecho con su asesoramiento.					

**Anexo 19:** Encuesta para medir la satisfacción de los clientes con el servicio de formación.

**Fuente:** Procedimiento de CIH S.A para la Comercialización de servicios en las Universidades cubanas, (2016)

Encuesta Formación

Compañero (A).

Se está realizando una investigación con el objetivo de conocer la satisfacción de nuestros clientes con respecto a los servicios contratados por usted, con el fin de poderlos mejorar en un futuro.

Instrucciones: encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada reactivo según la escala siguiente:

- 1-totalmente insatisfecho, 2- Insatisfecho, 3- Medianamente satisfecho, 4- Satisfecho, 5-Totalmente satisfecho

I	CONTENIDO DEL CURSO Y ESTRUCTURA DEL CURSO	1	2	3	4	5
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral					
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas					
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo					
4	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo					
5	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso					
6	Las actividades permitieron la socialización de los participantes					
7	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) Fue variado y apropiado					
8	Después de cada evaluación se realizaron los ajustes necesarios para asegurarse de que todos aprendieran					
9	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos					
II	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>					
1	Proyectó una imagen agradable					
2	Despertó y mantuvo el interés del participante					
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr					
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones					
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc					
6	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados					
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados					
8	Logró la participación de la mayoría del grupo					
9	Recompensó los aciertos y señaló los errores					
10	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta					
11	Las referencias del instructor incluyeron información actualizada					
12	Estableció relaciones amistosas con los participantes					
III	<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1	En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue					
2	Se respetaron las fechas y tiempos establecidos					
3	Al terminar el curso se encuentra					
4	El contrato se formalizó en el tiempo requerido por usted					

**Anexo 20: Análisis descriptivo y de frecuencia del cuestionario de formación.**

**Fuente:** *Elaboración propia de valores del SPSS. Versión 22.*

Estadísticos	N		Media	Mediana	Moda	Desv.tipica	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos								
CE1	12	0	4.83	5	5	0.39	0.152	1	4	5
CE2	12	0	4.83	5	5	0.39	0.152	1	4	5
CE3	12	0	4.83	5	5	0.39	0.152	1	4	5
CE4	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
CE5	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
CE6	12	0	4.41	4	4	0.51	0.265	1	4	5
CE7	12	0	4.5	4	4	0.52	0.273	1	4	5
CE8	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
CE9	12	0	4.75	5	5	0.45	0.205	1	4	5
HI1	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
HI2	12	0	4.83	5	5	0.39	0.152	1	4	5
HI3	12	0	4.58	5	5	0.51	0.265	1	4	5
HI4	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
HI5	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
HI6	12	0	5	5	5	0.45	0.205	1	4	5
HI7	12	0	4.75	4	4	0.49	0.242	1	4	5
HI8	12	0	4.33	4	4	0.49	0.242	1	4	5
HI9	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
HI10	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
HI11	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
HI12	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
O1	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5
O2	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
O3	12	0	5	5	5	0	0	0	5	5
O4	12	0	4.91	5	5	0.29	0.083	1	4	5

**Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	16.7	16.7	16.7
	Totalmente satisfecho	10	83.3	83.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	16.7	16.7	16.7
	Totalmente satisfecho	10	83.3	83.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	16.7	16.7	16.7
	Totalmente satisfecho	10	83.3	83.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Las actividades permitieron la socialización de los participantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	7	58.3	58.3	58.3
	Totalmente satisfecho	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) Fue variado y apropiado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	7	58.3	58.3	58.3
	Totalmente satisfecho	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Después de cada evaluación se realizaron los ajustes necesarios para asegurarse de que todos aprendieran**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	3	25.0	25.0	25.0
	Totalmente satisfecho	9	75.0	75.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Proyectó una imagen agradable**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Despertó y mantuvo el interés del participante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	16.7	16.7	16.7
	Totalmente satisfecho	10	83.3	83.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	5	41.7	41.7	41.7
	Totalmente satisfecho	7	58.3	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	3	25.0	25.0	25.0
	Totalmente satisfecho	9	75.0	75.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	8	66.7	66.7	66.7
	Totalmente satisfecho	4	33.3	33.3	100.0

Total	12	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**Logró la participación de la mayoría del grupo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfecho	8	66.7	66.7	66.7
Totalmente satisfecho	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

**Recompensó los aciertos y señaló los errores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**La información que proporcionó fue clara, completa y correcta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

**Las referencias del instructor incluyeron información actualizada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**Estableció relaciones amistosas con los participantes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

**Se respetaron las fechas y tiempos establecidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**Al terminar el curso se encuentra**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente satisfecho	12	100.0	100.0	100.0

**El contrato se formalizó en el tiempo requerido por usted**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Totalmente satisfecho	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Anexo 21: Análisis descriptivo y de frecuencia del cuestionario de consultoría.**

**Fuente:** *Elaboración propia de valores del SPSS. Versión 22.*

Estadísticos	N		Media	Mediana	Moda	Desv.tipica	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos								
1	7	0	4.86	5	5	0.38	0.143	1	4	5
2	7	0	4.86	5	5	0.38	0.143	1	4	5
3	7	0	4.71	5	5	0.49	0.238	1	4	5
4	7	0	5	5	5	0	0	0	5	5
5	7	0	4.43	4	4	0.53	0.286	1	4	5
6	7	0	5	5	5	0	0	0	5	5
7	7	0	4.71	5	5	0.49	0.238	1	4	5
8	7	0	4.71	5	5	0.49	0.238	1	4	5
9	7	0	4.71	5	5	0.49	0.238	1	4	5
10	7	0	4.86	5	5	0.38	0.143	1	4	5
11	7	0	4.86	5	5	0.38	0.143	1	4	5
12	7	0	4.86	5	5	0.38	0.143	1	4	5
13	7	0	4.57	5	5	0.53	0.286	1	4	5

**Los consultores que le asesoraron tienen apariencia pulcra.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente satisfecho	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Los materiales que utiliza la consultoría que le asesoró (folletos, informes, documentos, etcétera) son visualmente atractivos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente satisfecho	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Los documentos presentados por los consultores que le asesoraron son comprensibles.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente satisfecho	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Cuando la consultoría que le asesoró / promete hacer algo, lo hace.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente satisfecho	7	100.0	100.0	100.0

**Cuando la consultoría que le asesoró promete empezar y acabar algo en unos plazos, los cumple.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	4	57.1	57.1	57.1
	Totalmente satisfecho	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**La consultoría provee de un plan detallado de objetivos y plazos para realizar el proyecto antes de iniciarlo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente satisfecho	7	100.0	100.0	100.0

**Los empleados de la consultoría que le asesoró siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente satisfecho	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**El consultor muestra entusiasmo y participa activamente en el servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente satisfecho	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**El comportamiento de los empleados de la consultoría que le asesoró, le transmite confianza.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	2	28.6	28.6	28.6
	Totalmente satisfecho	5	71.4	71.4	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Los empleados de la consultoría que le asesoró tienen conocimientos suficientes para contestar a las preguntas que les hace.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente satisfecho	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**La consultoría que le asesoró se preocupa por los mejores intereses de usted.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Satisfecho	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente satisfecho	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**El consultor mostró habilidad de comunicación y relación con personas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	1	14.3	14.3	14.3
	Totalmente satisfecho	6	85.7	85.7	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**La consultoría que le asesoró se preocupa por saber si usted está satisfecho con su asesoramiento.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	4	57.1	57.1	57.1
	Totalmente satisfecho	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

**Anexo 22:** *Instructivo de calificación para determinar el grado de satisfacción de los clientes.*

**Fuente:** *Procedimiento de CIH S.A para la Comercialización de servicios en las Universidades cubanas, (2016)*

Instructivo de calificación

1. Sume la puntuación que los participantes dieron en cada reactivo y anote el resultado en Puntaje grupal.
2. Obtenga el porcentaje promedio realizando las siguientes operaciones.

$$\frac{\text{PUNTAJE GRUPAL}}{\text{NÚM. DE PARTICIPANTES X 4}} = \% \text{ PROMEDIO.}$$

