



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Título: Mejora del proceso de Gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos.

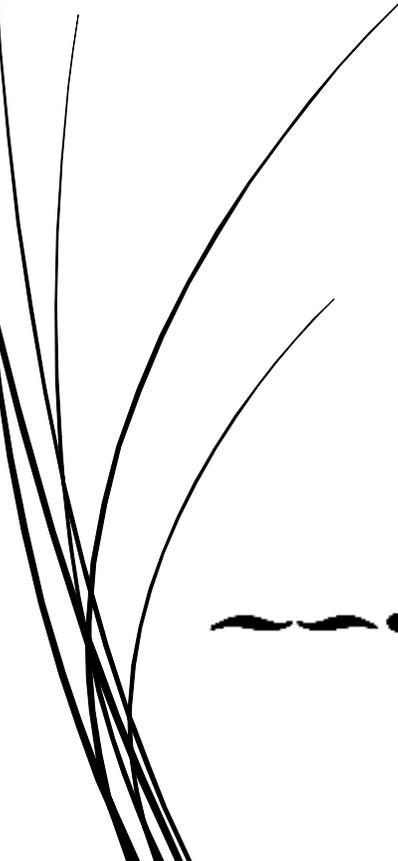
**Tesis presentada en opción al grado de
Ingeniero Industrial**

Autora: Susana Pérez Rodríguez

Tutora: Dra. C. Marle Pérez de Armas

Cienfuegos

2018

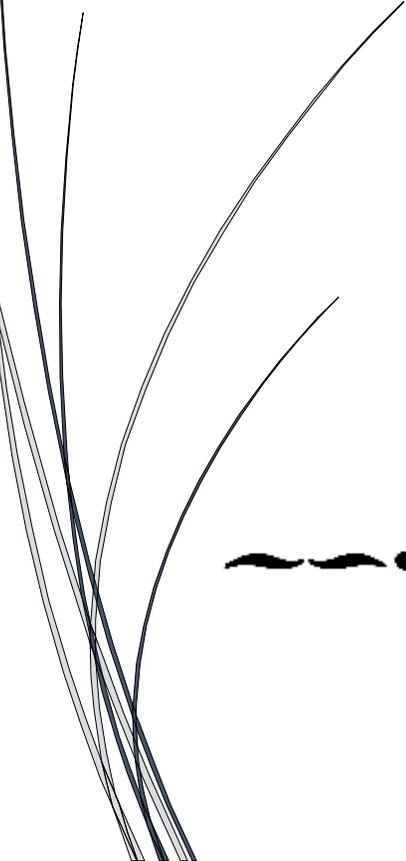


Pensamiento



*Cuando existe respeto por uno mismo y por
los demás, la comunicación se hace más
fácil.*

Rooder Fifigthy.

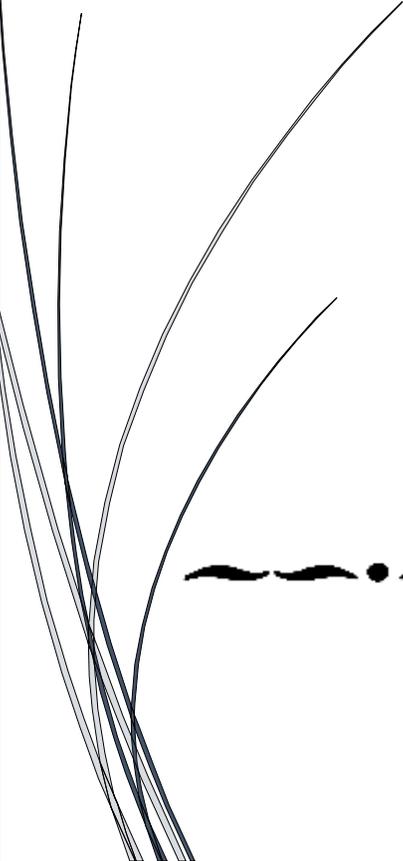


Dedicatoria



*A todas aquellas personas que ocupan un lugar en mi corazón,
especialmente, a **mis excepcionales padres, Alexis y Mayelin,**
por apoyarme siempre, guiarme por el buen camino, ser mi
ejemplo a seguir, por estar presente en los momentos más
difíciles de mi vida, por ser mi fuerza al lograr el sueño
universitario, se los dedico a ustedes.*

Los Amo.



Agradecimientos



*A mi grandiosa tutora la **Dra.C Marle Pérez de Armas** por ayudarme siempre y estar ahí en todo momento brindándome su sabiduría y apoyo incondicional.*

*A **mis padres** por su apoyo, amor, educación y confianza depositada en mí, para cumplir este sueño.*

*A **mi hermano Alexey**, por ser una parte especial en mi vida y a pesar de sus cosas quererme tanto.*

*A **mi novio** por hacerme feliz cada día, por estar siempre a mi lado dándome sus buenos consejos, por brindarme su amor y ofrecerme su ayuda cuando más lo he necesitado.*

*A **mi abuela** que siempre se preocupa por sus adorados nietos y ha compartido con nosotros los buenos y malos momentos.*

*A **mi abuelo** que donde quiera que este, sé que se siente orgulloso de que haya llegado a la meta.*

*A **toda mi familia** por estar siempre al pendiente de los avances.*

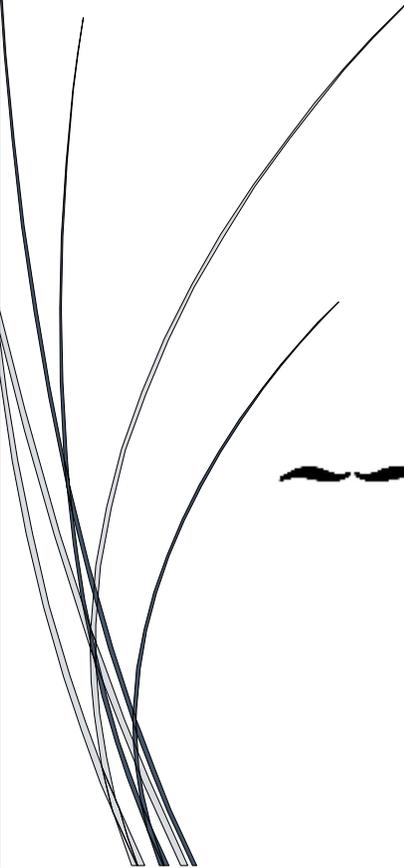
*A **mis compañeros de aula** que de una forma u otra han estado presentes en este largo camino.*

*A todos los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por su disposición y entrega, en especial a **Reynier**, el decano de dicha facultad por estar siempre disponible ante cualquier duda.*

*A mi buena amiga **Karmen** por apoyarme y estar conmigo en las buenas y en las malas, a pesar de la distancia.*

*A **todos** aquellos que de alguna manera colaboraron con este proyecto y también a aquellas personas que por la calle me preguntaron ¿cómo va la tesis?*

A Todos Muchas Gracias.



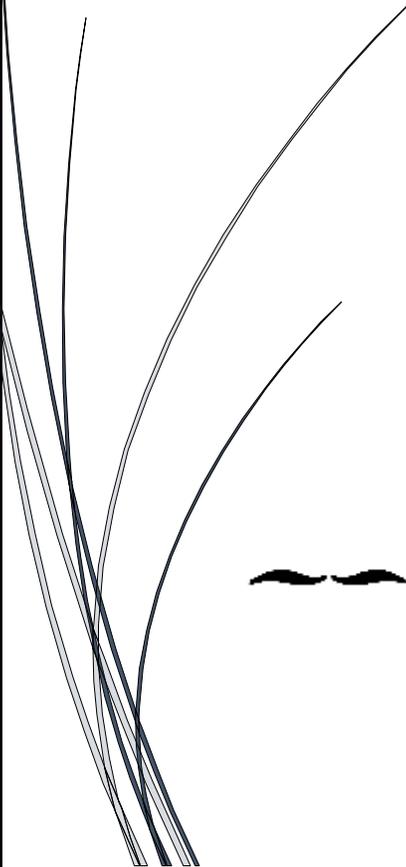
Resumen



El presente trabajo de diploma se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos, el cual tiene como objetivo la aplicación de un procedimiento para la mejora del proceso de información y comunicación, encaminado a garantizar los objetivos comprometidos en este proceso como parte de la planeación estratégica de dicha Facultad para el período 2017-2021.

Para la recopilación y análisis de la información se emplean técnicas como: entrevistas, la encuesta, tormenta de ideas, revisión de documentos, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa. Se emplean herramientas propias del enfoque a procesos como: el diagrama SIPOC, el diagrama de flujo, la ficha de procesos y el mapa general de procesos así la técnica 5Ws y 1H. La aplicación del procedimiento de mejora de proceso permitió identificar y estructurar con mayor precisión los elementos fundamentales para la gestión del proceso así como plantear las potencialidades que posee el proceso de información y comunicación para elevar su desempeño, por lo que además se proyectan un conjunto de acciones encaminadas en este sentido.

Palabras claves: Gestión, mejora de procesos, proceso de comunicación institucional, información.



Summary



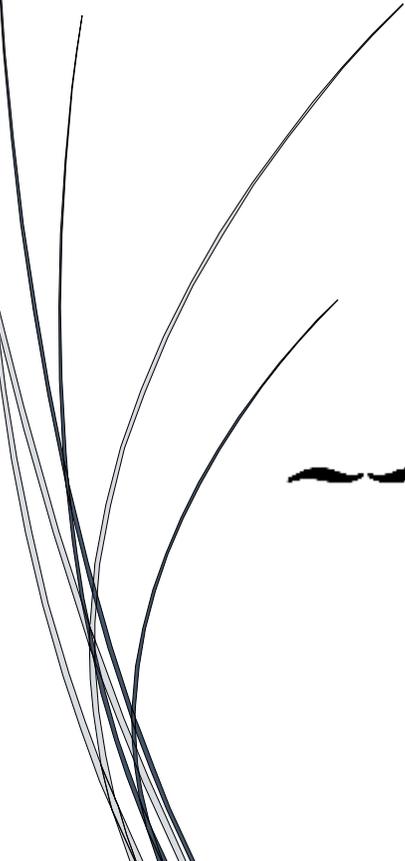
The present work of diploma was made in the Faculty of Economic and Business Sciences of the University of Cienfuegos, which has as its objective the application of a procedure for the improvement of the information and communication process, aimed at guaranteeing the objectives committed in this process as part of the strategic planning of said Faculty for the period 2017-2021.

For the collection and analysis of the information techniques are used as: interviews, the survey, brainstorming, review of documents, work with experts, teamwork and direct observation. We use tools that are specific to processes such as: the SIPOC diagram, the flow chart, the process sheet and the general process map, as well as the 5Ws and 1H technique. The application of the process improvement procedure allowed to identify and structure with greater precision the fundamental elements for the management of the process as well as to raise the potential of the information and communication process to increase its performance, so that a set of actions in this direction.

Keywords: Management, process improvement, institutional communication process, information.

Índice

Introducción	6
1. Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la mejora del proceso de gestión de la comunicación institucional.....	11
1.1. Gestión por procesos.....	12
1.1.1. La Universidad como sistema de procesos.....	15
1.2. La Gestión de la Calidad en las IES cubanas	20
1.2.1. La gestión de los procesos universitarios en Cuba. Experiencias	23
1.3. Proceso de Comunicación Institucional	27
Conclusiones del capítulo I.....	35
2. Capítulo II: Procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Cienfuegos.....	39
2.1. Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos.....	39
2.2. Procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la FCEE de la Universidad de Cienfuegos	43
2.2.1. Descripción del procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la FCEE.....	47
Conclusiones del capítulo II.....	58
3. Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la FCEE de la Universidad de Cienfuegos.....	60
3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la FCEE	60
3.1.1. Etapa I: Preparar	60
3.1.2. Etapa II. Planificar	65
3.1.3. Etapa III. Implementar	69
3.1.4. Etapa IV: Actuar en la mejora de la calidad del proceso.....	70
Conclusiones del capítulo III.....	84
Conclusiones Generales	86
Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	90
Anexos.....	107



Introducción



Introducción

La comunicación organizacional resulta un aspecto clave para el desarrollo de cualquier tipo de organización en las que se resalta las Instituciones de Educación Superior. A través de la comunicación organizacional se establece el envío y recepción de la información dentro de la empresa y hacia los actores externos. De esta manera representa el soporte de todas las actividades en la organización por lo que se considera un recurso que hay que gestionar (Queralta (2007); Báez Mariño (2010); Valdés Basulto (2017); García Ortiz (2017); Roque Carrasco (2017), Pérez Vigil (2017); Jaquinet Espinosa (2016); Báez Mariño (2010); Domínguez Lache (2017); Pérez de la Rosa (2017) y Ramírez Rojas (2017)). Es así como la comunicación institucional se planifica, organiza, ejecuta y controla desde un nivel estratégico hasta el operativo.

La evolución de la organización está asociada con la comunicación institucional; se relaciona con el establecimiento de un clima organizacional favorable, la motivación y el desempeño organizacional. Estos aspectos fundamentan que, en la literatura consultada, la mayoría de los estudios consideren la comunicación institucional como un factor estratégico y la base de una buena gestión (Jaquinet Espinosa (2016).

Así, se plantea como una necesidad la gestión deliberada del proceso de comunicación institucional siendo decisivo para buscar y mantener el compromiso, mejor desempeño de los trabajadores, mayor nivel de información y el mejoramiento de aspectos necesarios para desarrollar la organización en un clima organizacional adecuado.

Por su parte, las Instituciones de Educación Superior (IES) están llamadas a la mejora continua de la calidad de sus procesos sustantivos, estando estas responsabilizadas y vinculadas con desarrollo socio económico de los países. Su importancia capital y su impacto en la sociedad es un tema ampliamente tratado y fundamentado en la literatura internacional y nacional (Núñez Jover (2012); González (2016); Gonzáles Cruz (2014); Gradaille Aquila (2017); (Galarza López (2014); Pérez García (2014); Ortiz Pérez (2014); Noguera (2010) y Guerrero (2012)).

En Cuba, a partir de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución se indica, en relación con la educación cubana: continuar avanzando en

la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente – educativo. En este sentido se han desarrollado un conjunto de acciones a nivel del Ministerio de Educación Superior (MES) que fuerzan a todas sus instituciones a continuar perfeccionando la gestión de todos sus procesos. En esta línea la Junta de Acreditación Nacional (JAN)¹ y según el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) indica el conjunto de variables e indicadores que de ser cumplidos, avalan la calidad de la educación superior en Cuba y su correspondiente certificación, según las categorías establecidas². En esta dirección, diversas son las variables y sus correspondientes indicadores que están relacionados con la efectividad y gestión del proceso de comunicación institucional.

Estudios como Almuñías Rivero et al. (2014); González Cruz (2014); Ortiz Pérez (2014); Gradaille Águila (2017); Fraga Guerra (2010) y Rivero Pérez (2013) fundamentan y demuestran ampliamente las dificultades en la gestión de los procesos universitarios. Sin embargo, los trabajos relacionados con el análisis y mejora del proceso de comunicación institucional en las IES aún son limitados³. Trabajos como el de Jaquinet Espinosa (2016) aportan en este sentido identificando problemas como:

- Insuficiencias en la comunicación
- Dificultades en la transmisión de la información entre los diferentes niveles de la estructura

¹ La Junta de Acreditación Nacional (JAN) aprueba el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) donde se establecen los siguientes: Sistema de Acreditación y Evaluación de carreras universitarias (SEA-CU), Sistema de Acreditación y Evaluación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES), de Doctorados (SEA-DR), de Maestrías (SEA-M) y Especialidad.

² Según Resolución No.62/2016 del MES para cualquiera de los sistema de evaluación que se trate: SEA-IES, SEA-DR, SEA-M y Especialidad, se establecen y definen tres niveles de acreditación; Autorizada, Certificada y Excelencia.

³ Otros no pocos trabajos aplicados en el contexto de Cuba se han desarrollado en el campo de la gestión empresarial; siendo las IES un caso de estudio con importantes diferencias respecto a la empresa tradicional, se hace necesario desarrollar estudios sobre comunicación institucional propios de las IES. Ampliar particularidades de IES en González Cruz (2014); Ortiz Pérez (2014); Jaquinet Espinosa (2016).

- Limitadas condiciones para el desarrollo del trabajo
- Fraccionamiento de las áreas de resultado clave, objetivos y lineamientos asociados, en áreas funcionales
- Dispersión existente en la coordinación entre las áreas y niveles de dirección
- Insuficiente articulación entre los indicadores de evaluación de la gestión universitaria
- Insuficiente control de gestión universitaria

La Universidad de Cienfuegos (UCF) no está excepta de estas dificultades expuestas anteriormente. En informe del proceso de evaluación institucional recientemente desarrollado en la UCF (2015-2016) se fundamenta la necesidad de mejora en la gestión universitaria y en particular la presencia de insuficiencias relacionadas con las anteriormente expuestas las que están relacionadas con la comunicación institucional (JAN, 2017).

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la UCF comprometida con el necesario proceso de perfeccionamiento de sus procesos se proyecta junto a la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) entre las dos primeras facultades en implementar mejoras en la gestión por procesos que se comienza a trabajar. Dentro de los procesos estratégicos identificados en la Facultad se encuentra el de comunicación institucional. De esta forma, formando parte de la planeación estratégica (PE) de la FCEE se conciben objetivos, criterios de medida y un conjunto de acciones que deben garantizar un efectivo proceso de comunicación institucional.

Desde estos antecedentes el proceso de comunicación institucional debe ser adecuadamente identificado, mapeado, analizado y mejorado, de manera que contribuya al logro de los objetivos planteados en la PE para el periodo 2017- 2021, sin que existan antecedentes de este tipo de estudios en la Universidad, ni en la Facultad.

Como resultado del análisis anterior, que fundamenta la presente investigación, se plantea como **problema de investigación**:

¿Cómo mejorar la gestión y desempeño del proceso de comunicación institucional en la FCEE?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los principales factores teóricos y metodológicos a tratar sobre el proceso de comunicación?
- ¿Cómo evaluar los factores que intervienen en el proceso de comunicación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos?
- ¿Cómo mejorar el proceso de comunicación institucional en la FCEE?