3. Utilice la siguiente escala para poner la calificación.

0% - 50% = deficiente D

51% - 70% = regular R

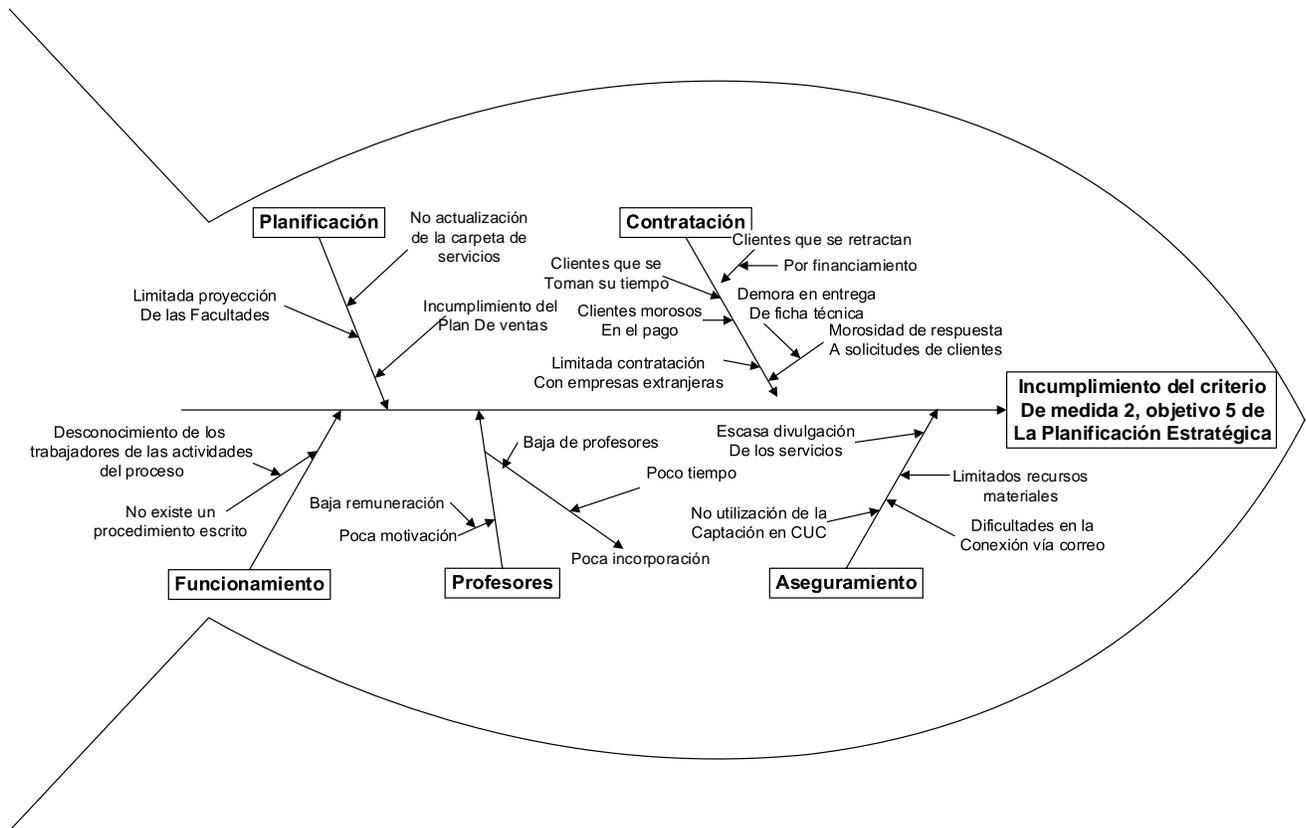
71% - 90% = bueno B

91% - 100% = excelente E

4. Obtenga el promedio de cada área sumando el % promedio y dividiendo entre el numero de reactivos, utilice nuevamente la escala anterior para obtener la calificación correspondiente.

**Anexo 23: Diagrama Causa-Efecto para el problema principal del subproceso de Comercialización de servicio en la Universidad de Cienfuegos.**

**Fuente: Elaboración Propia**



**Anexo 24:** *Procedimiento para la comercialización de servicios del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Cienfuegos.*

**Fuente:** *Elaboración Propia*

---

**PROCEDIMIENTO**

**PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

Aprobado por: Dr. Juan Bautista Cogollos Martínez

\_\_\_\_\_  
Rector

\_\_\_\_\_  
Fecha

Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Vicerrector II

\_\_\_\_\_  
Fecha

Revisado por:

\_\_\_\_\_  
Director Económico

\_\_\_\_\_  
Fecha

Documento elaborado:

\_\_\_\_\_  
Fecha

Ejemplar de Control N° \_\_\_\_\_

Versión: Primera \_\_\_\_\_

Número de revisión	Revisado por	Fecha revisión	Modificación		Acápites modificados	Fecha aprobación	Aprobado por
			Si	No			

**Indice:**

1.	Objetivo y campo de aplicación.....	3
2.	Términos y definiciones.....	3
3.	De las funciones principales y responsabilidades de los involucrados en el proceso...3	
4.	Descripción de actividades.....	5
4.1	Contratación en Frontera de Servicios de formación de recursos humanos, consultorías organizacionales, servicios científicos técnicos, auditorías contables, financieras y especiales y servicios de gestión de transferencia de tecnologías.....	5
4.2	Contratación para la EXPORTACIÓN de servicios con presencia de personas físicas en un país extranjero a través de contratos con Centro Internacional de La Habana (CIH) Servicios de formación de recursos humanos, consultorías, servicios científicos técnicos, y servicios de transferencia de tecnologías.....	5
	Anexos.....	15

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

## 1.- Objetivo y campo de aplicación

El presente procedimiento describe la forma en que se desarrolla todo el proceso de Comercialización de servicios a través de CIH S.A. de todas aquellas acciones que cumplen con el objeto social del CIH S.A. y que constituyen resultados de la ciencia y la técnica generados por especialistas de la UCf, que pueden ser comercializados tanto en frontera como en el exterior a través de esta institución del mes, entre la Universidad de Cienfuegos y las instituciones y empresas, en las diferentes áreas de negocios, a saber: consultoría, auditoría, formación, servicios contables y financieros y servicios científico técnicos.

Se ha tomado como base para la elaboración del presente: el Manual de Organización en cuanto a estructura y descripción de cargos, las diferentes regulaciones en materias afines, en especial la Resolución 2253 del 8 de junio de 2005 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), acuerdos del Consejo de administración, así como entrevistas a actuales involucrados en el proceso. También se ha tenido en cuenta la consulta a sitios de Internet afines, de bibliografía específica sobre la materia, y las regulaciones sobre este particular de otras casas consultoras.

## 2.- Términos y definiciones

A los efectos del presente se entenderá por:

**UCf:** Siglas abreviadas de la Universidad de Cienfuegos.

**CIH:** Centro Internacional de la Habana (CIH S.A) es una sociedad civil de servicios profesionales creada por la Resolución No. 136 del 2000 del Ministro de Justicia, que funciona al amparo de lo dispuesto en los Decretos Leyes 77 de 1985 y 159 de 1995. Constituida como sociedad anónima, se ajusta en sus actividades al Código Civil. La sociedad civil de servicios denominada Centro Internacional de la Habana S.A cambia de status jurídico por sociedad mercantil de capital 100% cubano de igual denominación, a todos os efectos legales. Su esfera de acción se enmarca dentro del objeto social que se muestra en al Anexo 1.

**DHL:** Agencia de envió de paquetería

**Contrato:** Aquel que, cumpliendo el procedimiento que a continuación se expone, ha sido firmado por ambas partes: Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH) y un cliente; y se encuentra un original archivado con el cliente, otro en la oficina Comercial de CIH y una copia en la Oficina del CIH en la UCf.

**Contrato tipo:** Proforma de contrato para cada tipo de servicio que, como norma es utilizado por las diferentes áreas, y constituye una guía para la elaboración de la solicitud de contrato y la negociación del mismo.

De acuerdo con el objeto social se establecen los siguientes tipos de contratos con el cliente:

**Contrato para la formación de Recursos Humanos:** Contratos que se establecen para la prestación de servicios de formación de recursos humanos en temas empresariales y científico-técnicos afines con la Educación Superior, con empresas e instituciones cubanas y con personas naturales o jurídicas extranjeras, así como empresas de capital totalmente extranjero y las Asociaciones Económicas Internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 2 de 33

**Contrato para la prestación de servicios de auditoría** Contratos que se establecen para la prestación de servicios sólo en el territorio nacional, de auditorías contables, financieras y especiales y la emisión de dictámenes técnicos sobre estados financieros, con empresas e instituciones cubanas y con personas naturales o jurídicas extranjeras, así como empresas de capital totalmente extranjero y las Asociaciones Económicas Internacionales.

**Contrato para la prestación de servicios de Consultoría:** Contratos que se establecen para la prestación de servicios de consultorías organizacionales en lo relativo a los aspectos técnico-económicos, comerciales, de calidad, contables, financieros, fiscales y de administración, organización, dirección de empresas, comunicación e informática, con empresas e instituciones cubanas y con personas naturales o jurídicas extranjeras, así como empresas de capital totalmente extranjero y las Asociaciones Económicas Internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.