Objetivo general

Aplicar un procedimiento para la mejora del proceso de gestión de la comunicación institucional en la FCEE encaminado a garantizar los objetivos comprometidos en este proceso como parte de la planeación estratégica de la FCEE para el periodo 2017-2021.

Objetivos Específicos

1. Análisis de los principales aspectos relacionados con la gestión de procesos en la IES y en particular con el de comunicación institucional.
2. Diagnosticar el proceso de comunicación en la FCEE de la UCF fundamentando sus principales debilidades.
3. Aplicar un procedimiento para la mejora del proceso de gestión de comunicación institucional en la FCEE con vistas al cumplimiento de los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica 2017-2021.

Para llevar a cabo los objetivos planteados se aplicaron métodos y técnicas que permiten recopilar información, analizar y proyectar las soluciones, entre ellas tenemos: el análisis de documentos, encuestas, trabajo en equipo, observación directa, análisis descriptivos de datos y entrevistas.

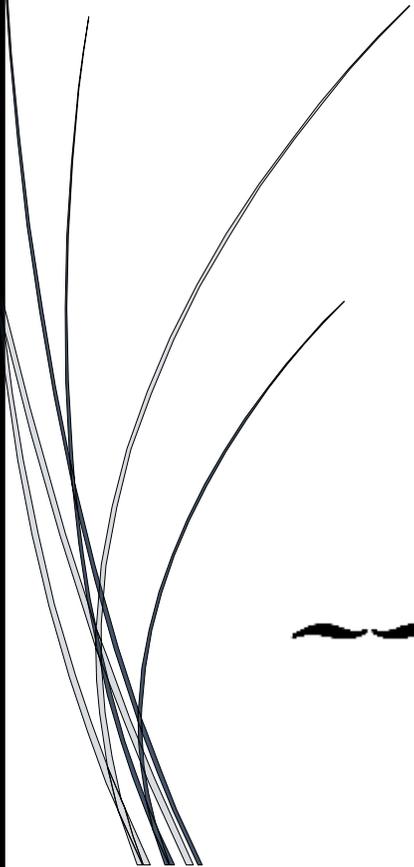
El presente trabajo de diploma está conformado por tres capítulos:

En un **primer capítulo** se exponen algunas definiciones y reflexiones acerca de la Gestión de Procesos y en particular en las IES, la comunicación institucional organizacional, su importancia y los aspectos fundamentales que intervienen en el.

En el **segundo capítulo** se realiza el desarrollo del procedimiento general para contribuir a la mejora de la calidad en la gestión de procesos en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (FCEE) de la Universidad de Cienfuegos (UCF) a través de la comunicación organizacional.

En un **tercer capítulo** se muestra la aplicación del procedimiento de mejora de la calidad del proceso de gestión de la comunicación institucional en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (FCEE) de la Universidad de Cienfuegos (UCF).

Por último, se muestran las **conclusiones** y **recomendaciones** que facilitan el seguimiento del presente trabajo; la **bibliografía** consultada y los **anexos** correspondientes que evidencian los resultados obtenidos durante la realización de la investigación.



Capitulo 9



1. Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la mejora del proceso de gestión de la comunicación institucional.

El presente capítulo construye el marco teórico referencial donde se abordan elementos teóricos y prácticos que sustentan la investigación realizada en el campo de la gestión de procesos en Instituciones de Educación Superior (en lo adelante IES), el mismo permite el análisis crítico sobre los enfoques, particularidades y situación actual de la calidad a nivel internacional y nacional, así como el estudio del estado actual de los procesos universitarios en Cuba, a partir del hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1. Este último permitió conocer diversas experiencias que desde el ámbito práctico han sido valoradas.

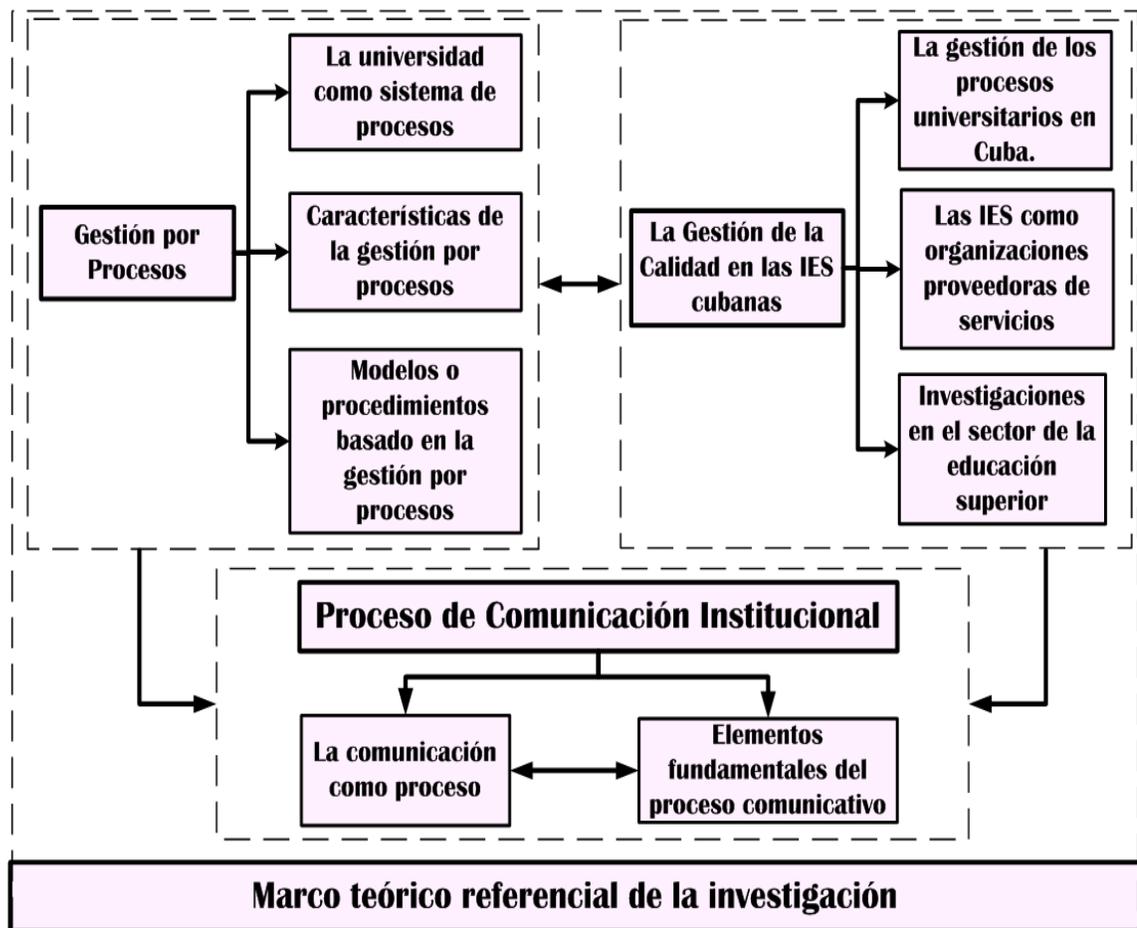


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación. **Fuente:** Elaboración Propia.

1.1. Gestión por procesos

Cada vez más el éxito de las organizaciones ya sean de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos, lo cual es reconocido en la literatura internacional y nacional. “De ahí, que el enfoque de procesos después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad” (Hernández Nariño, Medina León y Nogueira Rivera (2009) ápod Ortiz Pérez (2014)).

“Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas...”, por la importancia que tienen en el logro de sus resultados, Maldonado (2011). A partir del análisis de diferentes definiciones consultadas, existe consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes.

La Gestión por Procesos consiste en entender la organización como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización. Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (López-Picazo Ferrer (2013)).

Todo proceso tiene que cumplir con requisitos básicos, como son: poseer un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua, tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PHVA (Ciclo Gerencial de Deming), tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, servir para realizar el seguimiento en la fase C y utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos, así como tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos (Gradaille Águila (2017)).

Se define que un proceso es mejorable con más facilidad que una unidad organizativa. La óptica, la distancia, la perspectiva que permite la gestión de un proceso es mucho más potente que la que permite la gestión de una unidad organizativa. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción (Brull Alabart (2007) ápu d González (2016)).

Para medir la calidad de un proceso se establecen diferentes medidas o indicadores en dependencia del autor que se trate. Existen tres dimensiones principales para medir la calidad de un proceso: Efectividad, Eficacia y Adaptabilidad (Juran, Gryna (1995) ápu d Pardo (2012)).

Según Juran (1990) y Villa González y Pons Murguía (2006) ápu d Gradaille Águila (2017), los estudios de la gestión por procesos, al comienzo, se consideraban de manufactura, de servicio o ambas, como la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información, que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y expresa que el proceso es efectivo si su salida satisface las necesidades de los clientes, eficaz cuando es efectivo al menor costo y es adaptable cuando se mantiene efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo. En esta dimensión los procesos se definen 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.

Un criterio semejante enfocado al ámbito universitario es el planteado Llanes-Font, Isaac-Godínez, Moreno-Pino y García-Vidal (2014) donde se dice que un proceso es eficiente cuando está orientado al impacto generado, justifica los costos de la acción y analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas de la universidad. La eficiencia en el ambiente universitario, entendida como el logro de los objetivos, es el producto del cómo se realizan las tareas en la universidad. Es eficaz si promueve logro

de los objetivos o del impacto social de la universidad, está dado por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como en el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades y es efectivo cuando la combinación de la eficiencia y la eficacia, está orientada a la efectividad de las acciones universitarias en función del uso de los recursos óptimos y de poder alcanzar las metas propuestas. Este enfoque de gestión universitaria se asocia directamente al cumplimiento de los proyectos propuestos y el desempeño de los procesos universitarios.

Posteriormente siguiendo la idea de Alfonso-Robaina (2013), Becerra et al. (2013), y Díaz (2008) dice que:

Eficiencia: Está orientada al impacto generado, justifica los costos de la acción, analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas de la universidad. La eficiencia en el ambiente universitario, entendida como el logro de los objetivos, es el producto del cómo se realizan las tareas en la universidad.

Eficacia: Logro de los objetivos o del impacto social de la universidad. Está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. Usualmente se recurre a una forma de planificación como en el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades.

Efectividad: Es la combinación de la eficiencia y la eficacia, está orientada a la efectividad de las acciones universitarias en función del uso de los recursos óptimos y de poder alcanzar las metas propuestas. En este enfoque de gestión universitaria se asocia directamente al cumplimiento de los proyectos propuestos y el desempeño de los procesos universitarios.

Del estudio de las definiciones de proceso y de gestión por procesos, dadas por diversos autores, se considera que entre las más acertadas se encuentran las propuestas por Medina León et al (2010) ápod Ortiz Pérez (2014), donde plantea de forma explícita la importancia que posee este enfoque de dirección para la comprensión de la organización como un sistema interrelacionado.

Con el análisis de la literatura referente a la gestión de procesos a criterio de Álvarez Suárez (2011), Alfonso Robaina (2007), Medina León et al. (2010), Ishikawa, (1990), Juran (2001), Pons Murguía (2006), González (2016), Gradaille Águila (2017) y Ortiz Pérez (2014)) se demuestra que:

- Los procesos han existido siempre y forman parte de toda organización.
- El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando los límites funcionales repetidamente, enlazando las barreras entre diferentes unidades funcionales, unificando sus metas para cumplir los objetivos estratégicos de la organización como un sistema.
- Ayuda a la comprensión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados, que a través de su integración se obtienen resultados superiores.
- Contribuye al cumplimiento de los objetivos y aumenta la capacidad de respuesta de la organización.
- Se orienta a los resultados y permite identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.
- Aporta un conjunto de herramientas para la dirección y toma de decisiones.
- La gestión de la organización basada en sus procesos permite mejorar su eficiencia y eficacia, dotando al sistema de gestión de flexibilidad para adaptarse y satisfacer las demandas de los clientes, garantizando la calidad de los productos o servicios que se generan.

Los planteamientos anteriores, constituyen además de características de la gestión por procesos, algunos de los beneficios que aporta, siendo este enfoque de dirección, fundamental para el análisis de la universidad como un sistema de procesos interrelacionados.

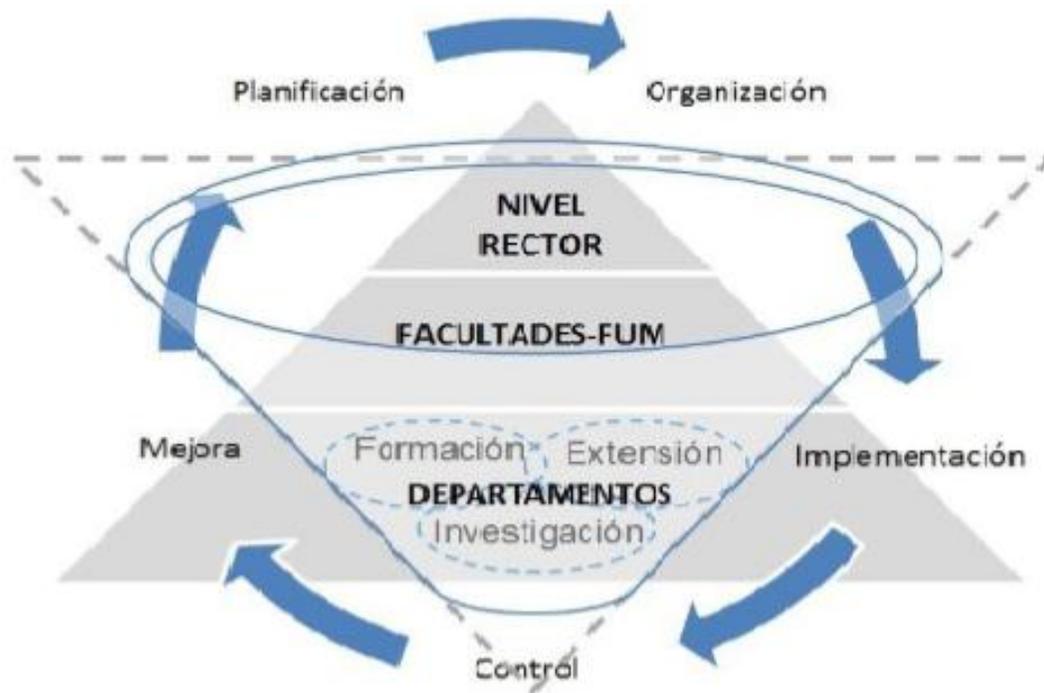
1.1.1. La Universidad como sistema de procesos

Las instituciones de educación superior deben establecer relaciones con la sociedad que les permita consolidar su quehacer docente e investigador, el cual a su vez

aumenta el interés que genera en diferentes personas, grupos, el Estado y la Sociedad Civil (González (2011, pp. 109-133)).

En particular, la formación continua de los profesionales, es una de las aportaciones de las IES que pueden contribuir a elevar sistemáticamente el nivel técnico y científico de los egresados universitarios, en aras de ofrecer respuestas pertinentes a problemas económico-sociales emergentes (Berzaín Iturralde et al. (2016) apud González Cruz (2014)).

Con el enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de analizar a la universidad, en su complejidad y la integración entre todos sus procesos (estratégicos, transversales, sustantivos y de apoyo). La integración se origina en los niveles de decisión donde se integran los procesos, en la Figura 1.2, se muestran los tres niveles de integración que se corresponden con los de dirección: alta dirección (rector), mandos intermedios (decanos y directores de filiales universitarias) y núcleo operativo (jefes de departamento), que intervienen de manera directa en el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva



global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos.

Figura 1.2: Niveles de integración de la gestión de los procesos sustantivos. **Fuente:** Ortiz Pérez (2014).

Existen instituciones de educación superior (IES) cuya misión se orienta a la investigación y otras que tienen como centro de atención el posgrado. Dichas universidades tienen como característica que, en los departamentos docentes, además del proceso de formación, se desarrollen simultáneamente los procesos de investigación y extensión universitaria. Esto complejiza su gestión y a la vez lo convierte, en el nivel integrador por excelencia, debido a que constituye el núcleo donde se desarrollan y articulan todos los procesos.

De acuerdo con Pérez García et al. (2016) y González Cruz (2014) las IES son organizaciones que persisten en el tiempo mantienen sus atributos originales y se van enriqueciendo con el transcurso de la historia al asimilar transformaciones e innovaciones que la llevan a desempeñar un rol significativo en la construcción de la sociedad contemporánea, mediante la investigación y la explotación de sus resultados. Son capaces de gestionar sus recursos económicos y autofinanciarse.

Las IES son únicas por el papel que desempeña en la construcción de la sociedad contemporánea y en la no siempre bien fundamentada “economía del conocimiento”, al participar en sus procesos sustantivos mediante la investigación y la explotación de sus resultados. Esto, gracias a la cooperación industrial y el aprovechamiento de las ventajas tecnológicas, la educación y la formación, en particular, la de profesionales e investigadores, y el desarrollo regional y local, al que pueden contribuir de manera significativa (Estrabao Pérez (2002); CCE (2003); Conraths et al. (2005); Reichert (2006/b/); Matos Hernández et al. (2007), Martínez Nogueira et al. (2000); Tristán Pérez (2001a/b/); Carrasco Jiménez (2004) apud González Cruz (2014) y González (2016) y Gradaille Águila (2017)).

Las IES constituyen “organizaciones complejas” por su especificidad, asociada a la multifuncionalidad, la multidisciplinariedad de sus actividades y el sistema plural de

poder, además de la simultaneidad en su inserción en distintos espacios de acción social, políticos, culturales, científicos y de mercados (Tünnermann Bernhelm (2006); Martínez Nogueira et al. (2000); Fernández Hatre (2000); Capelleras Segura (2001); Mindreau Silva (2001); González Fernández-Larrea (2002); CONEA (2003); Carrasco Jiménez (2004); Martín Rivero et al. (2005); European University Association (2007); Espí Lacomba et al. (2008); Sarasola (2009) ápod González Cruz (2014)).