**Contrato para la prestación de servicios de Transferencia de Tecnologías:** Contratos que se establecen para la prestación de servicios de gestión de transferencia de tecnologías desarrolladas por los centros del sistema de la Educación Superior y las entidades de ciencia e innovación tecnológicas vinculadas a ella con empresas e instituciones cubanas y con personas naturales o jurídicas extranjeras, así como empresas de capital totalmente extranjero y las Asociaciones Económicas Internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.

**Contrato para la prestación de Servicios Científico Técnicos:** Contratos que se establecen para la prestación de servicios científicos técnicos que se ejecutan y/o desarrollan en los centros pertenecientes al sistema de la Educación Superior con empresas e instituciones cubanas y con personas naturales o jurídicas extranjeras, así como empresas de capital totalmente extranjero y las Asociaciones Económicas Internacionales, tanto en Cuba como en el extranjero.

**Anexo del contrato:** Documento que contiene precisiones y (o) detalles explicativos sobre la ejecución del servicio objeto del contrato, que forma parte integrante de este y queda referido dentro de su texto principal.

**Presupuesto del contrato:** Es el documento en que se presenten los principales datos del negocio, sus ingresos, gastos, fechas de cobro según los plazos de pago por el cliente, participantes e indicadores, en el formato habilitado al efecto por CIH, debidamente llenado y firmado. El primer pago pactado en el contrato deberá cubrir las prestaciones iniciales. El Presupuesto de contrato se ajustará a las condiciones que establece la norma específica que obra en el Manual General de Normas y Procedimientos.

**Ficha de Costo:** Documento donde se refleja la información relacionada con los componentes del costo unitario de los insumos y materias primas necesarios para la producción o el servicio.

**Archivo automatizado de contratos:** Archivo de contratos en la Base de datos de CIH - UCf, que contiene los datos e informaciones de interés concernientes al mismo.

**Expediente para la acreditación de consultores o auditores de CIH S.A.:** Expediente conformado por la ficha del consultor, currículum, 2 fotos, fotocopia de título.

**Presidente:** Presidente(a) de Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH).

**Vicepresidente Designado:** Vicepresidente que mediante acuerdo del Consejo de Administración y (o) decisión expresa del Presidente(a) está facultado por la sociedad para ejercer las funciones rectoras en materia contractual, que por el presente se establecen.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 3 de 33

**Vicepresidencias funcionales:** Órganos colegiados, presididos por los vicepresidentes respectivos, los cuales atienden de forma permanente por delegación de la presidencia de CIH, las áreas de trabajo que le han sido asignadas. A las vicepresidencias se subordinan las correspondientes direcciones, equipos, consultores, auditores y, funcionalmente los encargados de negocios, de acuerdo con el área de trabajo de que se trate el servicio que atienden.

**Secretaría Letrada:** Secretario Letrado de Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH).

**Encargado de negocios:** Es la persona que, designada por el rector de cada universidad, atiende integralmente los negocios de CIH en un territorio, comúnmente una provincia, y se encuentra ubicado en un CES del sistema del Ministerio de Educación Superior en la provincia. Promueve directamente y procesa propuestas de negocios en el territorio que abarca, y presenta las solicitudes de contratos al Vicepresidente designado, que atiende el área a la que se refiere el servicio, según este concierna a Consultoría, Auditoría, Formación y Servicios Científico Técnicos, y con quien mantiene los vínculos fundamentales, desde la negociación, durante el decursar del contrato, hasta su terminación, sobre la ejecución del cual realiza coordinaciones, ejerce supervisión y control, incluidas las evaluaciones y pago de estímulos a consultores, las gestiones de cobro y rinde información regularmente, así como ante cualquier incidencia que lo merite.

**Comisión de Negocios del CIH en la UCf:** Comisión adscripta al Vicerrectorado II de la UCf presidida por el Encargado de Negocios e integrada por el Rector (en caso que se requiera), Vicerrector II, la Dirección de Relaciones Internacionales, el Director Económico y el Decano de la Facultad en la cual se desarrollara la acción a contratar por CIH.

**Plan de ingreso de comercialización de servicios en la UCf:** Documento que consolida el Encargado de Negocios, concebido por todas las facultades de la UCf, donde desglosan por meses y por los diferentes conceptos (consultoría, auditoría, formación) los posibles ingresos a captar en CUP y CUC.

**Carpeta de Servicios:** Documento sobre los servicios que pueden brindar la UCf al territorio y fuera de frontera para divulgar y captar clientes, que es creado por las facultades de la UCf, luego de evaluar las potencialidades y conocimientos de sus profesores y que es consolidado por el Encargado de Negocios y conformado plegable por el departamento de Comunicación Institucional.

3. De las funciones principales y responsabilidades de los involucrados en el proceso

***3.1 Los Decanos de las Facultades, Directores de los CUMs y Jefes de Departamentos serán los facultados para realizar la solicitud de los servicios de CIH para la contratación de cualquiera de las actividades previstas en el acápite anterior del presente procedimiento, sin la cual no se autoriza el inicio del proceso de contratación.***

3.2 Los consejos de facultades y CUMs serán las personas encargadas de desarrollar su planificación de comercialización de servicios anual y velar por su cumplimiento.

3.3 En la Comisión de Negocios del CIH en la UCf se analizarán para su aprobación o no aquellas acciones que a través de CIH requieran:

Prefinanciamiento en MLC

La acción de una o más facultades o Centro de Estudios para su ejecución.

El movimiento de personas al extranjero.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 4 de 33

Otras que por su envergadura requieran del análisis colegiado.

#### 3.4 El Encargado de Negocios en la UCf:

Resumirá las informaciones relacionadas con la planificación de ingresos por ventas y enviará a CIH S.A.

Promoverá negocios directamente, analizará los que le propongan y encauzará todos según se establece en este procedimiento, asegurando la plena identificación de los posibles clientes y las características del negocio.

Elaborará el Presupuesto del contrato en los momentos correspondientes, con la mayor efectividad posible.

Junto a las Vicepresidencias funcionales y asignación del Vicepresidente designado, le dará continuidad y seguimiento a todo el proceso de un servicio a un cliente, desde la negociación, durante el decursar del contrato, hasta su terminación, sobre la ejecución del cual realizará coordinaciones, ejercerá supervisión y control, incluidas evaluaciones y pago de los estímulos a consultores, las gestiones de cobro y rendirá información regularmente y ante incidencias.

Prestará especial atención a la calidad del servicio, a la elaboración de la documentación que corresponda según las incidencias que surjan durante la ejecución al efecto de las huellas documentales y acciones necesarias, al control de los tiempos de dedicación de los participantes a los servicios y los consecuentes reportes y evaluaciones, así como el pago de los estímulos y por los resultados del trabajo y a las gestiones de cobro teniendo en cuenta la nueva cualidad de que están investidas estas, mediante la relación directa con los clientes, y la emisión de los documentos de cobro o solicitud de emisión y firmas de las facturas, según corresponda.

Propondrá la acreditación de profesores y excepcionalmente de otros especialistas como consultores o auditores (colaboradores) de CIH para la prestación de servicios a clientes.

Podrá proponer a CIH la realización, o realizará por asignación de este, otras actividades dentro del campo de competencia de la sociedad y de sus posibilidades.

Los consultores que trabajaran en aquellos contratos que exijan de un prefinanciamiento en MLC para la compra de insumos para la ejecución del mismo, serán los responsables de elaborar la Ficha de Costo, para lo cual contarán con la asesoría de la Dirección de Economía de la UCf.

3.6 El Director de Economía revisará de conjunto con los especialistas y el Encargado de Negocios, las Fichas de Costo en cuestión y aprobará estas, de acuerdo con lo legislado en materia de precios para su posterior firma.

3.7 El Director de Economía es responsable de la revisión y conciliación con el MES, de los depósitos de ingresos a la cuenta de la UCf generados a través de CIH, posterior a que le sea comunicado por el Encargado de Negocios el monto de los mismos y la fecha en que CIH depositó estos en el MES.

3.8 El Director de Economía y el Director de Logística son los responsables de entregar en compras de artículos el por ciento asignado por el Rector del ingreso generado a través de CIH a las áreas que generaron el ingreso.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

3.9 El Director de Relaciones Internacionales será el encargado de tramitar a través de su personal subordinado toda la documentación migratoria de los consultores y llevarlo a Consejo de Dirección para su aprobación de la salida al exterior.