A las IES les compete promover la creatividad intelectual y la crítica, generar espacios prospectivos de conocimiento, a la par de conservar el legado cultural identificativo de la sociedad en que se desempeñan, relativamente “poco rentables” según los cánones económicos tradicionales, pero valiosos desde el punto de vista histórico y formativo, como el arte, las lenguas clásicas, la filosofía y la literatura. Para cualquier otra organización sería imposible garantizar la autonomía creativa y la libertad de pensamiento que caracteriza a las IES (Mindreau Silva (2001); Cuesta Sáez de Tejada et al. (2009) ápod González Cruz (2014)).

Las IES se deben dirigir y administrar como una organización de servicios de educación-investigación-extensión, orientados a la comunidad académica y la sociedad, pero que necesita modificar su estrategia, su forma de gobierno, innovar en la prestación de sus servicios y por tanto en sus procesos, renovar las competencias y habilidades necesarias en el personal, así como diversificar las fuentes de financiamiento para enfrentar estos cambios (Bricall (2000); Capelleras Segura et al. (2003); Santín Cáceres (2009); Fernández-Trujillo Núñez (2010) ápod González Cruz (2014)).

El análisis de los estudios realizados por Carrasco Jiménez (2004), Tünnermann Bernhelm (1996; 2003) y Moreno Orrego (2001) ápod Gonzáles Cruz (2014) entre otros autores, constata que, en general, la gestión en las IES se ha caracterizado por:

- La desarticulación entre las tareas de gestión y liderazgo, y el modelo educativo y pedagógico.
- La débil relación entre la misión de las IES, los requerimientos de las necesidades sociales y el direccionamiento del encargo social, a la vez de conceder escasa importancia a la calidad y eficiencia de los procesos.

- Insuficiencias en la concepción del proceso de gestión universitaria en su conjunto y en particular de la gestión de los asuntos académicos que generalmente resulta un sistema intuitivo basado en la experiencia y por tanto, que parte de la utilización de procedimientos heurísticos.
- La lentitud en la identificación de las necesidades del entorno para producir oportunas y consecuentes respuestas.
- La débil integración de los procesos, ya que los mecanismos de gestión y la estructura de las IES, si bien responden de alguna forma al proceso docente y de investigación, limitan el desarrollo del proceso extensionista y la necesaria interrelación entre estos procesos.
- El desconocimiento por los directivos de las nuevas formas de hacer gestión, en correspondencia con las exigencias del contexto mundial.

En este sentido, los gobiernos se interesan cada vez más en la gestión interna de las IES y demandan “rendiciones de cuenta”, como proceso mediante el cual la IES pone en conocimiento de la sociedad, en términos transparentes, todas las actividades que desarrolla y los servicios que ofrece con los fondos y recursos asignados, para demostrar que son pertinentes y de calidad (Tünnermann Bernhelm (1996; 2003); CONEA (2003) ápod González Cruz (2014)).

De este análisis se deduce que a los procesos universitarios los acompañan, en estrecha unidad dialéctica, procesos socio-políticos que abarcan diferentes esferas y tiempos de la vida estudiantil, dirigidos a reforzar la formación de los estudiantes, mediante la creación y consolidación de valores para su vida personal y social.

La gestión de las IES se ve limitada, de acuerdo a lo estudiado en la literatura científica, por la lentitud en la identificación de las necesidades del entorno para producir oportunas y consecuentes respuestas, motivado por una débil relación entre la misión de las IES, los requerimientos de las necesidades sociales y la dirección del encargo social de la IES como proveedoras de servicio. Además, en este sentido también influye el desconocimiento de los directivos de las IES de las nuevas formas de hacer gestión en correspondencia con las exigencias del contexto mundial. De acuerdo con el objetivo, para atenuar esta situación a nivel internacional se revela un

auge por promover el desarrollo de la gestión, la calidad interna de las IES en el ámbito actual y la gestión de procesos en las IES (Gradaille Águila (2017)).

1.2. La Gestión de la Calidad en las IES cubanas

Una de las palabras más utilizadas últimamente es calidad. Se habla de calidad de vida, calidad de las instituciones y calidad en el trabajo, la mayor parte de las veces sin precisar qué se entiende por calidad o desde que enfoque se utiliza este término. La diversidad de teorías y definiciones que se formulan sobre este concepto dependen lógicamente de los intereses y las perspectivas que se asumen en cada caso lo que ocasiona una evidente falta de consenso. De ahí que podamos decir que el término calidad es un concepto relativo que puede ser definido desde una perspectiva compleja y multidimensional. Esta determinada social e históricamente por ser transformable en su adaptación a las demandas sociales, integrada a la evaluación en términos de mediciones cualitativas y cuantitativas, en respuesta a la pertinencia y el carácter sostenible de las IES (González (2016)).

Para las normas ISO la calidad se ha definido como "el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos" Zúñiga (2007) ápod Gonzáles Cruz (2014). Deming señala que la calidad "es la reducción de la varianza, para lo cual es fundamental la evaluación" (Zúñiga (2007) ápod Gonzáles Cruz (2014)).

Las IES tienen la responsabilidad de impartir la educación con calidad, pertinencia y equidad, optimizando los recursos económicos cada vez más escasos, y buscando eficiencia, eficacia y productividad. Específicamente, la calidad en las universidades ha sido una preocupación tanto de los organismos nacionales como internacionales, por lo cual se han creado diversas instituciones acreditadoras que tengan la credibilidad y legitimidad necesarias para evaluarlas; se puede acreditar tanto los programas académicos de las carreras ofertadas como certificar los procesos académicos y administrativos (Almuiñas Rivero et al. (2014) ápod Gradaille Águila (2017)).

En su diccionario, la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES, 2004) expone que cada vez esta se "mide" más en relación con dos aspectos: formación de los egresados del programa y capacidad de la

institución para producir cambios que mejoren la formación, así como la operativización de estrategias para este cambio. En este diccionario se asume que las IES comparten con la comunidad la capacidad de participación en el proceso de acreditación para avalar su pertinencia y propone lo referente a la evaluación de su calidad, elemento que coincide con lo planteado por (Tünnermann Bernhelm (2006) ápuđ González (2016)).

Al abordar los temas de calidad en las IES se considera la transformación del contexto en que se desenvuelven las instituciones que prestan servicios de educación y la demanda de la sociedad en constante evolución. Las IES asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos y procedimientos, mediante la evaluación de los mismos, para mejorar su funcionamiento y competitividad. Esto permite asegurar la satisfacción de las necesidades de estudiantes, comunidades, sector productivo y laboral. En esta perspectiva se deben planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo esquemas de eficiencia y eficacia que garanticen el control interno de la gestión (Bonucci Rossini et al. (2014) ápuđ Gradaille Águila (2017)).

La calidad para alcanzarse tiene que contar con una gestión o dirección pertinente; planificar para la calidad implica actividades de dirección, corresponsabilidad, participación y liderazgo, que intentan clarificar, reafirmar y comunicar la misión de la universidad; así como desarrollar estrategias y políticas para lograr el mejoramiento de la calidad de los equipos de trabajo. Asimismo, desarrolla habilidades gerenciales, que tomen en cuenta los resultados de la evaluación y hacer de ellos, herramientas útiles para el desarrollo institucional. El aseguramiento de la calidad debe responder sobre la efectividad de los mecanismos de seguimiento; así como el diseño y previsión de procedimientos de evaluación prospectiva que den una visión del futuro, para poder encontrar los cambios necesarios en la fase de implementación, la cual se considera de alta importancia para el desarrollo de la dirección estratégica en las IES y la propia calidad de los procesos universitarios (Galarza López (2014) ápuđ González Cruz (2014)).

A partir del progreso alcanzado por la educación superior cubana y su necesaria adecuación al contexto internacional, bajo la dirección metodológica del Ministerio de Educación Superior (MES), el perfeccionamiento del sistema de evaluación ha aportado nuevos instrumentos para el desempeño de esta actividad, especialmente, el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA). El mismo contribuye a fortalecer y priorizar la cultura de la calidad, así como promover, estimular y certificar la calidad de los diferentes procesos e instituciones de este nivel de enseñanza (Galarza López (2014) ápod Gradaille Águila (2017)).

El SUPRA está dirigido, entre otros aspectos, a fortalecer y priorizar la cultura de la calidad en la educación superior y a promover, estimular y certificar la calidad de los diferentes procesos e IES. Es conducido por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), un órgano colectivo independiente de carácter académico, constituido por expertos seleccionados entre las propias IES, pero que no las representan. La JAN tiene la facultad de proponer al Ministro de educación superior la aprobación de los diferentes niveles de acreditación previstos en cada uno de los sistemas que conforman el SUPRA, así como las diferentes variables para la evaluación y acreditación de programas e IES (MES (2004/b/; 2011/a/); Horruitiner Silva (2007) ápod Gonzales Cruz (2014)).

La autoevaluación, ya sea con fines de mejora o de acreditación, involucra la aplicación de los patrones de calidad y el sistema de indicadores establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (organismo acreditador en Cuba) y el sistema de indicadores de cada proceso universitario, identificado específicamente en cada IES (Gradaille Águila (2017)).

Según Pérez García et al. (2016) ápod Gradaille Águila (2017), existe la necesidad sentida de demostrar de forma consistente la capacidad institucional de suministrar servicios que satisfagan los requisitos de todas las partes interesadas y los requisitos reglamentarios aplicables; además, porque existe la aspiración de aumentar la satisfacción de estas partes interesadas a través de la efectiva aplicación de acciones para la mejora continua.

En Cuba, lo anterior se logra gracias a la conciencia revolucionaria de la comunidad universitaria, su disciplina y sentido de pertenencia. Han constituido elementos determinantes, que unidos a la sólida infraestructura de recursos humanos con alta calificación y el sistema de trabajo revolucionario y autóctono, que se exhibe en el mundo con el nombre de Escuela Cubana de Educación Superior (Gradaille Águila (2017)).

La meta a alcanzar por la educación superior cubana queda formulada con toda claridad en la idea expresada por el Comandante en Jefe en su discurso clausura del VIII Congreso de la UJC: “[...] perfeccionar el proceso de universalización de la universidad, y lograr que todas las universidades del país transiten a partir de esta idea hacia esa excelencia académica y revolucionaria que el país demanda de sus estudiantes y profesores universitarios” (González (2016)).

Lo anterior permite afirmar que las organizaciones que han implementado la gerencia de calidad, dentro de estas las universidades en sentido general y las universidades cubanas particularmente, han adoptado por lo general los siguientes principios: compromiso de la dirección, trabajo en equipo, la calidad es tarea de todos, decisiones basadas en hechos y en el conocimiento de datos objetivos, solución sistemática de problemas, es decir, los problemas son entendidos como “todo lo que puede mejorarse” (Vargas Zúñiga (2003, p.11n) ápuđ Pérez García (2014)).

1.2.1. La gestión de los procesos universitarios en Cuba. Experiencias

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior y la efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del País (Almuiñas Rivero et al. (2014), Villa González del Pino (2006) ápuđ González Cruz (2014)).

Todas las tareas que acomete el MES, se desarrollan con un creciente apego a la legalidad, buscando la racionalidad y la eficiencia, como ha indicado el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, poniendo énfasis en la prevención y el control interno (CI), sobre la base de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, incorporada al sistema de gestión integral de las instituciones de educación superior (Información del MES a la Asamblea del Poder Popular (2012) apud Ortiz Pérez (2014)).

A lo anterior ha contribuido la creación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEAGEF), para las entidades del MES. Sus antecedentes estuvieron dados por el desarrollo alcanzado en el proceso de diseño e implantación del modelo de gestión económico financiera, resultado del perfeccionamiento de la actividad económica de este organismo iniciada en 1998. El SEAGEF tiene como objetivo medir el desempeño de la gestión económico financiera, al ser fundamental para el desarrollo eficiente de los procesos (González (2011, pp. 109-133)).

En este contexto, en Cuba se han realizado investigaciones con el objetivo de perfeccionar la gestión de los procesos universitarios, se destacan los modelos de gestión para el proceso de extensión universitaria propuestos por González González (1996) y Fernández Larrea (2002), el primero aplicado en el Instituto de Cultura Física y el segundo en la Universidad de Pinar del Río. Constituyen también aportes el modelo y procedimiento para el Control de Gestión en IES de Villa González del Pino (2006), con el objetivo de alinear la gestión de los procesos con la estrategia trazada, con un enfoque de mejora continua, mostrando los resultados fundamentales en la Universidad de Cienfuegos (Gradaille Águila (2017)).

Guerra Bretaña y Meizoso Valdés (2013), plantean que la falta de un enfoque sistémico y de procesos para la gestión impide, a veces, la clara asignación de funciones y responsabilidades, con lo que se manifiesta la falta de coordinación y la superposición de actividades que, por su esencia, deberían de responder a un objetivo único: la calidad de la gestión universitaria (Ortiz Pérez (2014)).

En este sentido Manfugás Pantoja y Fraga Guerra (2010), coinciden en que es necesario romper el aislamiento existente entre los procesos de formación, de investigación y de extensión universitaria, así como el de estos procesos con los de gestión de recursos humanos, los económicos y financieros (Almuiñas Rivero (2014) ápod Gradaille Águila (2017)).

Por su parte Galarza López y Almuiñas Rivero (2010) ápod Ortiz Pérez (2014), aseveran que las IES no cuentan aún con suficiente experiencia en la evaluación de la gestión de los procesos estratégicos y sustantivos, argumentando que las investigaciones y estudios realizados en este campo tienen poco desarrollo, a pesar del reconocimiento concedido a los beneficios que estos procesos otorgan a la proyección institucional y al sistema universitario en su conjunto.

En las Universidades cubanas, existen investigaciones desarrolladas que aportaron al desarrollo del *enfoque a procesos*, estas se destacan por la identificación de los procesos clave y diseño de indicadores, los cuales facilitan evaluar el desempeño de los procesos, entre ellas se destacan Nogueira Rivera y Medina León (2003).

Rivero Pérez (2013) ápod Gradaille Águila (2017) describe varios modelos o procedimientos basados en la gestión por procesos, estos se identifican a continuación:

- Modelo de un 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)
- Modelo del proceso de gestión de recursos humanos, propuesto por Fleitas Triana, CUJAE (2006)

- Modelo de gestión por procesos para la gestión del conocimiento, propuesto por Soto Balbón y la Barrios Fernández, CITMA (2006)
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Medina León (2003)
- Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. Propuesto por Cáravez Santana, Universidad de Cienfuegos (2008)
- Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Pons Murguía y Villa González del Pino, Universidad de Cienfuegos (2006)
- Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta popularizada por Kaplan y Norton
- Visión Sistémica de Bravo Carrasco (2009)

Algunas otras metodologías existentes para la mejora de los procesos empresariales (Gradaille Águila (2017), Noguera (2010) y Guerrero (2012)):

- Método sistemático o científico de mejora de procesos. Ishikawa.1985
- Manual de Diseño de Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche.1997
- Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones. Empresa STX Arena. 2000Revisión y Ajuste de los Procesos de Servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, Dirección de Calidad, División Cuba. 2001
- Metodología para la Institucionalización del Enfoque y Gestión de procesos en una Organización González Méndez. 2002.
- Metodología para el Diagnóstico y la Identificación de Oportunidades de Mejora de Procesos Ruiz Ugalde. 2002
- Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros Negrín Sosa. 2002.
- Ricardo Cabrera (2016) establece un procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en la industria cementera, destacándose por su contribución a la integración de los sistemas.

Otras importantes investigaciones han sido desarrolladas vinculadas al sector de la educación superior como son:

- Jaquinet Espinosa (2016) (**Anexo 1**) aquí se propone un modelo conceptual para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional que integra los procesos sustantivos de la educación superior, la mejora continua y la actuación en los tres niveles de gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo. Se diseña un procedimiento para la implementación del modelo que contribuye al control de gestión a través de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior, este consta de cuatro fases, cada una con sus etapas que tienen su fin en la mejora continua.
- González Cruz (2014) (**Anexo 2**) realiza un análisis exhaustivo de las diferentes características identificadas en los procedimientos, permite la gestión por procesos en las IES y se utilizaron los patrones de calidad y el ciclo PHVA como alternativa para la mejora continua del proceso.
- Ortiz Pérez (2014) (**Anexo 3**) esta autora realiza un procedimiento que consta de cinco etapas Preparación, Planificación, Organización, Implementación, y Mejora del sistema de gestión cuyo objetivo es dotar a los directivos de las técnicas y herramientas para desarrollar una gestión integrada de los procesos en universidades.
- Comas Rodríguez (2013) (**Anexo 4**) propone un procedimiento que se estructura en tres etapas y se apoya en un proceso de formación-acción que prepara al personal implicado. Dicho procedimiento está contextualizado al Decreto 281/2007, la Resolución 60/2011 de la CGR y al cumplimiento de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se consideran el decreto y la resolución las dos disposiciones legales que tienen mayor incidencia en la gestión estratégica de una organización en Cuba.

1.3. Proceso de Comunicación Institucional

En epígrafes anteriores se comentó sobre el SUPRA y en particular SEA-CU (Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias) donde se establece las diferentes variables e indicadores correspondientes para evaluar la calidad en la educación superior y certificar una carrera en las IES.

La comunicación es un punto fundamental para el desarrollo de cualquier organización incluyendo las de educación superior y ha sido objeto de análisis de muchos autores.

Según la NC: 3002 (2007: pp 35-37) la comunicación es un proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Los autores Muriel y Rotta (1980) ápod Ojeda Laos (2017) la definen como: un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la organización con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional.

Por su parte, Trelles (2002) ápod Valdés Sarria (2017) la define como:

“...un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos...” y plantea que la comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente es posible concebir que la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes a través de una determinada vía, con el fin de influir en el comportamiento de los demás y así contribuir al desarrollo social. A través de este proceso los hombres expresan sus necesidades y aspiraciones (Castro Zamora (2017)).

En el **Anexo 5** se expone el proceso de comunicación donde se puede observar que, en teoría, la comunicación se designa como un flujo de información que viaja desde el emisor hasta el receptor, ambos unidos por una doble flecha, la cual indica que solo se puede hablar de comunicación cuando el receptor tiene la ocasión de poder reaccionar al mensaje del emisor.