3.10 El Director de Relaciones Internacionales será el encargado de tramitar a través de su personal subordinado la documentación migratoria de los extranjeros que reciban servicios a través de CIH y controlaran su estancia en la UCf.

3.11 El Rector junto a su Consejo de Dirección son los responsables de aprobar el plan de ingresos para la comercialización de servicios de auditoría, consultoría, formación (CUC y CUP) y de exportación en CUC.

3.12 El Rector es el responsable de designar que porcentaje del ingreso recibido en la UCf a través de CIH será asignado a las áreas que lo generan.

3.13 Los Dptos. que generan el ingreso en CUC solicitarán a la Dirección de Economía la cuantía a gastar y Dirección de Logística sus necesidades que cubra la cuantía asignada para la compra.

#### 4. Descripción de actividades

El presente procedimiento consta de las 2 etapas que se describen en los epígrafes subsiguientes.

4.1 Planificación en frontera y en el exterior de servicios de formación de capital humano, consultorías organizacionales, servicios científicos técnicos, auditorías contables, financieras y especiales y servicios de gestión de transferencia de tecnologías

4.1.1 La planificación se realiza teniendo en cuenta los servicios convenidos a través de proyectos empresariales entre clientes y UCf aprobados en el plan de la economía.

4.1.2 Se planifica además teniendo en cuenta el presupuesto aprobado para capacitación e innovación de las empresas que este identificado y convenido emplear con CIH/UCf.

4.1.3 Las informaciones sobre el plan serán enviadas por las facultades por el Vicedecano de Ciencia y Técnica en marzo del año anterior a su ejecución que puede ser actualizado hasta noviembre de ese año.

4.1.4 La consolidación y envío a CIH del plan la realizará la Encargada de Negocios en los meses de abril de cada año y tendrá en cuenta la proyección de crecimiento de años anteriores, para planear, aunque no tenga respaldo monetario de la información enviada por las facultades, dado que existen empresas en el territorio que no planifican en conjunto con la Universidad y puede solicitar servicios en el año en curso.

4.1.5 El Rector junto a su Consejo de Dirección son los encargados de aprobar el plan de ingresos para la comercialización de servicios de auditoría, consultoría, formación (CUC y CUP) y de exportación en CUC para cada año.

#### *4.2 Contratación y Ejecución en Frontera de Servicios*

##### *4.2.1 Contratación y documentación necesaria*

4.2.1.1 La solicitud de contratación de los servicios a CIH puede originarse a través de las siguientes vías:

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 6 de 33

Por solicitud de las empresas e instituciones a la Encargada de Negocios del CIH de la UCf.

Por solicitud de las empresas o instituciones a especialistas de la UCf.

Por solicitud de los especialistas de la UCf con previa coordinación con el cliente.

**4.2.1.2 Carta de solicitud y aprobación del Decano de la Facultad para la elaboración del Contrato dirigida al Encargado de Negocios de la UCf del CIH en la UCf, previa solicitud al Decano de la Facultad o Jefes de departamentos, del servicio ya sea directamente por las empresas e instituciones o a través de los especialistas de la UCf o de la Encargada de Negocios de la UCf.**

4.2.1.3 Evaluación por parte del Encargada de Negocios de la UCf si procede o no la ejecución de la acción de acuerdo con lo aprobado dentro del objeto social y reglamentaciones del CIH, valorando además si por su envergadura (Tipo de moneda, Prefinanciamiento), es necesario llevarla a discusión en la Comisión de Negocios de la UCf para su evaluación y aprobación por esta comisión. Si la acción no es necesaria llevarla a la comisión de negocios pues se pasaría directamente al punto 4.1.4.

4.2.1.4 Elaboración por parte de los especialistas que ejecutaran el servicio, de la tarea técnica y cronograma para la ejecución de la misma en función del tipo de contrato a desarrollar y entrega de esta a la Encargada de Negocios de la UCf para la elaboración del Proyecto de Contrato.

4.2.1.5 El caso de ser el Cliente una empresa de capital 100% cubano y se considere la necesidad de gastos en CUC para la ejecución del contrato, se elaborará por los especialistas que ejecutaran el contrato en coordinación con la dirección de economía de la UCf la Ficha de Costos para este gasto y en las ventas se realizará considerando un Pre-financiamiento hacia la cuenta del Organismo Central. Este pre-financiamiento se precisará en una cláusula del Contrato, pero no constituirá parte de las ventas, ni se podrá considerar para la estimulación en CUC. Como parte del Contrato se exigirá anexar la Ficha de Costos.

4.2.1.6 Elaboración del proyecto de contrato por parte de la Encargada de negocios de acuerdo con las proformas establecidas para cada tipo de Contrato, previas conciliaciones con el cliente y los especialistas de la UCf para definición de los términos fundamentales del contrato, previa solicitud al cliente de los documentos legales de constitución de la empresa o entidad, así como la resolución que nombra a la persona que firma el contrato.

4.2.1.7 Solicitud vía email y envió por DHL por de la Encargada de negocios y especialista de la UCf de los documentos que deben conformar el expediente para la acreditación como consultores a especialistas que se incorporan a la comercialización de servicios, con previa solicitud por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la certificación del salario de los especialistas vinculados al contrato a la dirección de Capital Humano de la UCf.

4.2.1.8 Elaboración por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la propuesta de presupuesto de gastos del contrato.

**4.2.1.9 Envío vía electrónica al CIH por parte de la Encargada de Negocios de la UCf del proyecto de contrato, los documentos legales del cliente y el presupuesto de gastos del contrato a la Vicepresidencia del CIH que atiende el tipo de contrato en cuestión para su revisión y aprobación.**

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

4.2.1.10 Recepción vía electrónica por parte de la Encargada de Negocios de la UCf del Contrato revisado y aprobado por CIH, para proceder a la enmienda de los errores y solución de los señalamientos indicados, así como del presupuesto de gastos, quedando copia electrónica de cada uno en los archivos del Encargado de Negocios de la UCf.

4.2.1.11 Presentación al cliente por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de dos ejemplares del contrato aprobado y revisado por CIH al para su firma.

4.2.1.12 Envío al CIH por parte de la Encargada de Negocios o especialista de la UCf a través de la valija establecida para el envío (DHL) y recepción de documentación, de los dos ejemplares del contrato firmados por el cliente para que sean firmados por CIH.

4.2.1.13 Recibo por parte de la Encargada de Negocios de la UCf a través de la valija de uno de los ejemplares firmados por CIH para entregarlo por parte del especialista al cliente, y previo a esto dejar fotocopia del mismo en los archivos de CIH en la UCf.

4.2.1.14 Las acciones contratadas no se comenzarán a ejecutar hasta tanto no este firmado por ambas partes el contrato, comunicación que le llegara a los especialistas a través de la Encargada de Negocios de la UCf.

#### **4.2.2 Seguimiento de las contrataciones**

En el seguimiento de los contratos en frontera se deben contemplar las siguientes orientaciones:

4.2.2.1 Se establece un control de contratos por la Encargada de Negocios de la UCf. El primero sobre los *contratos en ejecución*, el segundo sobre aquellas negociaciones que están muy próximas a concertarse y se denominan *contratos en trámites* y los últimos, los *contratos terminados*.

4.2.2.2 Los contratos en ejecución serán controlados por la Encargada de Negocios CIH en la UCf. Su control debe ejercerse fundamentalmente a través de la *contraparte que firmó el contrato* y de los especialistas que lo ejecutan en la empresa o institución correspondiente. Es importante que las decisiones operativas en estos contratos, partan de las informaciones que brinden unos y otros. Existe una importante acción en los contratos de consultoría que no debe olvidarse y es la firma del Acta de conformidad que cada cliente debe firmar por cada etapa de trabajo realizada por los especialistas.

4.2.2.3 La Encargada de Negocios de CIH en la UCf emitirá una vez cumplido el Objeto del Contrato y de acuerdo a los plazos establecidos las Prefacturas las cuales contarán con los importes en CUC, CUP como constancia de haber realizado el trabajo en la fecha indicada, haber sido aceptado en calidad y cantidad, así como reconocer una deuda acorde al importe prefacturado. Las Prefacturas firmadas por el Cliente se enviarán a CIH vía valija (DHL).