Es un consenso en la literatura sobre el tema (Queralta (2007); Báez Mariño (2010); Valdés Basulto (2017); García Ortiz (2017); Roque Carrasco (2017), Pérez Vigil (2017) y Jaquinet Espinosa (2016)) que se reconozcan varias maneras de efectuar la comunicación, las cuales quedan descritas a continuación:

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

La comunicación es un proceso que se da en los ámbitos interno y externo. En el ámbito interno se tienen en cuenta el vínculo existente entre los miembros de la organización, y en el externo, las relaciones establecidas con el público externo. Ambos tienen características específicas, y el éxito de los procesos comunicativos de una organización consiste en que se manifiesten estos dos ámbitos de manera integrada y satisfactoria (Núñez Vila (2017) y Jaquinet Espinosa (2016)).

La **comunicación interna**: es la actividad que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales adecuadas, que contribuyan a que los miembros de un colectivo trabajen para alcanzar un resultado. Los procesos comunicativos realizados hacia el interior de las entidades también van dirigidos a lograr estabilidad en la organización, a crear y mantener una cultura organizacional y por supuesto transmitirla hacia el exterior (Ojeda Laos (2017)).

Es definida también como actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización (Almeida Alonso (2017)).

La comunicación interna exige diálogo fluido, interrelación e interacción a todos los niveles y estructuras de forma horizontal, vertical y diagonal. Las actitudes que deben tenerse en cuenta a nuestro juicio son: Comprensión, tolerancia, respeto, aceptación, profesionalismo y ética (Pérez de la Rosa (2017)).

La **comunicación externa** es aquella dirigida a lo externo de la organización, es decir a sus diversos públicos externos (usuarios, proveedores, y extranjeros) que le permiten entrar en contacto con el medio ambiente. A través de este tipo de comunicación, la organización transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio para lograr la coordinación de sus objetivos con los públicos externos los cuales forman parte de su entorno (García Ortiz (2017)).

Por medio de la comunicación externa las organizaciones se dan a conocer porque con la información que brinda sobre sí misma, el público externo crea un conjunto de significados que les permitirá describir, recordar y relacionar a la entidad (Pérez de la Rosa (2017)).

La organización segmenta sus **públicos** de manera particular. De ahí que se pueda decir que un público puede estar constituido por una persona, la población de un país, otra empresa, los empleados, o cualquier otro sujeto social. Los públicos

pertenecientes a cada organización son los verdaderos protagonistas de los procesos que se realizan en ella, al asumir el rol de emisor o de receptor de los mensajes y hacen posible el crecimiento y rentabilidad de la organización y su permanencia en el tiempo. En este sentido, para la comunicación en las organizaciones se dividen en dos grandes grupos: los públicos internos y los públicos externos (Rubalcaba (2011, p. 14), Ramírez Rojas (2017) y Jaquinet Espinosa (2016)).

El **público interno** de una organización según Trelles (2014) Son los actores de la comunicación interna. Aquellos individuos que pertenecen a ella, y que se encuentran en cada uno de los niveles empresariales: directivos o dirigentes de alto nivel ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles, en función de las características dadas de cada empresa en particular, por lo general encargados de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, que a su vez pueden subdividirse en dependencia del tipo de organización en que se inserten.

Por su parte, los **públicos externos** están compuestos por aquellos grupos de personas u organizaciones que, aunque se relacionan con la institución, no forman parte de la estructura de esta (Graverán Ruiz (2017)).

Dentro de esta clasificación se puede considerar a clientes, proveedores, instituciones bancarias, la propia comunidad que circunda a la institución, entre otros. Sin embargo, existe otro término referido por varios autores que es el de **públicos mixtos**; con el cual se denomina a aquellas personas o instituciones que, aunque no forman parte de la estructura formal organizativa, están tan directamente relacionadas con la organización que pudieran considerarse mucho más cercanas que el resto de los públicos externos (Graverán Ruiz (2017)).

Un componente fundamental en la comunicación son **los mensajes**, estos pueden expresarse a través de distintas formas del lenguaje, verbal o no verbal, a través de códigos y signos comunes. Se requiere de un emisor, un receptor, y un canal para que el mensaje llegue de un punto a otro, y lo ideal es que luego se produzca una retroalimentación.

A criterio de Domínguez Lache (2017), los mensajes se conceptualizan como: “La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente). En consecuencia, los mensajes tratan información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas”.

Según Báez Mariño (2010); Valdés Basulto (2017); García Ortiz (2017); Roque Carrasco (2017) y Pérez Vigil (2017); Domínguez Lache (2017); Pérez de la Rosa (2017) y Ramírez Rojas (2017) la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, ha desarrollado una integración entre varios autores que abordaron el tema, con el fin de crear una clasificación más integral de cómo serían, los mensajes, ofreciendo las siguientes clasificaciones:

- Estratégicos: relacionados con el conocimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos y planes estratégicos de la empresa.
- De tarea: tareas a realizar y su temporalidad.
- De procedimiento: están relacionados con cómo hacer las cosas, estándares de calidad, métodos, normas.
- Organizativo-coordinadores: interrelación entre las áreas de trabajo, las prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y las soluciones de los problemas (quién trabaja, dónde y cuándo, qué hace en relación con los demás).
- Político-motivacionales: la necesaria motivación laboral y política del capital humano para producir y prestar servicios con calidad, eficiencia, alta participación y compromiso (quiénes somos, qué pretendemos, hacia dónde vamos, cuál es nuestra historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, aportes).
- Ético-morales: inculcar hábitos, valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad (normas de comportamiento, disciplina, lo que se espera de cada integrante). Podría incluirse aquí los mensajes de carácter humano, relacionados con sentimientos que pueden estimular las relaciones humanas y la motivación laboral.
- De pertenencia e implicación: van a estar relacionados con la movilización de los trabajadores y dirigentes para incrementar la participación, el enfrentamiento a los

problemas y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, resultados y experiencias).

- Humanos: dirigidos a los individuos de la organización. Considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados”

Los **canales de comunicación** son los soportes a través de los cuales fluyen los mensajes, y permiten su sustento.

Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.; (Pérez Vigil (2017)).

En una organización, el comunicador debe realizar estudios sobre el uso de los canales de comunicación, con el fin de emplearlos correctamente y utilizarlos según las situaciones que se presentan, con el fin de que los mensajes lleguen de la manera prevista al público meta (Ojeda Lago (2017)).

La dirección que toman los procesos comunicativos en una institución es denominada **flujo de información**, trayectoria por la cual llega el mensaje al receptor deseado, en relación con el objetivo que persiga. Para su estudio dentro de las instituciones se dividen en:

- Flujo vertical descendente: es la comunicación que transita desde el máximo nivel jerárquico en la institución al resto de los públicos que la integran. Su objetivo es comunicar a los niveles inferiores toda la información que proviene de los más altos niveles, con el fin de expandir los mensajes siguiendo la estructura jerárquica de la institución (Pérez de la Rosa (2017)).

- Flujo ascendente: en este flujo los mensajes fluyen en la dirección opuesta al anterior pues transitan desde los empleados hacia los directivos. “Normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback³, o hacer sugerencias (...) tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados” (Goldhaber (2000, p. 15)).
- Flujo horizontal: aquí sucede la comunicación y el intercambio lateral entre los trabajadores que pertenecen a un mismo nivel jerárquico en la institución. “Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluyen más de un departamento o área” (Trelles (2014, p. 96)).
- Flujo transversal: este flujo busca la integridad por lo cual debe estar presente en todas las acciones que se dan en una empresa, cuenta con la participación de todos los públicos sin importar su nivel jerárquico. Su principal función es esparcir la comunicación por todos los niveles de una institución, pero es muy poco usual encontrarlo.

La retroalimentación es el elemento que da sentido al proceso comunicativo en sí, porque sucede cuando el mensaje es decodificado por el receptor y éste, a su vez, genera otro mensaje, con el propósito de ir más allá de una mera transmisión de información (Pérez de la Rosa (2017)).

La retroalimentación permite evaluar el impacto y la efectividad del mensaje, lo que garantiza rectificar los posibles errores y perfeccionar las acciones de comunicación. Posibilita también la reducción de tensiones entre directivos y subordinados. Esto ayuda a crear en el receptor la seguridad de que sus propuestas serán escuchadas y en el emisor la posibilidad de enmendar cualquier equivocación cometida (Pedrera Rojas (2014, p.20)).

Conclusiones del capítulo I

A partir del análisis realizado en este capítulo se puede concluir que:

1. La gestión por procesos como enfoque de dirección es esencial para la comprensión de la universidad como un sistema, que en su integración se dirigen y se deben a satisfacer las demandas de la sociedad y el contexto particular en el que se desarrollan.
2. El estudio de la universidad como sistema de procesos, evidenció que esta tiene características distintivas que la diferencia de otras organizaciones, siendo los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) comunes para la ejecución de todos los procesos, los cuales en ocasiones coinciden en tiempo y espacio; los recursos humanos se desempeñan a la vez en procesos con características diferentes, y existen dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del posgrado en la sociedad.
3. El enfoque de calidad a aplicar en las Instituciones de Educación Superior difiere entre los autores estudiados con criterios no excluyentes sino complementarios, y permite caracterizar la calidad como una dimensión particularmente compleja y multidimensional, social e históricamente determinada, sinónimo de transformación en su adaptación a las demandas sociales, integrada a la evaluación en términos de mediciones cualitativas y cuantitativas, en respuesta a la pertinencia y el carácter sostenible de este tipo de organizaciones.
4. En el contexto de la educación, las Instituciones de Educación Superior están guiadas por el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) para la gestión del sistema de calidad; en particular en el Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) se identifican un grupo de variables e indicadores que están relacionados con la efectividad y gestión del proceso de comunicación institucional por lo que la evaluación del proceso de comunicación institucional resulta un aspecto relevante dentro del control de gestión de las Instituciones de Educación Superior siendo necesario su estudio y

mejora como parte de la dirección estratégica y gestión de los procesos sustantivos en las universidades del país.



Capitulo 22



2. Capítulo II: Procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Cienfuegos.

De acuerdo con lo analizado en el marco teórico-referencial de la investigación, se reconoce la importancia de la gestión de procesos como elemento integrador para la mejora de procesos en las IES y de sus resultados.

En este capítulo se detalla el procedimiento propuesto para la mejora en la gestión de procesos en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (FCEE) de la Universidad de Cienfuegos a partir de la integración de las propuestas de Jaquinet Espinosa (2016), Comas Rodríguez (2013), Ortiz Pérez (2014) y González Cruz (2014) analizadas en el capítulo 1. El procedimiento representa una herramienta de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos universitarios, enfocado en la calidad como aspecto clave que debe ser potenciada sistemáticamente.

2.1. Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos

La Universidad de Cienfuegos, tiene sus antecedentes en el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos (ISTEC), fundado desde el año 1976 como respuesta a las necesidades de formación de profesionales de una región eminentemente industrial y agrícola. La zona industrial que desde los primeros años del triunfo de la Revolución se construyó en el territorio cienfueguero, generó la necesidad de preparar profesionales en carreras técnicas.

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 genera modificaciones en las facultades de Informática y Mecánica, fusionadas en la Facultad de Ingeniería, por lo que a partir de septiembre de ese año se comienza el curso con cuatro facultades y 12 carreras. En el 2014- 2015, se inicia la integración entre las Universidades

“Carlos Rafael Rodríguez”, la Facultad de Cultura Física y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez García”, acorde con la actualización del modelo económico y social cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, uniendo a las carreras existentes las de perfil pedagógico, que garantizan la continuidad de estudios a los jóvenes egresados de las Escuelas de Trabajadores Sociales, Maestros Emergentes y Curso Integral para Jóvenes, 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.

Al cierre del estadístico de octubre de 2017, la universidad cuenta con una matrícula total de 2981 estudiantes, de los cuales 1680 corresponden a curso regular diurno (CRD); 1039 a Curso por Encuentros y 122 en Enseñanza a Distancia. Está conformada en dos sedes y siete Centros Universitarios Municipales (CUM). Imparte 37 programas de pregrado. Asimismo, el postgrado académico tiene una matrícula total de 5523 profesionales, de ellos 690 estudiantes en 13 programas de maestría, actualmente 4 se imparten en la República Bolivariana de Venezuela; 1 programa de Especialidad; 2 programas de Doctorado Tutelar y 264 en cursos, entrenamientos y Diplomados.

La universidad tiene un total de 1265 trabajadores, de ellos 146 directivos, 731 trabajadores docentes y 534 no docentes.

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.

La **misión** queda definida como: Un colectivo comprometido con la Revolución y el Socialismo, garantiza la formación integral y la superación continua de los profesionales que demanda la sociedad. Además, consolida, desarrolla y promueve la ciencia, la innovación y la cultura acorde con las exigencias del desarrollo sostenible del territorio y el país.

La Universidad de Cienfuegos arriba al 2018 como un centro que encuentra en su **visión** la razón de ser:

- Fiel exponente de los principios revolucionarios, valores patrios y participa activamente en el perfeccionamiento del modelo económico cubano.
- Promotora de una cultura general, competencias y programas académicos al nivel de los estándares internacionales de acreditación.
- Entidad que garantiza a los profesionales del territorio la actualización sistemática al más alto nivel de sus conocimientos, con un claustro de excelencia que desarrolla en sus clases el debate científico, político e ideológico y son formadores de las nuevas generaciones de docentes.
- Institución que consolida las dimensiones humanistas, medio ambiental y económica en sus egresados, dotados de una adecuada expresión oral y escrita en la lengua materna, comunicación en idioma inglés con fines profesionales y que aplica las categorías marxistas acorde al área del conocimiento en que se ha graduado.
- Promueve la gestión de la ciencia, tecnología, innovación y extensión universitaria que impacta en las áreas de desarrollo petroquímico, agroindustria, desarrollo local, generación de energía, educación, cultura y de la ciencia física.
- Modelo de gestión integrada de los procesos universitarios que genera impactos en el desarrollo socioeconómico local.
- Institución que mantiene estrecha relación con otros centros de educación superior que permite a través del intercambio elevar la calidad y pertinencia de sus procesos con eficiencia y eficacia.
- Desarrollar programas educativos de calidad, desde una perspectiva humanista, flexible, innovadora, centrada en el aprendizaje.

La estructura organizativa de la universidad está concebida según establece el Ministerio de Educación Superior (MES) y el principio de que la organización significa claridad de responsabilidades y autoridad, pudiéndose delegar esta, 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 conformada de manera general por:

- El Rector
- Vicerector 1ro
- 2 Vicerrectores de Formación y de Investigación y Postgrado
- 2 Direcciones generales de Economía y Planificación e Información y una Dirección de Informatización
- 14 Direcciones
- 7 Facultades
- 28 Departamentos docentes
- 4 Centros de Estudios
- 14 Departamentos no docentes
- 7 Centros Universitarios Municipales
- 1 Colegio Universitario

Como resultado del trabajo Bernal (2017) se identifica el mapa general de procesos de la Universidad de Cienfuegos, lo que se ha considerado para la Planificación Estratégica del 2017-2021. De esta forma, se puede apreciar que el proceso de comunicación se muestra como un proceso estratégico en la UCF además que incluye el sistema de información. Para el caso del presente estudio solo se considera el proceso de comunicación institucional como a nivel de facultad está definido.

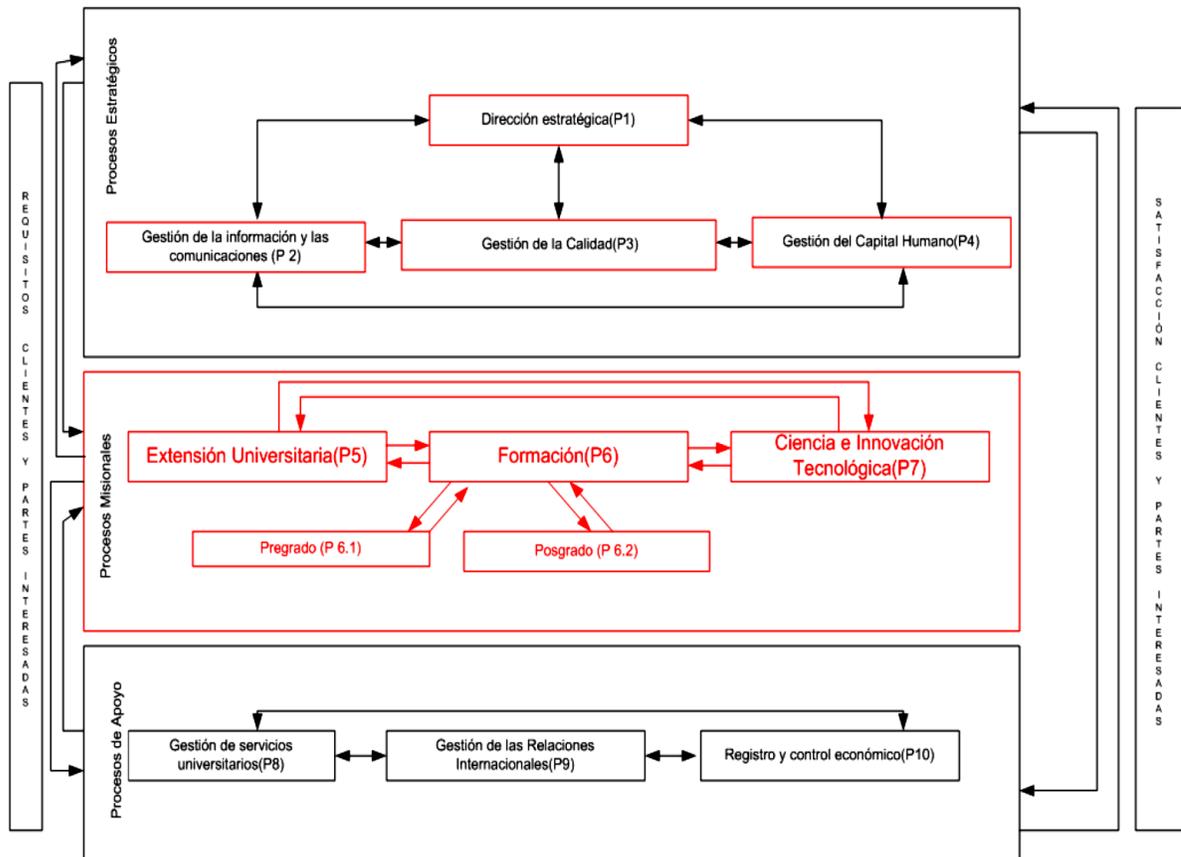


Figura 2.1: Mapa de Proceso de la Universidad de Cienfuegos. **Fuente:** Planificación Estratégica 2017-2021.