4.2.2.4 La Encargada de Negocios de CIH en la UCf hará la solicitud de factura en consecuencia con los precios aprobados por las Fichas de Costo y en los plazos pactados en la fecha prevista en cada pago de los contratos, al Vicepresidente designado, vía correo electrónico y de oficina Comercial de CIH se emitirá y enviará digitalmente la factura, la Encargada de Negocios imprimirá tres copias, firma y acuña las mismas, estas contarán con los importes en CUC y CUP según sea el caso y será presentada a los clientes por el especialista de la oficina CIH/UCf, y una vez aceptada (firmada y acuñada por el cliente) se le entrega una de ellas y las otras dos se enviaran por DHL al CIH.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

4.2.2.5 Se factura el trabajo Objeto de Contrato cuando se cumpla el plazo acordado según se establezca en el Contrato.

4.2.2.6 Al cierre del contrato se evalúa el grado de satisfacción del cliente a través de aplicación de encuesta adoptadas para tal objetivo.

Se emitirá por parte de las facultades involucradas los certificados de participación en los cursos.

#### **4.2.3 Cobros y depósitos de los ingresos**

4.2.3.1 Es responsabilidad de la Encargada de Negocios de la UCf de hacer cumplir el cronograma de cobros de acuerdo a las fechas contratadas. Los cobros de las ventas en frontera serán realizados por del Encargado de Negocios CIH en la UCf debiendo realizar el envío a CIH de los cheques de pago una vez depositados en sobres a través de la valija de DHL, debiendo comunicar previamente a CIH el envío de la misma.

4.2.3.2 La Encargada de Negocios de la UCf establecerá un control de los ingresos producidos en ambas monedas por los contratos ejecutados, contabilizando además lo ingresado a la UCf por concepto del 85% del valor total del contrato para aquellos que se ejecutan en CUC, informando a la Dirección de Economía de la UCf de estos ingresos en el momento que reciba la información de parte de la Dirección de Contabilidad del CIH.

Se emitirá por parte de las facultades involucradas los certificados de participación en los cursos.

#### **4.2.4 Ejecución del porciento definido por el rector del valor total del contrato por los especialistas para aquellos contratos en CUC**

4.2.4.1 En los contratos en frontera que se ejecutan en CUC los especialistas tienen derecho ejecutar el porciento definido por el rector del valor que ingresa UCf por esos contratos puede emplearse solamente para gastos de material de oficina de acuerdo con la reglamentado. La tramitación de la compra de estos materiales, así como de la contabilidad de ejecución de este dinero corre a cargo de la dirección de Contabilidad de la UCf, quien con los compradores de UCF desarrollaran la ejecución de esta parte del presupuesto de gastos a favor de los especialistas. A través de la Encargada de Negocios de la UCf los especialistas harán la solicitud de los materiales para lo cual se enviaría carta de solicitud a la dirección de Contabilidad del UCf firmada por el consultor jefe de equipo. Los materiales una vez comprados serán entregados al consultor jefe equipo, el será en encargado de distribuirlo.

#### **4.2.5 Conciliación de la Deuda**

4.2.5.1 Es responsabilidad de la Encargada de Negocios de la UCf de presentar el modelo de conciliación de las deudas contraídas con acuerdo de pago una vez transcurridos 30 días posteriores a la presentación de la prefactura o factura al cliente.

4.2.5.2 De producirse tardanzas en los pagos por parte del cliente de acuerdo con las fechas pactadas en los contratos, puede ser conciliado mediante el anterior modelo y acordar, nuevas fechas de pago, que será firmado entre el cliente y la Encargada de Negocios del CIH en la UCf y es su responsabilidad de realizar las gestiones para la firma de este acuerdo.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 9 de 33

4.2.5.3 En caso de persistir incumplimiento por parte de los clientes en el nuevo acuerdo de pago, la Encargada de Negocios deberá solicitar al letrado de CIH que establezca litigio correspondiente.

#### **4.2.6 Sobre el otorgamiento del estímulo en pesos cubanos convertibles (CUC) y la aplicación del sistema de pago por rendimiento del trabajo en moneda nacional (CUP) por los servicios de consultoría, auditoría, formación, servicios científico técnicos y auditoría**

El estímulo en pesos cubanos convertibles (CUC) se aplica a tenor con lo establecido en el Acuerdo Nro. 5272 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la carta aprobatoria de Sistema de Estimulación en pesos Cubanos Convertibles para el Centro Internacional de La Habana (CIH S.A); del Ministro de Trabajo y Seguridad Social al Ministro de Educación Superior.

El Reglamento para la aplicación del sistema de pago por rendimiento del trabajo en moneda nacional (CUP) se fundamenta en la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre la política única en la aplicación de los Sistemas de Pago por Resultados en el país para alcanzar niveles de eficiencia superiores, una mayor productividad del trabajo, la reducción de los gastos y costos, disminución de los índices de consumo energético y un aumento del aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Se aplica a todos los profesores e investigadores de la UCf vinculados a contratos con clientes.

4.2.6.1 La evaluación de cada especialista la realiza y concilia con este, el Encargado de Negocios de la UCf, que se aplicará el día 20 de cada mes de los pactados en el contrato, teniendo en cuenta el cumplimiento de las condiciones generales, las condiciones específicas y los resultados del trabajo en cumplimiento de los objetivos y las tareas que se le han asignado, enviando esta propuesta de evaluación en el modelo de conciliación establecido vía electrónica a la Vice presidencia y Directora Capital Humano de CIH para su aprobación. El documento original se envía posteriormente impreso y firmado por la Encargada de Negocios de la UCf vía valija hacia CIH y deja una copia archivada, firmada por cada evaluado.

4.2.6.2 La evaluación una vez aprobada por la dirección de CIH es procesada como pre nómina, pero a partir de las horas que reporta el sistema y es enviada vía electrónica al Encargado de Negocios de la UCf para conciliar nuevamente si existe alguna diferencia entre ambos documentos que puede ser posible si se modificó el presupuesto de gasto y no ha sido actualizado.

4.2.6.3 Se recibe y procede al pago de las nóminas de estimulación en CUC y CUP. Todo ello conlleva trámites de cambio de cheque en el Banco de Crédito y Comercio y en el BFI. En caso del consultor no encontrarse en el momento del pago debe emitir un autorizo de cobro por cada tipo de moneda que vaya a cobrar.

Luego de concluir el proceso, devolver las nóminas a CIH, debidamente firmadas.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 10 de 33

### **4.3 Contratación y ejecución para la EXPORTACIÓN de servicios con presencia de personas físicas en un país extranjero a través de contratos con Centro Internacional de La Habana S.A. (CIH) Servicios de formación de recursos humanos, consultorías, servicios científicos técnicos, y servicios de transferencia de tecnologías**

Se define aquí el procedimiento para la exportación de servicios con presencia de personas físicas en un país extranjero a través de contratos con Centro Internacional de La Habana S.A. (CIH).

#### *4.3.1 Contratación y documentación necesaria*

4.3.1.1 La solicitud de contratación de los servicios a CIH puede originarse a través de las siguientes vías:

Por solicitud de las empresas e instituciones al Encargado de Negocios del CIH de la UCf.

Por solicitud de las empresas o instituciones a especialistas de la UCf.

Por solicitud de los especialistas de la UCf.

**Carta de aprobación para la solicitud de elaboración del Contrato firmada por el Decano de la Facultad o Director de Centro de Estudio dirigida a la Encargada de Negocios de la UCf del CIH en la UCf, previa solicitud a este del servicio ya sea directamente por las empresas e instituciones o a través de los especialistas de la UCf o Encargada de Negocios de la UCf.**

Evaluación por parte de la Encargada de Negocios de la UCf si procede o no la ejecución de la acción de acuerdo con lo aprobado dentro del objeto social y reglamentaciones del CIH, así como previa consulta con Vicepresidencia de CIH y la DRI de la UCf sobre el estatus del país donde se propone la acción.

Aprobación por parte de la Comisión de Negocios de la UCf para el inicio de los trámites de elaboración del contrato.

Envío por escrito al Rector de la acción aprobada en la Comisión de Negocios.

Elaboración por parte de los consultores que ejecutaran el servicio, de la tarea técnica y cronograma para la ejecución de la misma en función del tipo de contrato a desarrollar y entrega de esta a la Encargada de Negocios de la UCf para la elaboración del Proyecto de Contrato.

Solicitud al cliente por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de los documentos legales protocolizados de constitución de la empresa o entidad, así como la resolución que nombra a la persona que firma el contrato

Elaboración del proyecto de contrato por parte de la Encargada de negocios de acuerdo con las proformas establecidas para cada tipo de Contrato, previas conciliaciones con el cliente y los consultores de la UCf para definición de los términos fundamentales del contrato.

Elaboración por parte de la Encargada de Negocios de la UCf del Acuerdo de trabajo que será firmado entre CIH y cada especialista que brindará el servicio.

Elaboración por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la propuesta de presupuesto de gastos del contrato, previa solicitud por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 11 de 33

certificación del salario de los consultores vinculados al contrato a la dirección de Capital Humanos de la UCf.