2.2. Procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la FCEE de la Universidad de Cienfuegos

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 elevar la calidad de los resultados de manera que se logre la mejora en la gestión y desempeño del proceso.

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

1. *Adaptabilidad:* se facilita el reajuste a condiciones concretas de cada objeto, en este caso las IES, a partir de la similitud de los sistemas de gestión que en estas organizaciones existen, de manera que se asume la integración estrategia en todos los niveles en que se desarrolla.

2. *Mejoramiento permanente:* Desde la administración diaria a la estratégica, el enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos. 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:* 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 dada su actualidad y adaptabilidad.
4. *Proacción:* Su carácter proactivo es el efecto del enfoque de mejoramiento permanente que lo sustenta, queda demostrado en cada fase la integración estrategia/gestión que se fundamenta 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 facilidad.
6. *Integración:* El carácter sistémico del procedimiento, en cada una de sus etapas y en su totalidad, contribuye en mayor medida 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:* Va dirigida al perfeccionamiento de la gestión sobre las bases que crea el mejoramiento continuo.

Las características fundamentales del procedimiento son las siguientes:

1. La *claridad de su objetivo final*, 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.

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.
4. *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.
5. *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.

Alguna de las ventajas asociadas a la implementación de herramientas como el procedimiento seleccionado y que se describe a continuación son:

- Alertar sobre la brecha para alcanzar metas del proceso y motivar la competencia entre equipos de trabajo
- Fomentar la innovación y el aprendizaje de la organización
- Contribuir al logro de la eficiencia, eficacia del resto de los procesos en la Facultad
- Facilitar la identificación de las posibles mejoras en los procesos que requieren reforzar o reorientar esfuerzos
- Propone establecer un control de la gestión basada en datos y hechos generados por sus procesos
- Permite evaluar y visualizar en el tiempo determinado 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 y de la organización

En la **Figura 2.2** se presenta el procedimiento para mejora de la calidad en la gestión de procesos en la FCEE de la Universidad de Cienfuegos cuyo objetivo es dotar a la dirección de la Facultad de una herramienta para la mejora de la calidad en la gestión y resultados de desempeño de dicho proceso.

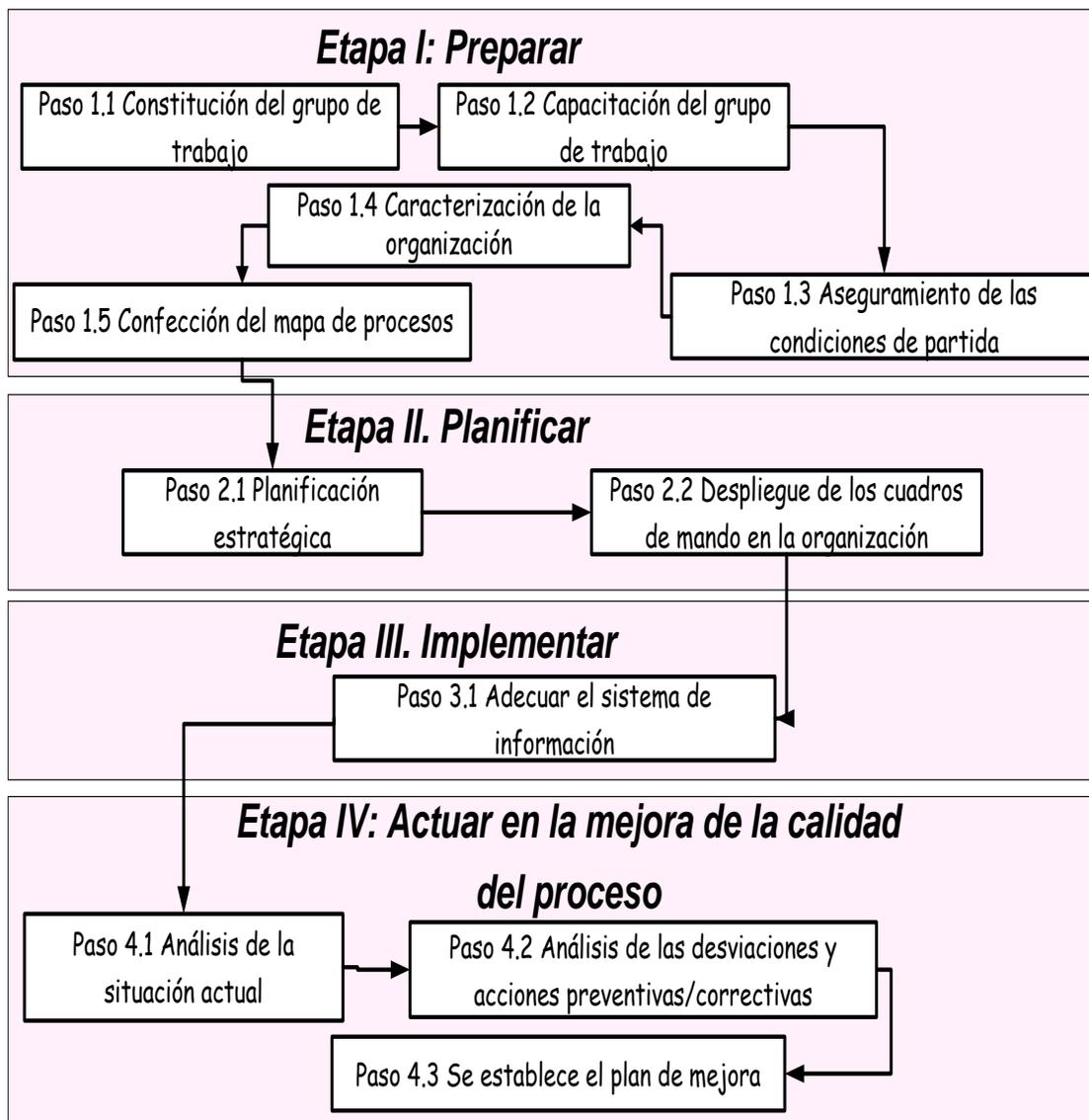


Figura 2.2: Procedimiento para la mejora de la calidad en la gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Descripción del procedimiento para la mejora en la gestión de procesos en la FCEE

Descripción del procedimiento de mejora:

Etapa I: Preparar

La primera etapa del procedimiento es tomada de la tesis de doctorado de Ortiz Pérez (2014) la cual tiene como objetivo fundamental crear las condiciones para la organización del trabajo, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la facultad y el diseño de su mapa de procesos.

Paso 1.1 Constitución del grupo de trabajo

En la construcción del grupo de trabajo, se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera (2002); Negrín Sosa (2003); Diéguez Matellán (2008) y Hernández Nariño (2010) ápod Ortiz Pérez (2014); Comas Rodríguez (2013); Rodríguez Cabrera (2016) y González Cruz (2014), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe:

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

A través de herramientas como la tormenta de ideas y el trabajo en grupo se aprueba el cronograma para el diseño del trabajo y sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 1.2 Capacitación del grupo de trabajo

En este paso se pretende realizar una capacitación al equipo de trabajo con el objetivo de que sus miembros conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos

relacionados con la gestión por procesos, la mejora de los mismos, así como las herramientas a utilizar. Este paso facilita la correcta ejecución de la mejora de la calidad en la gestión por procesos y aporta elementos a los miembros del equipo de trabajo contribuyendo a su preparación.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

Para el aseguramiento de las condiciones de partida se garantiza la existencia de un enfoque estratégico en la dirección de la universidad, el compromiso y liderazgo del nivel rector con la mejora de la calidad en la gestión por procesos.

Se valora si existen las condiciones necesarias para efectuar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas, se extiende esta etapa de preparación.

Para continuar con la aplicación del procedimiento, se realizan acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas, y el enfoque estratégico.

Paso 1.4 Caracterización de la organización o unidad seleccionada

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización o unidad objeto de estudio, ya que, el mismo puede ser aplicado a la institución en su conjunto o a una parte de ella. Para ello se deben tener en cuenta las características propias que posee la institución o unidad seleccionada pues esto posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional.

Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

Paso 1.5 Confección del mapa de procesos

La confección del mapa de procesos constituye la tarea inicial del procedimiento. Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las herramientas más empleadas, al ser la forma más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En este paso se confeccionará el mapa general de procesos de la universidad, al ser de vital importancia para la comprensión de la misma como un sistema, para ello se deben realizar los pasos siguientes:

1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos universitarios se inicia con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales pueden ser directivos y profesores de experiencia en la universidad.

2. Clasificación de los procesos

A través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall, se clasifican los procesos en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos sustantivos:

¿Cuáles son los procesos claves en las universidades al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo:

¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Para identificar los procesos estratégicos:

¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la universidad en el tiempo y el logro de su visión?

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.

Representación del mapa de procesos

En la Figura 2.3 se muestra la estructura de un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen.

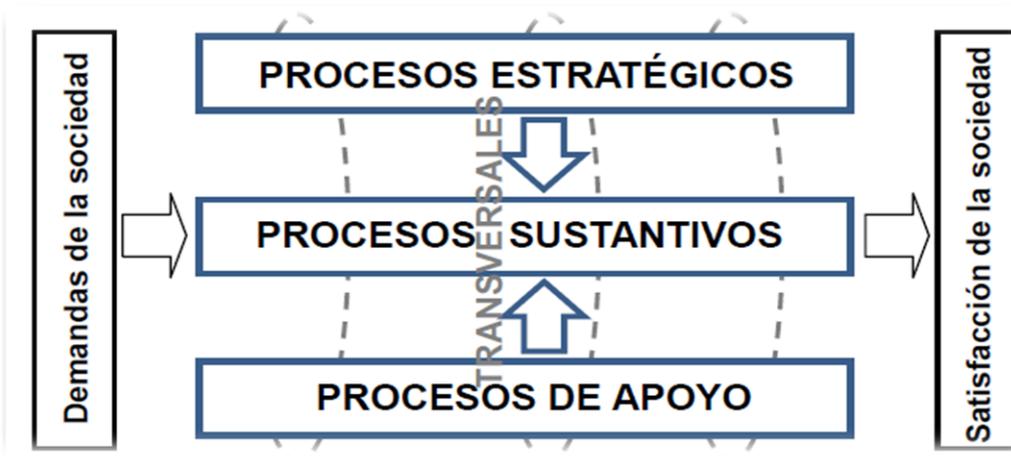


Figura 2.3 Representación de la estructura de un mapa de procesos

Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Negrín Sosa (2003); Diéguez Matellán (2008) y Hernández Nariño (2010) ápuđ Ortiz Pérez (2014); Comas Rodríguez (2013); González Cruz (2014) y Rodríguez Cabrera (2016).

Etapa II. Planificar

En esta etapa se realiza el despliegue del sistema de control para el cual se propone el Cuadro de Mando Integral (CMI) con el objetivo de: medir y evaluar la gestión del proceso y tener una visión global de la organización.

Paso 2.1 Planificación estratégica

En cada nivel de la facultad se deben conocer los elementos que contiene la planificación estratégica, así como la forma en que los miembros de la misma contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, recogidos en los objetivos individuales de cada trabajador. Las técnicas que se utilizan en esta etapa son: análisis de documentos y trabajo en grupo.

En la investigación se sugiere la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite articular un sistema de indicadores, los objetivos estratégicos y los procesos de la educación superior.

El cuadro de mando integral (CMI), como herramienta de gestión, se asocia al proceso de planificación estratégica desde su concepción; sin embargo, en el caso de la gestión por procesos, son escasos los intentos de implementación desde la planificación y generalmente es usado como herramienta de mejora (Medina León et al. 2010).

Para la selección de los indicadores se debe considerar que:

- El sistema de indicadores de una organización es único.
- La cantidad de indicadores depende del tamaño de la organización y al nivel de la estructura organizativa al que corresponda el cuadro de mando.
- La cantidad de indicadores a evaluar en el cuadro de mando integral de la Dirección General no debe sobrepasar los 25 indicadores (Amat Salas & Dowds (1998); Kaplan & Norton (1999) ápod Comas Rodríguez (2014)).
- De los indicadores identificados para la evaluación de los procesos, se analizan los que son necesarios llevar al CMI.
- En la selección de los indicadores de los cuadros de mando, es posible que se defina alguno no analizado al establecer los indicadores de los procesos. Este indicador debe incluirse en el listado del proceso al que corresponde.
- Estos indicadores de resultados están relacionados con: la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Paso 2.3 Despliegue de los cuadros de mando en la organización

Con la información anterior se despliegan los cuadros de mando que permiten conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos (Nogueira Rivera, 2002; Nogueira Rivera, et al., 2004 ápuđ Comas Rodríguez, 2013). Los cuadros de mando se desglosan en cascada a través de toda la estructura de la organización (figura 2.5) desde la alta dirección hasta los niveles físicos o núcleo operacional de la organización (Pérez Campaña, 2005). Pueden existir tantos cuadros de mando como niveles de responsabilidad existan en una empresa (Rodríguez Quesada, Abiar Guzmán y Lima Rodríguez (2012) ápuđ Comas Rodríguez (2013)).

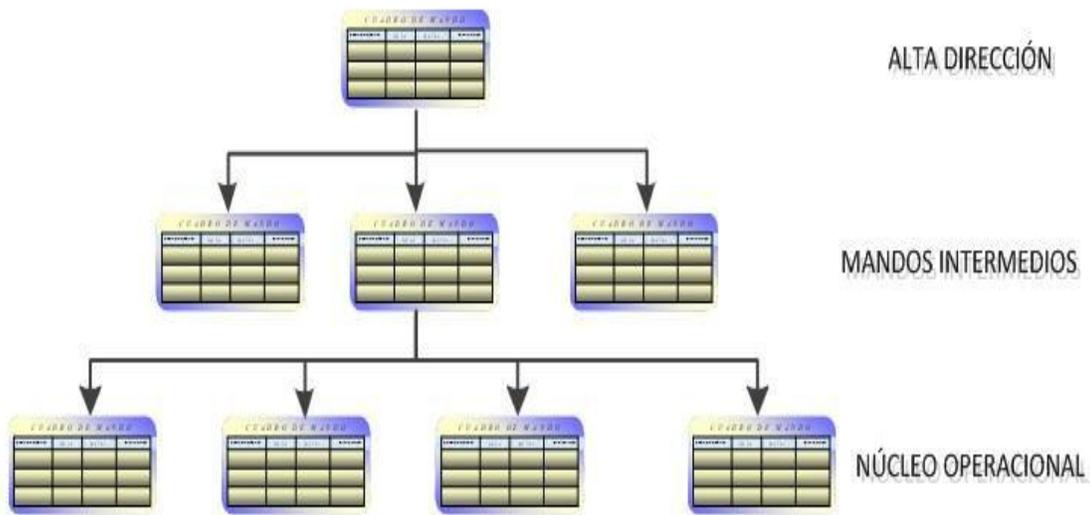


Figura 2.5: Cuadros de mando desglosados en cascada. **Fuente:** Comas Rodríguez, 2014.

El establecimiento de los cuadros de mando de la información en los diferentes niveles de la organización es una exigencia del Decreto 281/07 en su capítulo XVII sobre el Sistema Informativo, Comas Rodríguez (2013).

Para el caso de la facultad la alta dirección la constituye el decano, los mandos intermedios serán los vice-decanos y el núcleo operacional los jefes de departamentos.

Etapa III. Implementar

Luego de definir el sistema de control, el primer paso para su implementación es la adecuación del Sistema de Información (SI), que permita procesar y almacenar los datos para obtener la información necesaria. Para el desarrollo de esta etapa se aplica el primer paso de la 3ra etapa del procedimiento aplicado por Comas Rodríguez (2013).

Paso 3.1 Adecuar el sistema de información

El SI para el control de la gestión, forma parte del sistema de información estratégico y está integrado al sistema de información gerencial. Los proveedores en el mercado son innumerables; principalmente de software para cuadro de mando integral.

Para implementar el sistema de control en una organización se puede:

1. Adecuar el SI a las nuevas necesidades.
2. Adquirir un SI automatizado, hacer las adaptaciones necesarias e ir al paso 3.2.
3. Definir y desarrollar un nuevo SI automatizado.

Para este paso se procede al mapeo del proceso lo que 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 IV: Actuar en la mejora de la calidad del proceso

Esta etapa tiene como objetivo: identificar los puntos de mejora e implementar las acciones de mejora de la calidad en la gestión del proceso objeto de análisis. Su resultado son evaluaciones de calidad del proceso y el plan de mejora de su gestión.

Paso 4.1 Análisis de situación actual

En este paso se necesita responder a la pregunta: *¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?* Y 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

Por ello se procede a la búsqueda de información relevante sobre la organización, el entorno, sus públicos, la percepción que estos tienen sobre la misma, la información que requieren y que reciben, la comunicación y relaciones con ellos, y otras variables que guardan estrecha relación con el trabajo de comunicación como son: identidad, clima y cultura.

Paso 4.2 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas

A medida que la organización avanza hacia la consecución de sus objetivos, se debe chequear su progreso, en función de los resultados esperados y realizar los ajustes necesarios.

Este paso 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.

El procedimiento que integra herramientas de control de gestión es sostenible en el tiempo al culminar su implementación porque:

1. Cuenta con un proceso de retroalimentación que permite retornar a etapas anteriores.
2. Quedan establecidos los indicadores a monitorear en los cuadros de mando, en los distintos niveles de dirección, que permiten corregir las desviaciones.
3. La dinámica del CMI que permite retirar los indicadores con un comportamiento estable, la entrada de nuevos indicadores y la permanencia de todos en el manual de indicadores.
4. Con las acciones correctivas, se permite dar seguimiento a las desviaciones detectadas y donde, a partir de cada evaluación, se determinan nuevas acciones a los problemas manifiestos.

Paso 4.3 Se establece el plan de mejora

El plan de mejora es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo.

Para el establecimiento del plan de mejora, se tiene en cuenta todos los problemas encontrados en los pasos efectuados en el diagnóstico de comunicación desarrollado en las etapas anteriores, este permite conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa u organización superior de dirección, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de los problemas, etc.

El Diagnóstico de Comunicación proporciona información relevante sobre los flujos de comunicación, teniendo en cuenta el sentido, los canales más empleados, qué tipo de información se intercambia, quién la emite, para quién y con qué propósitos. Por este medio se conocen también las necesidades que los públicos desean satisfacer como consecuencia de su relación con la organización, así como los valores, creencias y motivaciones compartidas por todos los miembros que forman parte de la cultura organizacional. Las técnicas e instrumentos más empleados en este tipo de investigación son los cuestionarios, las entrevistas, las observaciones de los espacios de intercambio formal e informal y los grupos de discusión, Domínguez Lache (2017).

Aquí se establecen las normas para la elaboración del plan de comunicación. Este constituye el “instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización”. En él deben quedar bien definidos los objetivos, así como las líneas para alcanzarlos: los mensajes a emitir, los canales, flujos, los mecanismos de retroalimentación y control, así como los responsables para su ejecución.

Su confección incluye varios pasos, dentro de los que se encuentran:

1. Diagnóstico de Comunicación: el cual se dispone a conocer y evaluar el estado del proceso comunicativo y a identificar los problemas y necesidades de los públicos.
2. Planificación: comprende definir los objetivos estratégicos y las acciones por objetivos y públicos con los respectivos responsables.
3. Implementación: parte en la cual se ejecuta el plan

4. Control y evaluación: mecanismo por el cual se controla el cumplimiento de los objetivos y se evalúan los resultados para delimitar las nuevas estrategias con respecto a la comunicación.

El diagnóstico de comunicación constituye el primer paso para la gestión y el logro de los objetivos de comunicación institucional, a través del mismo, los especialistas pueden conocer el estado real de los procesos comunicativos, tanto en el ámbito interno como externo de la empresa, y determinar las principales debilidades y fortalezas del sistema de comunicación.

La planificación es una herramienta guía para la organización, pues ordena los pasos y los medios partiendo del previo diagnóstico. Ayuda a la institución a establecer mejores objetivos y mecanismos de control que favorecerán el resultado de las acciones. Es el momento en que se toman las decisiones sobre “qué hacer, cómo hacerlo y cuando hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo”, Rivero (2010, p. 32).

La implementación es la acción mediante la cual se ejecutan las diversas actividades comunicativas presentes en los planes, estrategias y campañas. Es la fase que da cumplimiento a los objetivos propuestos para la cual se hace necesario una planificación bien organizada que garantice los recursos materiales y humanos necesarios.

Control y evaluación: Esta fase es de vital importancia pues constituye el cierre del ciclo y a su vez el punto de partida.

El control y la evaluación permiten determinar el cumplimiento de los objetivos, así como los aciertos y desaciertos en el transcurso de la ejecución de las actividades cotidianas y eventuales. Ambos son de suma importancia para las posteriores actividades comunicativas pues, al conocer los aciertos y errores en el logro de los objetivos, se pueden determinar las futuras decisiones en cuanto a comunicación, Torres (2012, p. 38)

Luego se hace necesario desarrollar la estrategia de comunicación, a partir de la realización de estudios de diagnósticos de comunicación, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos y garantizando que la información llegue a sus públicos de forma veraz y oportuna.

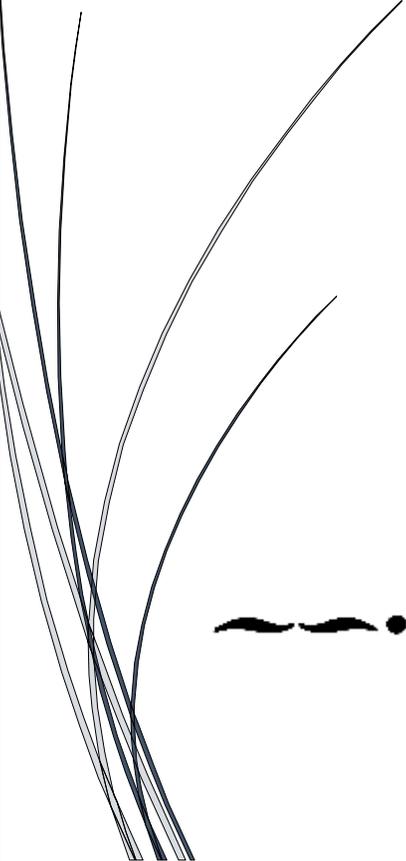
Para establecer el plan de mejora se recomienda la utilización de la herramienta 5W y 1H (que por sus siglas en inglés significa: What (“qué acción” y “que tiene que hacer”), Who (“quién es el responsable”), When (“cuándo se hace”), Where (“donde se hace”) y de Why (“por qué se hace”), así como de How (“cómo se hace”) y How many o How much (“con qué recursos”)) que ayuda a definir las acciones de mejora, su responsable, objetivos, alcance, lugar y momento en que se debe hacer, además de los recursos necesarios para acometerla.

El procedimiento general mantiene un lazo que asegura el carácter cíclico de la mejora del proceso de comunicación institucional.

Conclusiones del capítulo II

Una vez concluido el capítulo, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Las nuevas tendencias en la gestión universitaria, normativas e indicaciones y la situación actual en la cual se encuentra la Universidad de Cienfuegos, exponen la necesidad de la mejora de la calidad en la gestión de los procesos y adecuado a los criterios establecidos según el Plan estratégico del MES y de la institución.
2. El procedimiento para la mejora de la calidad en la gestión por procesos propuesto en la investigación considera e integra coherentemente las propuestas que en el tema se han desarrollado en el país y en particular aquellas que son aplicadas a las IES.
3. Las etapas establecidas en el procedimiento general constituyen una guía para la mejora de la gestión en universidades con un enfoque de procesos, de carácter estratégico y orientado a la calidad, lo que contribuye a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión en las universidades.



Capitulo 222



3. Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la FCEE de la Universidad de Cienfuegos

3.1. Aplicación del procedimiento para la mejora del proceso de gestión de la Comunicación Institucional en la FCEE

En el presente capítulo se desarrolla el procedimiento para la mejora de la gestión de procesos, que se propuso en el capítulo anterior. El mismo es aplicado al proceso de Comunicación Institucional de la FCEE de la Universidad de Cienfuegos, el cual está destinado a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, así como en el direccionamiento estratégico de la institución en función de solucionar los problemas que demanda la sociedad, a continuación, se muestran los resultados fundamentales por etapas.

3.1.1. Etapa I: Preparar

Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

En reunión de trabajo con directivos e investigadores de experiencia de la Facultad y de las distintas áreas de la Universidad se definió el grupo de trabajo, entre ellos se encuentran: la responsable del proceso de comunicación institucional de la FCEE, el administrador de red de la Facultad, tres estudiante la carrera de Ingeniería Industrial (uno de cuarto año, dos quinto), un estudiante de quinto año de la carrera Comunicación Social, tres profesores de Ingeniería Industrial, decano de la FCEE, la decana de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) y un profesor de la misma facultad para un total de 12 personas en el equipo de trabajo.

Como se aprecia anteriormente se encuentran vinculados con este tema los decanos de dos facultades involucradas en el estudio, los cuales ofrecieron su apoyo y disposición para el desarrollo del proyecto y se acordó que ambas facultades trabajen de manera conjunta en el tema.

A través de herramientas como la tormenta de ideas, la revisión y el análisis de documentos, la observación directa, las entrevistas y la dinámica de trabajo en equipo, se confeccionó y aprobó el cronograma de trabajo y sus tareas iniciales estarán vinculadas a

la capacitación del grupo de trabajo. La capacitación en el tema se desarrolló sobre la marcha del propio desarrollo del estudio y con la colaboración de los especialistas (profesores de comunicación social) que integraron el equipo; el estudio parte de otros trabajos que en las dos facultades involucradas (FCEE Y FCS) se han realizado como parte de las acciones que desarrolla la UCF para implementar el sistema de gestión de la calidad y en particular en la mejora y gestión de los procesos universitarios; es así que en estas facultades se ha ganado en sensibilizar y preparar a la dirección en dichos temas (gestión de la calidad, gestión de procesos, planeación estratégica, indicadores de procesos, entre otros temas relacionados con el presente estudio).

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

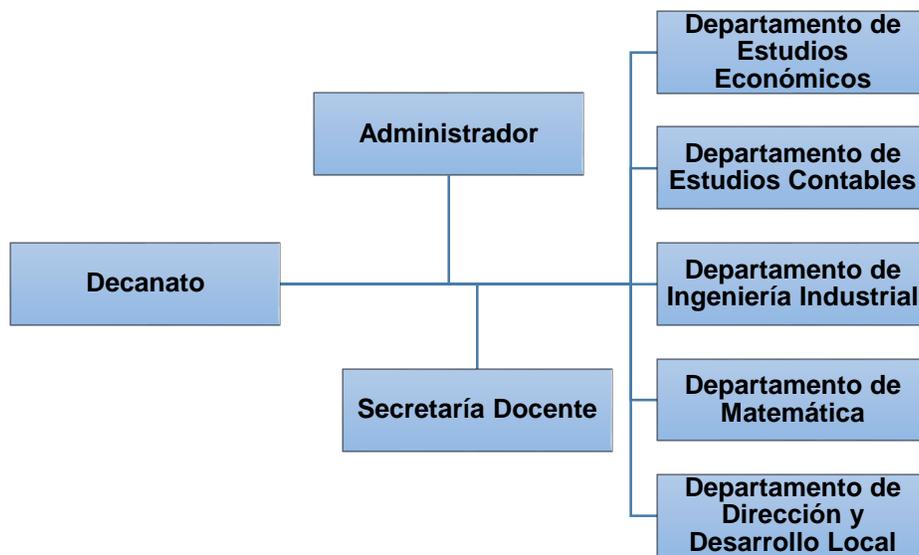
Del análisis de los pasos anteriores queda expuesto que el aseguramiento de las condiciones de partida estuvo garantizado. Así, la realización de entrevistas y consultas al personal de ambas facultades, permitieron corroborar la existencia de un enfoque estratégico en la dirección de la universidad, el compromiso y liderazgo del nivel rector con la mejora de la calidad en la gestión por procesos, siendo estos las condiciones de partida que son de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

Paso 1.4 Caracterización de la unidad seleccionada

La Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (FCEE) se constituye como unidad organizativa e inicia la formación de profesionales de estas ramas en el territorio cienfueguero en el curso 1977-1978, no obstante haber comenzado las actividades académicas a inicio de la década del 70.

En más de 30 años dirigiendo la formación del profesional de las ramas económicas en Cienfuegos, ha mantenido estrechas relaciones con un número superior a 30 empresas y organismos del territorio, los que acogen a los estudiantes en sus prácticas laborales y proyectos de investigación y después de graduados se insertan como profesionales que enfrentan el trabajo en el ámbito empresarial. Muestra además relaciones académicas con diversas Universidades de Latinoamérica.

En el curso 2014-2015 se ejecuta la integración entre la Universidad de Cienfuegos y la Universidad de las Ciencias Pedagógicas. Este proceso se ve reflejado en la FCEE al asumir las carreras relacionadas con esta rama de la ciencia. En la actualidad se cuenta con 5 departamentos docentes: Estudios Económicos, que coordina la carrera Licenciatura en Economía; Estudios Contables, quien dirige la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y la Licenciatura en Educación, Especialidad Economía; el Departamento de Ingeniería Industrial, a cargo de esta propia especialidad así como de la Licenciatura en Turismo; el Departamento de Matemática, representando la Licenciatura en Educación, Especialidad Matemática-Física; y finalmente el departamento de Dirección y Desarrollo Local, encargado de la actividad de superación de cuadros en



toda la provincia.

Figura 3.1: Estructura y composición de los recursos humanos en la FCEE. **Fuente:** Elaboración propia.

La matrícula de la facultad evidencia un decrecimiento en los últimos 5 años, siendo más notable en la carrera Contabilidad y Finanzas. En la facultad se desarrolla la estrategia de formación vocacional y orientación profesional con vistas al cumplimiento del plan de plazas de estas especialidades. En el Curso Por Encuentros se manifiesta una situación

similar producto de la baja cantidad de estudiantes que aprueban los exámenes de ingreso, situación que debe variar para el próximo curso (2017-2018).

El total de la matrícula es de 432 estudiantes, de los cuales 190 corresponden a CRD, 103 a Curso por Encuentros y 75 en Enseñanza a Distancia y 34 a la Continuidad de Estudio.

La plantilla cubierta de la FCEE es de 98 trabajadores, de ellos 92 profesores (93,9%) y 6 trabajadores no docentes (6,1%). Se cuenta con 8 profesores jubilados reincorporados (8,2 %) y 28 a Tiempo Parcial (28, 5 %). Entre los docentes 16 poseen el grado científico de doctor, lo que representa un 16,3 %, y máster son 84, para un 85,3 %.

Profesores colaboradores (4) apoyan la docencia y la investigación: 1 titular, 2 auxiliares y 1 asistente. Estos ocupan cargos administrativos en otras áreas de la facultad, como director del CRAI, directora de Relaciones Internacionales, directora de Economía y director de Recursos Humanos.

La facultad dirige 4 programas de maestrías: Administración de Negocios, Desarrollo Socio Económico Local, Ingeniería Industrial y Matemática Aplicada, así como y una Especialidad: Gestión Contable y Financiera para el Turismo. Igualmente se colabora en las maestrías de Producciones más Limpias, Eficiencia Energética y Manejo Integrado de Zonas Costeras. Se asume además la coordinación de los Diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial asociados a la superación de cuadros del territorio.

Los resultados de investigaciones son divulgados a través de eventos nacionales e internacionales y en publicaciones en revistas de impacto. Se trabaja por aumentar el índice de publicación por profesores planta.

Los programas de Desarrollo Socio Económico Local y Matemática Aplicada ostentan la categoría de “Certificada” por la Junta de Acreditación Nacional. Administración de Negocios se encuentra en proceso de envío de su informe de evaluación. Ingeniería Industrial aún no posee el tiempo necesario para evaluarse. En el caso de la especialidad se trabaja por presentar la evaluación externa.

La FCEE de forma general muestra un trabajo consolidado a través de las carreras que la integran, evidenciándose en los resultados de los principales indicadores. Se define la misión de la facultad, la cual se encamina a Contribuir a la formación integral de profesionales comprometidos con el proyecto social cubano, la superación continua de profesionales del territorio, mediante la educación y la investigación en el campo de las Ciencias Económicas y Empresariales, que tribute al desarrollo y transformación de la sociedad y su extensión al territorio, nación y el exterior en correspondencia con las prioridades del gobierno revolucionario. Se trabaja para concretarla a partir del fortalecimiento de los valores compartidos definidos en la planeación estratégica de la facultad, la que emana de la establecida por el centro.

Entre las fortalezas que se destacan dentro de la FCEE se tienen: la definición de la misión y el trabajo sistemático por el fortalecimiento de los valores compartidos definidos en la planeación estratégica, el estrecho vínculo con el sector empresarial, así como con organismos que propician la formación, la investigación y el intercambio científico y académico, el desarrollo exitoso de la actividad de capacitación y superación de cuadros del territorio y la estrategia de trabajo coordinada con la residencia estudiantil.

La estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales está conformada de manera general por:

1 Decano

2 Vicedecanos

1 Asesor para la Extensión Universitaria

5 Jefes de Departamentos

1.5 Confección del mapa de procesos

En esta etapa, un paso fundamental es la identificación de todos los procesos universitarios. A través del trabajo de Sosa (2017) en la FCEE queda identificado el mapa de procesos de dicha facultad lo que se ha continuado trabajando en el equipo del consejo de dirección quedando el mapa que se recoge en el **Anexo 8**.

3.1.2. Etapa II. Planificar

Paso 2.1 Planificación estratégica

La FCEE cuenta con su planificación estratégica que es actualizada todos los años en el período donde se realiza el balance del cumplimiento de los objetivos estratégicos del año que concluye, y se proyectan los objetivos del próximo año en correspondencia con los objetivos estratégicos contemplados en cada una de las áreas de resultados clave a nivel de Universidad y de Ministerio de Educación Superior.

A continuación, se expone el diseño estratégico del proceso clave objeto de estudio en la FCEE. Un análisis de impacto entre los Criterios de Medida (CM) de este proceso y el resto de los procesos en la facultad evidenció que los CM-3 y CM-5 son los que poseen mayor relación con el resto de los procesos, contribuyendo con ello a establecer criterios de la repercusión del proceso de comunicación en el desempeño a nivel de Facultad.

(P2)- Gestión de la comunicación

Objetivo: Desarrollar y mantener los sistemas de información y comunicación que permitan proveer servicios de alta disponibilidad, seguridad y confiabilidad como apoyo a la ejecución y gestión de todos los procesos de la Facultad.

Criterios de medida:

CM1- Se comprueba el impacto de los servicios Web y aplicaciones informáticas: repositorios didácticos educativos, sistemas de gestión y plataformas virtuales en la eficiencia, eficacia y calidad del proceso docente educativo.

CM2- Se garantiza la disponibilidad y facilidades de acceso de los estudiantes, a los libros de textos básicos de las carreras, en los repositorios de la Facultad, manifestando satisfacción el 95% de los estudiantes encuestados.

CM3-En los medios de comunicación masiva del territorio se difunde el 100 % de las acciones formativas, investigación y de extensión desarrolladas por los docentes e investigadores de la Facultad, con la frecuencia, calidad e intencionalidad que se realizan, en el desarrollo local, nacional e internacional.

CM4- El 100 % de los procesos de la Facultad, con prioridad en las tareas sustantivas, estratégicas y de apoyo, soportan su gestión en sistemas informáticos.