Envío vía electrónica al CIH por parte de la Encargada de Negocios de la UCf del proyecto de contrato, los documentos legales de constitución de la empresa o entidad con quién se firmará, la resolución que nombra a la persona que firmará el contrato, y el acuerdo de trabajo que será firmado entre CIH y cada especialista que brindará el servicio.

Recepción vía electrónica por parte de la Encargada de Negocios de la UCf del contrato revisado y aprobado por CIH, para proceder a la enmienda de los errores y solución de los señalamientos indicados, así como del presupuesto de gastos, quedando copia electrónica de cada uno en los archivos de la Encargada de Negocios de la UCf.

Envío vía electrónica por parte de la Encargada de negocios al cliente un ejemplar del contrato aprobado y revisado por CIH para su firma, solicitándole además el escaneo del contrato firmado y su reenvío vía electrónica a la Encargada de negocios de la UCf.

Envío por parte de la Encargada de negocios de la UCf al CIH del contrato firmado por el cliente en forma escaneada vía electrónica para su firma por CIH, y previo a esto dejar fotocopia del mismo en los archivos de CIH en la UCf.

Para la aprobación del permiso final de salida hacia el exterior por parte de la Rectoría Universitaria para ejecutar contratos a través de CIH es necesario contar con la aprobación por parte de CIH, una vez cumplimentado los requisitos siguientes:

Contrato firmado entre CIH y la parte extranjera. (Con todos los documentos que exigen las regulaciones para la firma de contratos)

Documento de aprobación del Jefe Inmediato Superior de la salida al exterior del consultor o consultores.

Aprobación del servicio por la Dirección de Asistencia Técnica del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Verificación por parte de CIH que no existen cuentas por cobrar con el cliente extranjero.

Acuerdo de trabajo firmado entre CIH y cada especialista que brindará el servicio.

Los procedimientos migratorios se realizarán – como hasta el presente- por las DRI de los CES.

Dos originales del Contrato una vez firmados y acuñados por el CIH serán enviados al cliente con el especialista que ejecutara el servicio, para la firma de estos dos originales por parte del cliente, trayendo consigo a su regreso una copia debidamente firmada por el cliente y dejando otra en poder del mismo.

#### **4.3.2 Seguimiento de las contrataciones**

En el seguimiento de los contratos en fuera de frontera se deben contemplar las siguientes orientaciones:

Se establece un control de contratos por CIH a través del informe de situación de los contratos *en ejecución, los que se encuentran en trámite y los terminados.*

Los contratos en ejecución serán controlados por el Encargado de Negocios de CIH en la UCf y en CIH. Su control debe ejercerse fundamentalmente a través de la *contraparte que firmó el contrato* y de los especialistas que lo ejecutan en la empresa o institución correspondiente.

El

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 12 de 33

importante capítulo de decisiones operativas en estos contratos, parten de las informaciones que brinden unos y otros. Existe una importante acción en estos contratos que no debe olvidarse y es la firma del Acta de conformidad que cada cliente debe firmar por cada etapa de trabajo realizada por los especialistas.

El Dpto. de Comercial de CIH de conjunto con el Encargado de Negocios de la UCf emitirá una vez cumplido el Objeto del Contrato y de acuerdo a los plazos establecidos las facturas las cuales contarán con los importes en USD como constancia de haber realizado el trabajo en la fecha indicada y haber sido aceptado en calidad y cantidad. Las facturas firmadas por el CIH podrán ser enviadas al Cliente de las siguientes formas de acuerdo a como las acepte el mismo, empleándose las mismas vías de retorno de la factura firmada al CIH:

Firmadas y escaneadas enviándose vía electrónica.

Firmadas y de forma original con el especialista que ejecutara el trabajo.

Firmadas y de forma original vía correos, para lo cual el cliente asumirá los gastos de DHL que aparecerían en el contrato firmado inicialmente.

Se establece la firma de un documento final que recoja el cumplimiento de las Normas que fijan la Calidad del trabajo realizado, así como el importe real total contratado y establecer la fecha de cierre de las operaciones del contrato.

Se emitirá por parte de las facultades involucradas los certificados de participación en los cursos.

#### **4.3.3 Cobros y depósitos de los ingresos**

Es responsabilidad del Encargado de Negocios de la UCf de hacer cumplir el cronograma de cobros de acuerdo a las fechas contratadas. Los cobros de las ventas en el extranjero serán realizados por transferencias bancarias hacia la cuenta indicada en el contrato firmado.

El Encargado de Negocios de la UCf establecerá un control de los ingresos producidos por los contratos ejecutados, contabilizando además lo ingresado a la UCf por concepto del 85% del valor total del contrato, informando a la Dirección de Economía de la UCf de estos ingresos en el momento que reciba la información de parte de la Dirección de Contabilidad del CIH.

Mensualmente el Encargado de Negocios de la UCf enviará información escrita a la Dirección de Economía de la UCf con el estado de los ingresos generados en el mes para tributar con ello a la información que se presenta en los consejos económicos de la UCf.

#### **4.3.4 Conciliación de la Deuda**

**Es responsabilidad del Encargado de Negocios de la UCf realizar la conciliación de las deudas contraídas una vez transcurridos 30 días posteriores a la presentación de la factura al cliente.**

**El modelo de conciliación y acuerdo de Pago será único y será firmado por el cliente y la vicepresidencia de CIH, y se pondrá en vigor utilizándose los medios de pagos establecidos en el contrato firmado.**

**4.3.5 Sobre el otorgamiento del estímulo en pesos cubanos convertibles (CUC) y la aplicación del sistema de pago por rendimiento del trabajo en moneda nacional (CUP) por los servicios de consultoría, auditoría, formación, servicios científico técnicos y auditoría.**

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

El estímulo en pesos cubanos convertibles (CUC) se aplica a tenor con lo establecido en el Acuerdo Nro. 5272 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la carta aprobatoria de Sistema de Estimulación en pesos Cubanos Convertibles para el Centro Internacional de La Habana (CIH S.A); del Ministro de Trabajo y Seguridad Social al Ministro de Educación Superior. El Reglamento para la aplicación del sistema de pago por rendimiento del trabajo en moneda nacional (CUP) se fundamenta en la Resolución 17/2014 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre la política única en la aplicación de los Sistemas de Pago por Resultados en el país para alcanzar niveles de eficiencia superiores, una mayor productividad del trabajo, la reducción de los gastos y costos, disminución de los índices de consumo energético y un aumento del aprovechamiento de la jornada laboral, entre otros.

Se aplica a todos los profesores e investigadores de la UCf vinculados a contratos con clientes.

4.3.5.1 La evaluación de cada especialista la realiza y concilia con este, el Encargado de Negocios de la UCf, que se aplicará el día 20 de cada mes de los pactados en el contrato, teniendo en cuenta el cumplimiento de las condiciones generales, las condiciones específicas y los resultados del trabajo en cumplimiento de los objetivos y las tareas que se le han asignado, enviando esta propuesta de evaluación en el modelo de conciliación establecido vía electrónica a la Vice presidencia y Directora Capital Humano de CIH para su aprobación. El documento original se envía posteriormente impreso y firmado por la Encargada de Negocios de la UCf vía valija hacia CIH y deja una copia archivada, firmada por cada evaluado.

4.3.5.2 La evaluación una vez aprobada por la dirección de CIH es procesada como pre nomina pero a partir de las horas que reporta el sistema y es enviada vía electrónica al Encargado de Negocios de la UCf para conciliar nuevamente si existe alguna diferencia entre ambos documentos que puede ser posible si se modificó el presupuesto de gasto y no ha sido actualizado.

4.3.5.3 La evaluación es enviada vía electrónica al consultor para que sea firmada por este, enviándose posteriormente el documento impreso y firmado por el consultor y el Encargado de Negocios de la UCf vía valija hacia UCf.

4.3.5.4 En el momento del pago se procede de la misma forma que se relaciona en punto 4.2.6.3

#### **4..4 Convocatorias a cursos**

4.4.1 Las convocatorias de cursos se efectúan cuando:

Se solicite un curso u otro servicio eventualmente por personal extranjero y/o del sector no estatal.

En convocatorias de curso pre eventos.

Solicitada por varias empresas que garantizarán la matrícula.

En caso de personal extranjero la Encargada de Negocios y la Dirección de Relaciones Internacionales se coordinará su estancia y cronograma de actividades, si lo requiere durante el periodo del curso.