CM5- El 100 % de asignaturas de pregrado y cursos de posgrado están montadas en la plataforma Moodle y se utiliza de forma interactiva por profesores y estudiantes.

CM6- El funcionamiento del sistema de seguridad informática garantiza la aplicación de medidas de control para la supervisión de intrusiones y ataque informáticos, lo cual evidencia la cultura de los usuarios de las políticas establecidas en la universidad.

Paso 2.2 Despliegue de los cuadros de mando en la organización

Como parte del proceso de planeación estratégica que se trabaja en la Facultad, se encuentra el despliegue de los cuadros de mando detalladamente confeccionado hasta el nivel de departamento, Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Despliegue de criterios de medida del proceso de comunicación hasta el nivel de departamento en la FCEE.

<i>PROCESO DE COMUNICACIÓN - FCEE</i>				
Criterios de medidas a nivel de Facultad/actividades	Derivación de criterios de medidas por departamentos.	Fecha de verificación de cumplimiento del criterio	Fecha de cumplimiento	Observación.
<i>CM1- Se comprueba el impacto de los servicios Web y aplicaciones informáticas: repositorios didácticos educativos, sistemas de gestión y plataformas virtuales en la eficiencia, eficacia y calidad del proceso docente educativo.</i>				
	D E E	D I I	D C C	D M D L
1.1. Se diseña la página web de la facultad para mayor visibilidad-evaluación de trabajo	Lo desarrolla el área de informática de la facultad	Se controla según fecha del plan de desarrollo individual	Se coloca en el plan de desarrollo individual	Se puede vincular con trabajo para un GCE

1.2. Se comprueba que todas las asignaturas que se imparten en el curso en las diferentes carreras tienen un adecuado aseguramiento bibliográfico, tanto por textos básicos como por otras vías y se incrementa en más de un 10 % la cantidad de materiales ubicados en la red.	x	x	x	x		Mayo	Noviembre	Considerar informes de coordinadores de carrera, y encuestas de VRD
1.3. Se verifica el avance en la satisfacción de los estudiantes en los servicios web de la facultad.	x	x	x	x		Mayo	Noviembre	Con trabajo de los PPA y coordinador de las carrera y encuestas del VRD
<i>CM2- Se garantiza la disponibilidad y facilidades de acceso de los estudiantes, a los libros de textos básicos de las carreras, en los repositorios de la Facultad, manifestando satisfacción el 95% de los estudiantes encuestados.</i>								
2.1. Ubicar en repositorio el 100 de la bibliografía básica de las asignaturas de las carreras	x	x	x	x	x	Abril	Octubre	Desarrolla el repositorio responsable de área de informática de la facultad - Cada carrera (Coordinador de carrera y responsables de disciplinas) ubicará la bibliografía básica de su programa
2.2. Se comprueba el nivel de satisfacción de estudiantes con los materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas.	x	x	x	x	x	Según planificación de encuestas del VRD		Con trabajo de los PPA y coordinador de las carrera y encuestas del VRD (considerar como lo miden) Software profesionales que se emplean.

									Relación de bibliotecas o hemerotecas a las que acceden los estudiantes
<i>CM3-En los medios de comunicación masiva del territorio se difunde el 100 % de las acciones formativas, investigación y de extensión desarrolladas por los docentes e investigadores de la Facultad, con la frecuencia, calidad e intencionalidad que se realizan, en el desarrollo local, nacional e internacional.</i>									
3.1 Utilizar la comunicación vía telecentro y radio para difundir las acciones formativas, investigación y de extensión desarrolladas por los docentes e investigadores de la Facultad		x				x	Abril	Octubre	Considerar a la profesora Dainelis Curbelo para trabajo en telecentro y coordinar con grupo de comunicación de la UCF. Resp. de proceso
3.2 Coordinar con equipo de comunicación institucional para definir programa de acciones	x					x	Febrero	Febrero	Resp. de proceso
<i>CM4- El 100 % de los procesos de la Facultad, con prioridad en las tareas sustantivas, estratégicas y de apoyo, soportan su gestión en sistemas informáticos.</i>									
4.1 Diseñar el cuadro de mando de la Facultad	x	x	x	x	x		Según cronograma de tesis de grado	Julio	Trabajo en equipo con involucrados directos (Lourdes De León, Damise Pérez, Katia Rivero, Reynier Reyes, Marle Pérez, estudiantes de 4to y 5to de II CRD y CPE) respectivamente
<i>CM5- El 100 % de asignaturas de pregrado y cursos de posgrado están montadas en la plataforma Moodle y se utiliza de forma interactiva por profesores y estudiantes.</i>									
5.1 Evaluar Moodle con entrevistas y encuestas a estudiantes	x	x	x	x	x		Según encuestas de VRD por carreras		Considerar informes de coordinadores de carrera, y

									encuestas de VRD
5.2 Revisión de informes de actividad en la plataforma según sus responsables	x	x	x	x	x	Mayo		Octubre	A partir de informes por carreras que emite el área que atiende la plataforma. Asignaturas en plataformas interactivas que se utilizan. Resp. De proceso.
<i>CM6- El funcionamiento del sistema de seguridad informática garantiza la aplicación de medidas de control para la supervisión de intrusiones y ataque informáticos, lo cual evidencia la cultura de los usuarios de las políticas establecidas en la universidad.</i>									
6.1 Monitoreo y análisis de sistema de seguridad informática a partir de violaciones y demás casos	Lo desarrolla el área de informática de la facultad		Se controla según fecha del plan de desarrollo individual		Se coloca en el plan de desarrollo individual		Se cruza información con área de informática de la UCF.		

La tabla anterior muestra un procedimiento que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional en la facultad, basado en un conjunto de actividades que permite verificar si se cumplen o no los CM establecidos en el plan de actividades para el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la FCEE.

3.1.3. Etapa III. Implementar

3.1 Adecuar el sistema de información

Para el logro del análisis del sistema de información del proceso de comunicación en la facultad, se procede a la representación del diagrama SIPOC, la ficha de proceso, y el diagrama de flujo que se muestran en los **Anexos 9, 10 y 11** respectivamente. Siguiendo la NC-ISO 9000:2015 fue representado el proceso de comunicación respetando el ciclo gerencial de Deming (por sus siglas en inglés, ciclo PHVA).

A partir de dichos anexos, se pueden visualizar con un mayor número de detalles los requerimientos, las especificaciones de entradas y de salidas del proceso, interrelaciones, normativas, así como los clientes internos y externos del proceso, lo cual permite concebir cómo fluye dentro de la Facultad.

3.1.4. Etapa IV: Actuar en la mejora de la calidad del proceso

Paso 4.1 Análisis de situación actual

Respondiendo a la pregunta, ¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?, se procede al análisis de los CM desarrollados por la FCEE respecto a los establecidos por la JAN, la tabla que se muestra en el **Anexo 12**, tiene como propósito, verificar las actividades de comunicación relacionadas a las funciones establecidas por la JAN. Desde este análisis se puede constatar que las actividades del proceso de comunicación en la Facultad están coherentemente relacionadas con aquellos criterios que desde la JAN son considerados como relevantes, dicho alineamiento favorece el trabajo y pertinencia del proceso.

Por otro lado, se analiza el estado de la comunicación como proceso que se relaciona con todos los procesos del sistema de gestión, aplicándose herramientas como la revisión de documentos, la observación directa, la entrevista y la encuesta, a varios representantes de los departamentos de la facultad para lograr detallar el funcionamiento actual del proceso de comunicación.

Desde este análisis fue necesario diseñar y aplicar una encuesta sobre los comportamientos de la comunicación en la FCEE (ver **Anexo 13**), la selección de los encuestados se realizó al azar, sin distinción de sexo, edad, antigüedad o categoría ocupacional, pero sí logrando una representación de cada departamento de la facultad objeto de estudio de acuerdo a su proporción en el total de trabajadores.

Teniendo en cuenta que se tiene una población finita y varianza desconocida la fórmula, correspondiente para hallar la cantidad de encuestados en la facultad es:

$$n = \frac{N \cdot [Z_{\alpha/2}]^2 \cdot p(1 - p)}{N \cdot d^2 + [Z_{\alpha/2}]^2 \cdot p(1 - p)}$$

Dónde:

α = Error asociado al nivel de confianza en la decisión (0.05).

d = Error absoluto a considerar en el cálculo (0.05).

p = Proporción en función del tamaño de muestra asumido (0.10).

N = Tamaño de población a muestrear (93)

n = Tamaño de la muestra.

$$Z_{1-\alpha/2} = 1.645$$

Sustituyendo para $d = 0.07$

$$n = \frac{93 \cdot [1.645]^2 \cdot 0.10(1 - 0.10)}{93 \cdot (0.07)^2 + [1.645]^2 \cdot 0.10(1 - 0.10)}$$

$$n = 32$$

Se comprobó la fiabilidad del instrumento elaborado que permite la medición de la comunicación organizacional en la facultad.

El coeficiente Alfa de Cronbach calculado se muestra en la tabla 3.3. Siendo aceptado, pues el Alfa > 0.7 para dicho coeficiente calculado, lo que demuestra que es significativo y existe fiabilidad.

Tabla 3.2. Estadísticas de fiabilidad para la encuesta.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
------------------	---	----------------

,737	,795	19
------	------	----

Una vez calculada la fiabilidad del instrumento y determinado el tamaño de muestra a emplear, se estratifica para cada uno de los departamentos, este paso se representa en la siguiente tabla.

Tabla 3.3: Muestreo estratificado para la aplicación de encuestas.

Departamentos	Ni	Nt	Ni / Nt	ni= (Ni / Nt) x n
Departamento de Estudios Económicos	15	93	0,162	5
Departamento de Estudios Contables	20	93	0,211	7
Departamento de Ingeniería Industrial	16	93	0,172	6
Departamento de Matemática	18	93	0,194	6
Departamento de Dirección y Desarrollo Local	14	93	0.153	5
Decanato	10	93	0.108	3

Dónde:

Ni = Número de trabajadores por departamentos.

Nt = Número total de trabajadores

n = Cantidad de encuestas a realizar

El cálculo brinda como resultado la realización de 32 encuestas. Luego se procede a escoger los trabajadores a encuestar, fundamentalmente los que laboran diariamente dentro de los departamentos de la facultad seleccionada.

El procesamiento y medición de los resultados se realizó teniendo en cuenta las particularidades y posibilidades que ofrecieron las preguntas. Se utilizó el software IBM SPSS Statistics 22.

En la **Figura 3.2** se muestra la cantidad de encuestados por departamentos en la FCEE, siendo los departamentos de Matemática, de Estudios Contables y el departamento de Ingeniería Industrial los de mayor por ciento de encuestados, por ser los departamentos con mayor cantidad de personal.

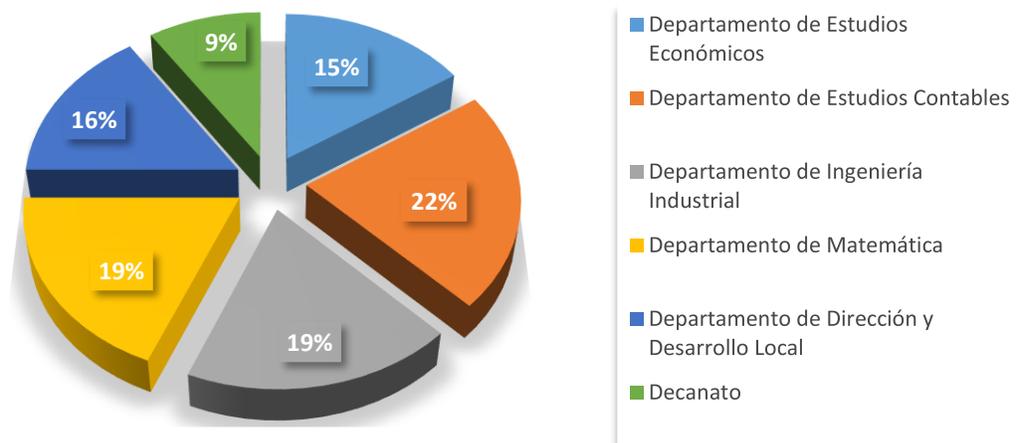


Figura: 3.2: Encuestados por departamentos docentes. **Fuente:** Elaboración propia.

Al analizar el grado de conocimiento del año de creación de la Universidad y la misión de la FCEE a la cual pertenecen todos los encuestados de los diferentes departamentos declarados anteriormente, se puede apreciar en el gráfico siguiente que la mayoría de los trabajadores coinciden en conocer tanto el año de creación de la UCF como la misión de la facultad a la que pertenecen destacando en este último aspecto una coincidencia de 100%.

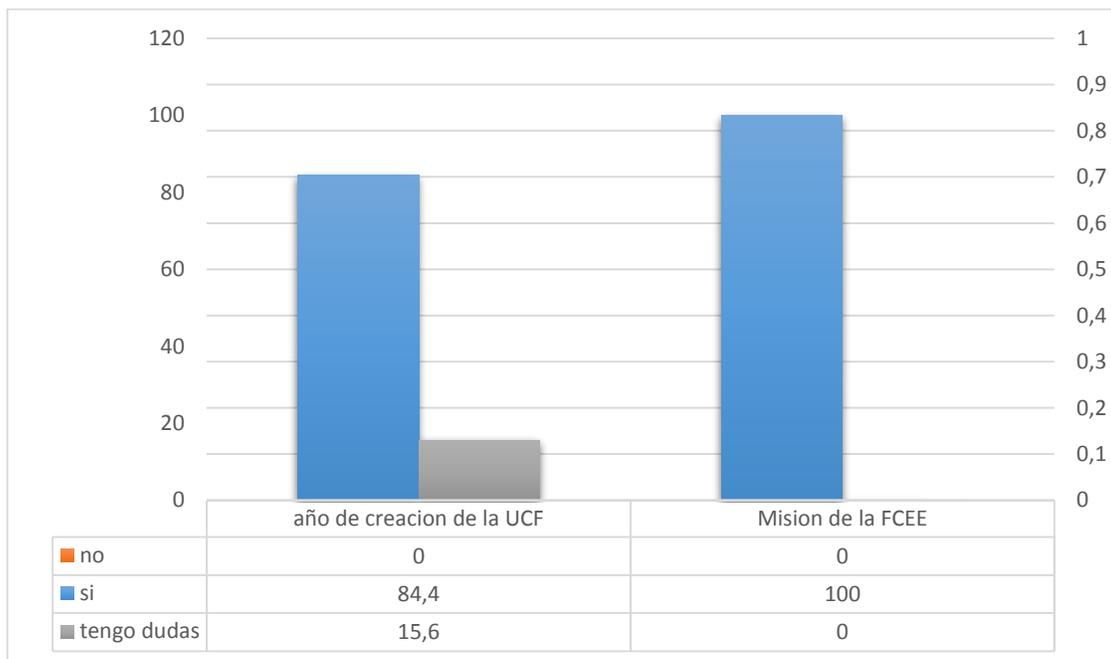


Figura: 3.3: Conocimiento del año de creación de la UCF y de la misión de la FCEE.

Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 3.4** se muestran las relaciones de trabajo formales e informales entre los trabajadores de los departamentos encuestados, siendo este, uno de los puntos fundamentales de la encuesta aplicada ya que aborda sobre las relaciones entre subordinados y trabajadores, refleja una primacía en la comunicación vertical ascendente, destacándose en la facultad los buenos comportamientos, siendo una situación favorable, desde el punto de vista comunicativo pues contribuye a que los empleados sean capaces de expresar sus recomendaciones y puntos de vista para alentar al desarrollo individual y el desarrollo de la facultad sin miedo a ser requeridos o a los malos entendidos por parte, ya sea, entre compañeros y de superiores a subordinados, teniendo en cuenta todos los criterios, contribuyendo así al éxito de la organización en general.

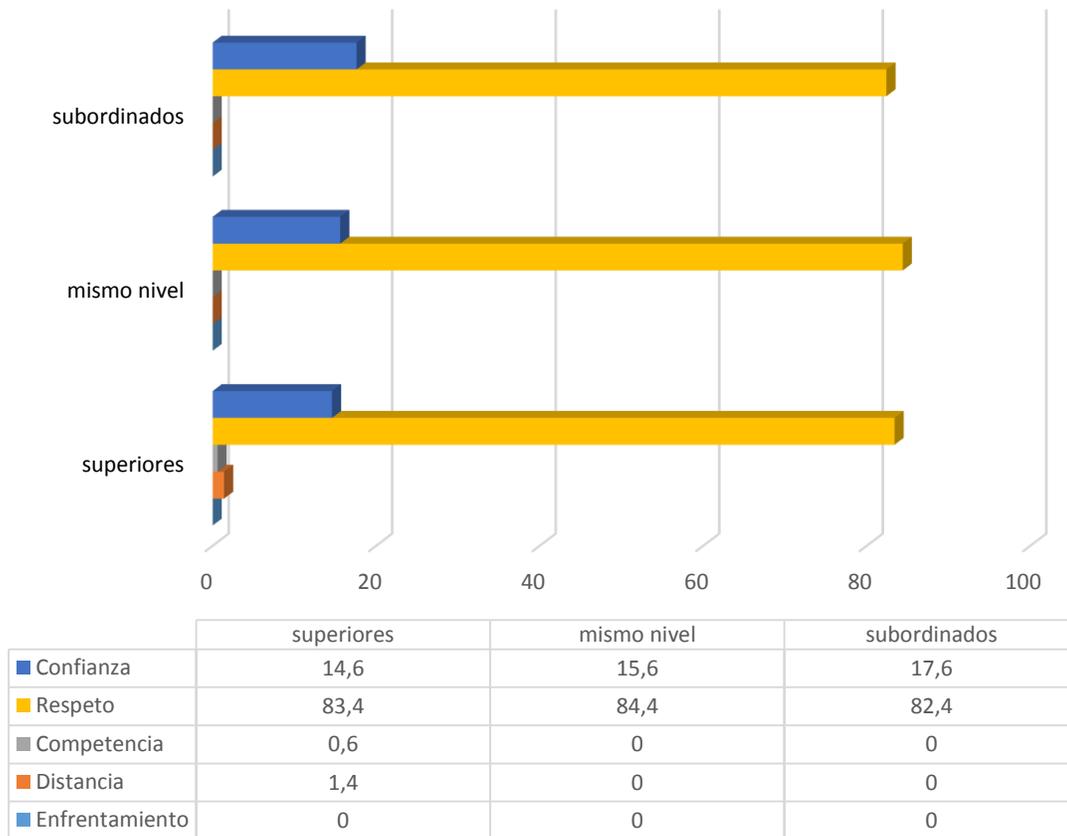


Figura: 3.4: Relaciones de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Otro aspecto importante es el nivel de colaboración de los departamentos de la facultad, la cantidad y calidad de la información recibida, destacándose el nivel de colaboración entre departamentos, lo que demuestra una vez más el buen ambiente laboral con que se trabaja en la facultad objeto de estudio, sin dejar de mencionar el alto grado de calidad y el volumen de información que manejan.

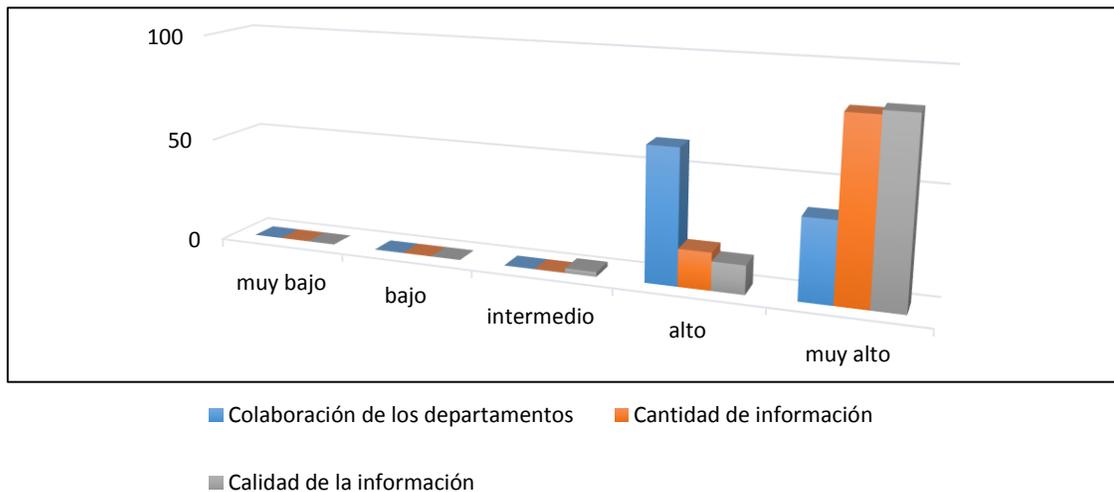


Figura: 3.5: Tiempo, calidad, cantidad de información. **Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a los canales de comunicación con que cuenta la facultad se puede ver en el siguiente gráfico, desde los más usados, hasta, los no disponibles, destacando entre ellos algunos que puedan ser rescatados debido a su efectividad para difundir la información como son las circulares, los matutinos, los buzones, etc.

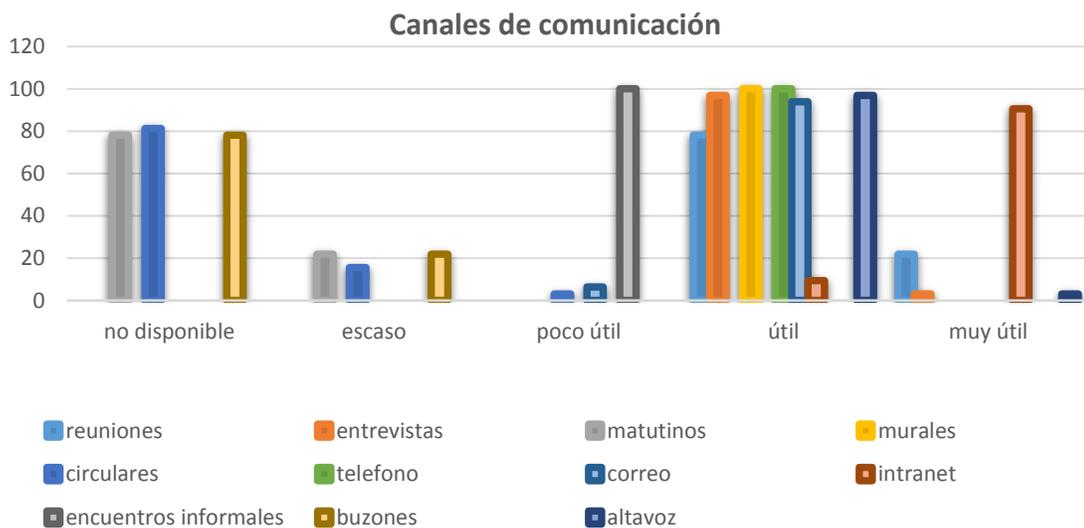


Figura: 3.6: Canales de comunicación con que cuenta la FCEE. **Fuente:** Elaboración propia.

Siendo analizada la imagen que ofrece la FCEE, se observa como los trabajadores imaginarán el futuro de la misma dentro de algún tiempo. En la figura 3.7 se destaca la

buena imagen y dirección que tiene la facultad actualmente, lo que demuestra que el personal, confía en mantener una excelente imagen tanto interna como externa mientras se mantengan las condiciones actuales.

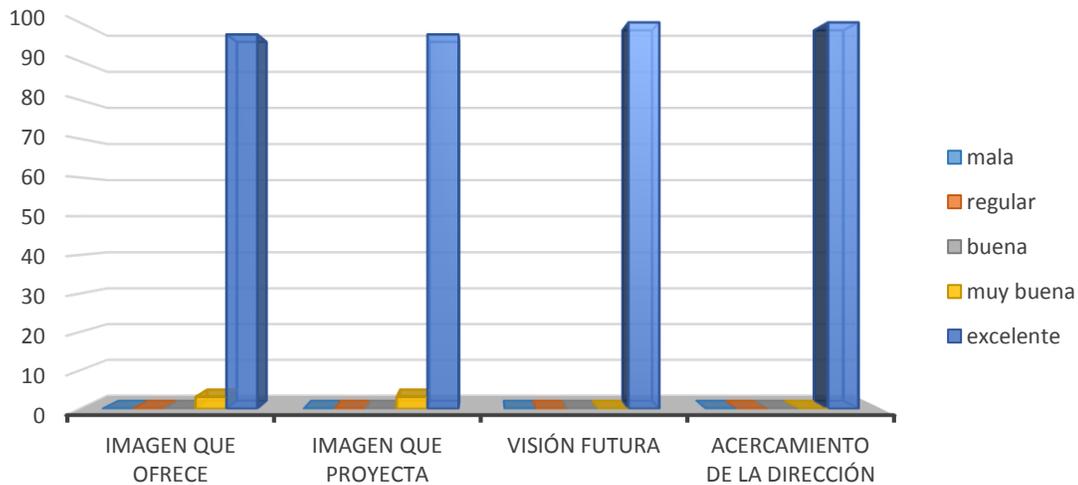


Figura: 3.6: Imagen de la FCEE. **Fuente:** Elaboración propia.

Paso 4.2 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas

En este paso se debe chequear el progreso de la organización, en función de los resultados esperados y realizar los ajustes necesarios a medida que la organización avanza hacia la consecución de sus objetivos.

Para ello se procede a responder la pregunta: *¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones?* Ésta 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.

Los resultados de indicadores en los diferentes CM expuestos en la **Tabla 3.4** son presentados a partir de la aplicación de técnicas como: la encuesta de formación del Vice rectorado docente, entrevistas, observaciones directas e indirectas y la encuesta anteriormente comentada.

Tabla 3.4: Análisis de desviaciones del Proceso de Información y Comunicación – FCEE.

PROCESO DE COMUNICACIÓN - FCEE									
Criterios de medidas a nivel de Facultad/actividades	Derivación de criterios de medidas por departamentos					Fecha de verificación de cumplimiento del criterio	Fecha de cumplimiento	Observación. Evaluación hasta Mayo/2018	
<i>CM1- Se comprueba el impacto de los servicios Web y aplicaciones informáticas: repositorios didácticos educativos, sistemas de gestión y plataformas virtuales en la eficiencia, eficacia y calidad del proceso docente educativo.</i>									
	D	D	D	D	D				
	E	I	C	M	D				
	E	I	C		L				
1.1. Se diseña la página web de la facultad para mayor visibilidad-evaluación de trabajo.	Lo desarrolla el área de informática de la facultad					Se controla según fecha del plan de desarrollo individual	Se coloca en el plan de desarrollo individual	No se ha diseñado la página Web de la Facultad.	
1.2. Se comprueba que todas las asignaturas que se imparten en el curso en las diferentes carreras tienen un adecuado aseguramiento bibliográfico, tanto por textos básicos como por otras vías y se incrementa en más de un 10 % la cantidad de materiales ubicados en la red.	x	x	x	x		Mayo	Noviembre	Se comprueba que todas las asignaturas que se imparten en el curso en las diferentes carreras tienen un adecuado aseguramiento bibliográfico. (95,2%). La cantidad de materiales ubicados en la red aún no se incrementan.	
1.3. Se verifica el avance en la satisfacción de los estudiantes en los servicios web de la facultad.	x	x	x	x		Mayo	Noviembre	Existen inconformidades recogidas en los planteamientos hechos en los congresos de las brigadas en la Facultad.	
<i>CM2- Se garantiza la disponibilidad y facilidades de acceso de los estudiantes, a los libros de textos básicos de las carreras, en los repositorios de la Facultad, manifestando satisfacción el 95% de los estudiantes encuestados.</i>									

2.1. Ubicar en repositorio el 100 de la bibliografía básica de las asignaturas de las carreras	x	x	x	x	x	Abril	Octubre	No se completa para ninguna carrera la ubicación de la bibliografía básica de las asignaturas en el repositorio.
2.2. Se comprueba el nivel de satisfacción de estudiantes con los materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas.	x	x	x	x	x	Según planificación de encuestas del VRD		Nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios. (96,9%).
<i>CM3-En los medios de comunicación masiva del territorio se difunde el 100 % de las acciones formativas, investigación y de extensión desarrolladas por los docentes e investigadores de la Facultad, con la frecuencia, calidad e intencionalidad que se realizan, en el desarrollo local, nacional e internacional.</i>								
3.1 Utilizar la comunicación vía telecentro y radio para difundir las acciones formativas, investigación y de extensión desarrolladas por los docentes e investigadores de la Facultad		x			x	Abril	Octubre	No se ha logrado utilizar la comunicación vía telecentro y radio para difundir información.
3.2 Coordinar con equipo de comunicación institucional para definir programa de acciones	x				x	Febrero	Febrero	Se utiliza el canal de comunicación de la universidad, debido a la no existencia de uno propio en la FCEE
<i>CM4- El 100 % de los procesos de la Facultad, con prioridad en las tareas sustantivas, estratégicas y de apoyo, soportan su gestión en sistemas informáticos.</i>								
4.1 Diseñar el cuadro de mando de la Facultad	x	x	x	x	x	Según cronograma de tesis de grado	Julio	Se trabaja en el diseño del cuadro de mando de la FCEE, aún no se ha concluido.
<i>CM5- El 100 % de asignaturas de pregrado y cursos de posgrado están montadas en la plataforma Moodle y se utiliza de forma interactiva por profesores y estudiantes.</i>								

5.1 Evaluar Moodle con entrevistas y encuestas a estudiantes	x	x	x	x	x	Según encuestas de VRD por carreras		Los coordinadores de carrera plantean que se intercambia con los estudiantes sobre el tema y en muchos casos los profesores la utilizan, pero sigue estando muy por debajo de las bondades que esta ofrece. Existen carreras con mayor utilización (II), otras con muy poca (Contabilidad).
5.2 Revisión de informes de actividad en la plataforma según sus responsables.	x	x	x	x	x	Mayo	Octubre	Aún no se ejecuta
<i>CM6- El funcionamiento del sistema de seguridad informática garantiza la aplicación de medidas de control para la supervisión de intrusiones y ataque informáticos, lo cual evidencia la cultura de los usuarios de las políticas establecidas en la universidad.</i>								
6.1 Monitoreo y análisis de sistema de seguridad informática a partir de violaciones y demás casos	Lo desarrolla el área de informática de la facultad		Se controla según fecha del plan de desarrollo individual		Se coloca en el plan de desarrollo individual		Los resultados deben estar mejor documentados en el área, de manera que facilite la consulta de resultados.	

Paso 4.3 Se establece el plan de mejora

Plan de mejora

En este paso se trazan acciones de mejora para cada CM, la base fundamental para el desarrollo de las mismas es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación anterior.

Acciones para el crecimiento					
CM-3, CM-4, CM-5					
¿Qué?	Por Qué	Cómo	Cuándo	Quién	Dónde
Coordinar con equipo de comunicación institucional para continuar potenciando los canales de comunicación de la facultad (incluido uno propio)	La necesidad de proyectar con mayor alcance y visualización la gestión y resultados del proceso de Información y Comunicación en la Facultad.	Diseñar programa de actividades de conjunto con grupo de comunicación institucional de la UCF.	Mayo/Julio 2018.	Responsable de proceso.	En la facultad.
Diseño del cuadro de mando de la Facultad.	Mejorar el control de gestión de los procesos en la facultad, en particular el proceso de Información y Comunicación.	Se desarrolla trabajo de curso y tesis de Doctorado relacionado con el tema.	Según cronograma definido para tesis Dr. MS.c: Katia Rivero.	Resp. De proceso. Doctorantes en formación.	En la facultad.
Para el mantenimiento					
CM-5, CM-6.					
¿Qué?	Por Qué	Cómo	Cuándo	Quién	Dónde
Confianza en la dirección.	Importancia que posee mantener el liderazgo que posee la dirección y el compromiso que sus trabajadores manifiestan	Mantener el equipo de dirección que existe actualmente.	En todo momento.	Dirección de la Facultad	En la FCEE.
Estrecha colaboración.	Importancia que posee mantener un ambiente laboral favorable, como el que se plantea que existe actualmente.	Mantener las condiciones actuales.	En todo momento.	Dirección de la Facultad y sus trabajadores.	En la FCEE.
Amplio conocimiento de la misión y la	Importancia que posee conocer la misión que se	Continuar socializando la Misión y	En todo momento.	Todos los trabajadores de la Facultad.	En la FCEE.

visión.	plantea lograr y el futuro al que se encamina la facultad.	Visión de la facultad a partir de los diversos medios de comunicación (mural,...etc.)			
Buenas relaciones de trabajo.	Para el mantenimiento de un clima laboral favorable entre dirección y trabajadores.	Mantener el equipo de dirección y las condiciones actuales.	En todo momento.	Dirección y trabajadores de la Facultad.	En la FCEE.
Sistema de seguridad informática.	Necesidad de cumplir con las exigencias y normativas establecidas para tales efectos.	Seguimiento y evaluación del desempeño individual del especialista a cargo en la facultad.	En todo momento.	Técnico de seguridad informática en la Facultad.	En la facultad.

Para las desviaciones o acciones correctiva correctivas y preventivas

CM-1, CM-2, CM-3.

¿Qué?	Por Qué	Cómo	Cuándo	Quién	Dónde
Bibliografía básica para las asignaturas de las carreras.	Exigencia básica del programa de formación de cualquier profesional.	Gestión de las carreras Ubicando en repositorio el 100% de la bibliografía básica de las asignaturas de las carreras.	Abril/Octubre.	Coordinadores de carrera Técnico de seguridad informática en la Facultad.	En la facultad.
Nivel de satisfacción de los estudiantes con los materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas.	Exigencia básica del programa de formación de cualquier profesional.	Análisis de resultados de encuestas del VRD.	Abril- Octubre.	Resp. De proceso Coordinadores de carrera.	En la facultad.
Ampliar el uso de los canales de comunicación	Para difundir con mayor alcance y efectividad la	Diseñar boletines, volantes, revistas,	Según disponibilidad y facilidades de recursos	Resp. De proceso Decano de la facultad	En la facultad.

en la Facultad.	información necesaria sobre los acontecimientos de la facultad.	carteles, etc.	materiales para ello.		
Ampliar el flujo de información vinculado con reconocimientos y estímulos a los trabajadores de la Facultad.	Para fomentar la estimulación y motivación de los trabajadores	Utilizar y crear diversos canales: matutinos, buzones de quejas y sugerencias, circulares, etc.	Mensual/ Según resultados	Jefes directos de trabajadores	En la FCEE.
Difundir acciones formativas, de investigación y de extensión vía telecentro y radio.	Para difundir con mayor efectividad la información necesaria sobre los acontecimientos de la facultad.	Utilizar la comunicación vía telecentro y radio.	Abril- Octubre.	Docentes e investigadores de la Facultad.	En la FCEE.
Revisión de informes de actividad en la plataforma.	Exigencia básica del programa de formación de cualquier profesional.	Realizar revisiones de informes de actividad por carreras.	Mayo- Octubre	Resp. De proceso.	En la FCEE.
Evaluar el Moodle.	Para difundir con mayor alcance y efectividad la información necesaria sobre los acontecimientos de la facultad.	Evaluar Moodle con entrevistas y encuestas de VRD por carreras a estudiantes.	Mayo- Octubre	Resp. De proceso.	En la FCEE.
La página web de la facultad	Para difundir con mayor alcance y efectividad la información necesaria sobre los acontecimientos de la facultad.	Diseñar la página Web de la facultad.	según fecha del plan de desarrollo individual.	Técnico de seguridad informática en la Facultad.	Área de informática de la facultad

Conclusiones del capítulo III

1. La aplicación del procedimiento general, en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la universidad de Cienfuegos, contribuye a la mejora de la gestión por procesos en las instituciones de educación superior en particular del proceso de información y comunicación de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Cienfuegos.
2. La aplicación del procedimiento general para la mejora del proceso de gestión de la comunicación institucional, en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la universidad de Cienfuegos permitió identificar las oportunidades de mejora para elevar la calidad en la gestión y resultados de desempeño del proceso en estudio.



Conclusiones

y

Recomendaciones