Elaboración por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la propuesta de presupuesto de gastos de la convocatoria,

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 14 de 33

Previa solicitud por parte de la Encargada de Negocios de la UCf de la certificación del salario de los consultores vinculados al servicio a la dirección de Capital Humano de la UCf.

El Dpto. de Comercial de CIH de conjunto con el Encargado de Negocios de la UCf emitirá durante la ejecución de la convocatoria la factura la cual contara con el importe en USD, CUC o CUP como constancia de haber realizado el trabajo en la fecha indicada y haber sido aceptado en calidad y cantidad. La factura firmada por un responsable de los participantes una copia le será entregada y las otras dos se enviarán a CIH.

El cobro de este tipo de servicio se abonará por cada participante cubriendo el monto de la totalidad de la factura. El ingreso será depositado por la Encargada de Negocios en BFI o BANDEC según el tipo de moneda abonada a la cuentas de CIH. Los participantes en caso de que le sea más conveniente podrá realizar transferencias bancarias hacia la cuenta indicada en la convocatoria.

La Dirección de Relaciones Internacionales de la UCf tramitará e informará a emigración la situación del personal extranjero durante la duración del curso.

Se emitirá por parte de las facultades involucradas los certificados de participación en los cursos.

#### **4.5 Seguimiento y control**

4.5.1 La Encargada de Negocios actualizará mensualmente los registros de estados de los ingresos y control de ingresos por contrato.

4.5.2 Mensualmente la Encargada de Negocios enviará información escrita a CIH y la Dirección de Ciencia y Técnica con el estado situación de cada contrato enfatizando lo facturado, cobrado o pendiente de pago y las personas que evalúa ese mes, para tributar con ello a la información que se presenta en los consejos económicos de CIH y la UCf.

4.5.3 La Encargada de Negocios emitirá informe anual (con análisis de los resultados del comportamiento de las ventas y la satisfacción y conformidad de los clientes) a las facultades y la dirección de Ciencia y Técnica.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 15 de 33

## **ANEXOS**

Anexo 1: Carta de autorizacion solicitud del servicio al CIH –UCf

Anexo 2: Modelo de Prefectura

Anexo 3: Modelo de factura

Anexo 4. Modelo de control de facturas

Anexo 5: Modelo para conciliación de deuda y acuerdo de pago

Anexo 6: Modelo de certificacion de salarios

Anexo 7: Modelo de evaluacion mensual

Anexo 8: Modelo de evaluación mensual del desempeño

Anexo 9: Modelo de presupuesto del contrato

Anexo 10: Modelo de Tarea técnica

Anexo 11: Control de estado de ingresos por meses

Anexo 12: Resumen del control de los ingresos por contrato

Anexo 13: Informe mensual de la situación de los contratos en Cienfuegos

Anexo 14: Control de Contratos terminados

Anexo 15: Control de Contratos en tramites

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 16 de 33

**Anexo 1:** *Carta de autorización de solicitud del servicio al CIH –UCf*

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

---

---

Cienfuegos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

"Año \_\_\_\_ de la Revolución"

A: MSc. Niurka Rodríguez García

Encargada de Negocios CIH/UCf

De:

Estimada compañera:

Cumpliendo con lo establecido en el procedimiento para la contratación de los servicios de nuestros especialistas a través del CIH, nos dirigimos a UD a fin de comunicarle nuestra aprobación para desarrollar el siguiente servicio:

Especialistas que trabajaran:

Para que así conste firma la presente,

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

**Anexo 2: Modelo de Prefactura**

<b>Centro Internacional de La Habana, S.A.</b>		
	Calle 20 No.3108 al 31A y 33, Miramar, Playa, La Habana Teléfonos: 204 - 1802 Telefax: 204 -1859, E-Mail: cih@cih.cu	Modelo: SC-3-21 Res. 25/9/08 M.F.P
<hr/>		
Cta. Bancaria CUP: No. 0523820032710216- Banco Metropolitano- Sucursal 238 Cta. Bancaria CUC: No. 0300000002878427 - BFI, S.A.- Sucursal Miramar	No. de Licencia CUC: E0203870009 Código R.E.U.P: 223.4.60071 N.I.T: 69001802883	

## PREFACTURA

No. \_\_\_\_\_/20\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_

CLIENTE:

Contrato No.	Denominación	Importe CUC	Importe CUP
<b>Total CUC: 0.00</b>		<b>Total CUP: \$ 00.00</b>	

Páguese el Importe en MONEDA-CUC a: Centro Internacional de La Habana, S.A.  
 Páguese el Importe en MONEDA- CUP a: Centro Internacional de La Habana, S.A.

<b>Emisido por:</b> Nombre: _____ Cargo: _____ No. C.I: _____ Fecha: _____ Firma: _____	<b>Conforme:</b> Nombre: _____ Cargo: _____ Fecha: _____ Firma: _____
--	---

### Anexo 3: Modelo de Factura



**Centro Internacional de la Habana S.A.**

Calle 20 No. 3108, e/31 A y 33, Alturas de Miramar, Playa, La Habana. Cuba  
 Teléf.: (537) 2041802, 2040113  
 Fax: (537) 2041859  
 Correo: cih@cih.cu Web: www.cih.cu

No. de Licencia: E0203870009 Código R.E.U.P.: 223.4.60071 N.I.T.: 30001802883

## FACTURA

No. \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_

Cliente: Dirección Técnica del Contrato CIH:  
País:  
Dirección:  
Contacto:  
Cod. REEUP:  
NIT:  
Cta. CUP:  
Cta. CUC:

Código	Descripción del Servicio	Precio		Importe	
		CUC	CUP	CUC	CUP
3006	Consultoría - Organizacional SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORIA Y ASESORIA EN ASPECTOS TECNICOS RELACIONADOS CON LOS PROYECTOS DE TRATAMIENTO DE LOSOS PETROLIZADOS.	0.00	0.00	0.00	0.00

**Total a Pagar**  
**CUC :** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Observaciones:

EL PRESENTE DOCUMENTO PUEDE SER PAGADO A TRAVES DE CHEQUE O TRANSFERENCIA BANCARIA.

Páguese el Importe moneda CUP a:	CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. Cta.: 0523820032710216
	BANCO METROPOLITANO - SUCURSAL 238, CALLE 41 ESQ. 46, PLAYA
Páguese el Importe moneda CUC a:	CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. Cta.: 0300000002878427 SWIFT - BFICCUHH
	B.F.I. - SUCURSAL 52 - MIRAMAR, CALLE 18 E/ AVE. 1RA Y 3RA, MIRAMAR, PLAYA.

Emitido por	Encargado	Recibe
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Cuño: _____	Cl: _____	Cl: _____
	Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____



	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 20 de 33

**Anexo 5: Modelo de conciliación de deuda y acuerdo de pago**



**ACTA DE CONCILIACIÓN**

**CONTRATO No. \_\_\_\_\_**

**DE UNA PARTE:** La entidad denominada **CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA, S.A., (CIH)** con domicilio en Calle 20 No. 3108, e/ 31 A y 33, Alturas de Miramar, Playa, La Habana, teléfonos 204 – 9994 / 1802 / 0360, Fax 204 -1859, e-mail: *cih@cih.cu* y, además, con los titulares y cuentas bancarias siguientes:

<u>Titular de la cuenta</u>	<u>Moneda</u>	<u>Banco</u>	<u>Cuenta No.</u>
Centro Internacional de La Habana, S.A.	CUC	BFI	0300000002878427
Centro Internacional de La Habana, S.A.	CUP	BM	0523820032710216

Representada en este acto por \_\_\_\_\_ quien se desempeña como \_\_\_\_\_ de dicha entidad en \_\_\_\_\_.

**DE LA OTRA PARTE:** La entidad denominada \_\_\_\_\_ con domicilio social en \_\_\_\_\_ y cuenta bancaria de ingresos en CUP No. \_\_\_\_\_, y en CUC No. \_\_\_\_\_, representada en este acto por Sr. \_\_\_\_\_, quien se desempeña como \_\_\_\_\_ de dicha entidad.

**AMBAS PARTES** de mutuo acuerdo reconocen que:

**PRIMERO:** La entidad denominada \_\_\_\_\_, reconoce tener una deuda pendiente de pago con **Centro Internacional de La Habana** ascendente a \$ \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ al cierre de \_\_\_\_\_

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

**SEGUNDO:** Que la deuda mencionada en el numeral anterior se corresponde con la factura número:

---



---

**TERCERO:** Que la entidad deudora mediante este documento reconoce tener la voluntad de pago de la deuda mencionada y al propio tiempo manifiesta:

---



---



---



---

Todo lo que se hace constar a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_

Elementos	Por la Entidad Acreedora	Por la Entidad Deudora
Nombres y apellidos		
Cargo		
Firma		

(Poner cuño)

(Poner cuño)

**Anexo 6: Modelo de certificación de salarios**



**República de Cuba**

**Ministerio de Educación Superior**

Cienfuegos, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_

“Año \_\_\_ de la Revolución”

De: Dirección de Capital Humano

Universidad de Cienfuegos

Mediante el presente documento se certifica el salario de los siguientes profesores:

<b>Profesores</b>	<b>Carnet Identidad</b>	<b>Salario Básico</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total reportar</b>	<b>a</b>	<b>Master o Doctor</b>

Y para que así conste ante el **Centro Internacional de La Habana, S. A.** firmo la presente a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

Sin otro asunto al respecto.

Saludos cordiales,

\_\_\_\_\_

MSc. Guillermo J. García Varela

Director Capital Humano

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 23 de 33

**Anexo 7: Modelo de Evaluación mensual**

Centro Internacional de la Habana, S.A.

Modelo – guía para la evaluación mensual del trabajador

Para el otorgamiento durante el año \_\_\_\_\_, de

Los estímulos en pesos convertibles (cuc) y en pesos cubanos (cup),

Por los servicios prestados a través de CIH S.A,

De consultoría, auditoría, formación y otros, según los reglamentos

**I) DATOS DEL TRABAJADOR VINCULADO CON CIH, S.A.:**

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_ **Mes que se evalúa:** \_\_\_\_\_

**Categoría, puesto de trabajo y (o) cargo:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_ **Provincia:** \_\_\_\_\_

**Contratos en los que participan:** \_\_\_\_\_

**II) DATOS DEL JEFE DE ÁREA:**

**Nombre completo:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**III) EVALUACIÓN:**

Elemento	<u>Satisfactorio</u> (100 - 91 puntos)	<u>Aceptable</u> (90 - 80 puntos)	<u>Regular</u> (79 - 70 puntos)	<u>Mal</u> (Menos de 69 puntos)	Puntuación total	
					% a Aplicar	Puntos a sumar
Condiciones Generales						
Condiciones Específicas						
Resultados del trabajo						
Puntuación total (aplicado el %)						
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>Satisfactorio</b>					

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

**OBSERVACIONES** esenciales que fundamentan la evaluación final:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El importe total de estimulación en cuc que se propone es de: \_\_\_\_\_ cuc.

a) Son \_\_\_\_\_ CUC, con cargo al contrato No \_\_\_\_\_ (Marcar: C\_\_\_\_, A\_\_\_\_ ó F\_X\_). El contrato es en: CUC: \_\_\_\_\_; en CUP: \_\_\_\_\_; o en ambas monedas: \_\_\_\_\_.

Cliente: \_\_\_\_\_

Son \_\_\_\_\_ CUC, con cargo a gastos de administración del área de:

Auditoría: \_\_\_\_\_; Consultoría: \_\_\_\_\_; Formación: \_\_\_\_\_.

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

V) PARA EL CÁLCULO DE LA ESTIMULACIÓN EN CUP, considerar que el evaluado, trabajador no contratado directamente por CIH, S.A. ha dedicado \_\_\_\_\_ horas por el contrato \_\_\_\_\_, equivalentes al \_\_\_\_\_ % de su tiempo laboral mensual (190,6 horas) a tareas vinculadas con CIH, lo que se corresponde con lo estipulado en el Contrato, reportado en la Hoja de Gastos, y (u) orientado por CIH. Su salario del mes que se reporta informado por el órgano correspondiente al Encargado de Recursos Humanos de CIH, S.A. es de \_\_\_\_\_ pesos cubanos.

Firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Firma del jefe del área:

\_\_\_\_\_.

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Visto Bueno Comisión CIH:

\_\_\_\_\_.

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 25 de 33

**Anexo 8: Modelo de conciliación de evaluación mensual del desempeño**

**Consultores y Auditores**



**Centro Internacional de La Habana**

**PROVINCIA:**

**MES:**

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	NO. CONTRATO	% EVALUACION	CUC	DEDICACION		OBSERVACIONES
					HORAS	%	

\_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del  
Encargado**

	Universidad de Cienfuegos		Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>		Página 26 de 33

**Anexo 9: Modelo de presupuesto del contrato**

<b>PRESUPUESTO DEL CONTRATO V.10</b>		Contrato Código	Área de servicios		Ejecutor principal	UCf	Centro Internacional de La Habana, S.A.	Página No.	de																			
Objeto del Contrato		Cliente / Provincia		Momento de utilización:	Horas de servicio	CUP	CUC	Participación CIH (CUC)	Fecha de	1	1																	
				1er pago	Directa	Gabin.	Total	Tarifa/h				Duración aproximada(meses)																
					% para Socio	Pago a Socio (CUC)		Importe	Importe	1er. pago																		
								Prest.	Inicio																			
									Término																			
<b>PROGRAMACIÓN DE COBROS</b>																												
Fecha												TOTAL CUC																
CUC												TOTAL CUP																
Fecha												Unidad Monetaria Total (UMT)																
CUP																												
% cobro CUP																												
<b>PROFESIONALES QUE PARTICIPAN</b>				<b>DATOS</b>					<b>GASTOS GLOBALES PREVISTOS</b>																			
No.	Nombre (s) y (dos) apellidos		No. de Identidad	Centro de pago	Categoría	Salario mensual (CUP)	Trabajo semanal	Total de horas de trabajo	Participa en otro cto. Código		Espejos (CUC)	Piezas vehículo	Importe por participación	Observaciones														
							Horas	Frec.				CUC	CUP	CUC	CUP													
<b>Totales</b>																												
<b>Horas de dedicación al contrato</b>													<b>Gastos por Estimulación en CUC</b>			<b>Total de gastos en CUC</b>												
No.	Ene 2017	Feb 2017	Mar 2017	Abr 2017	May 2017	Jun 2017	Jul 2017	Ago 2017	Sep 2017	Oct 2017	Nov 2017	Dic 2017	Total de gastos en CUP	Ene 2017	Feb 2017		Mar 2017	Abr 2017	May 2017	Jun 2017	Jul 2017	Ago 2017	Sep 2017	Oct 2017	Nov 2017	Dic 2017	Total	
Σ																												
<b>RESUMEN</b>																												
Monedas	Pago a los CES por participación	Gastos por transporte CIH	Salarios personal contratado por CIH	S. Soc. 14,0% + Vac. 9,09% + F.Tr. 25,0% = 48,09%	Prestaciones	El 16% - gastos de admón. CIH	Estímulo directo (incluido en prestaciones)	Aporte sobre estímulo en CUP	Otros gastos no especificados	Gastos subsidiados	Total de gastos	Precio del servicio	Ganancia	Ganancia en UMT														
CUC																												
CUP																												
<b>Observaciones</b>																												
Propuesto por	Firma		Aprobado por	Firma		Aceptado por	Firma																					
Niurka Rodríguez García						Emigdio Hiche Chong Gómez																						
Cargo	Encargado de Negocios		Cargo	Vicepresidente		Cargo	Tesorero																					
Fecha			Fecha			Fecha																						

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 27 de 33

**Anexo 10 A:** *Modelo de Tarea técnica para servicio de consultoría*

**TAREA TECNICA**

	<b>ETAPAS DE LA ASESORÍA</b>	<b>NOMBRE DEL ESPECIALISTA</b>	<b>PERIODO DE TIEMPO</b>	<b>TAREA A CUMPLIR</b>	<b>FECHA DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					

	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	Página 28 de 33

**Anexo 10 B:** *Modelo de Tarea técnica para servicio de formación*

**TAREA TECNICA**

<b>Título del curso</b>	
<b>Coordinador</b>	
<b>Fecha de inicio</b>	
<b>Fecha de terminación</b>	
<b>Objetivos</b>	
<b>Contenido</b>	
<b>Dirigido a</b>	





	Universidad de Cienfuegos	Versión 1
	<b>PARA LA NEGOCIACION Y CONTRATACION DE LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A. EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</b>	

**Anexo 13:** *Informe mensual de la situación de los contratos de Cienfuegos*

INFORME MENSUAL DE LA SITUACIÓN DE LOS CONTRATOS DE CIENFUEGOS  
MES DE \_\_\_\_\_ 20\_\_.

Contratos que concluyeron

Contratos firmados en el mes

Contratos en Negociación

Situación general de los contratos

No. Ctto y nombre del cliente	Estado de situación de los ctos	Consultores que se evalúan

MSc. Niurka Rodríguez Garcia

Encargada de Negocios CIH/UCF

Fecha:



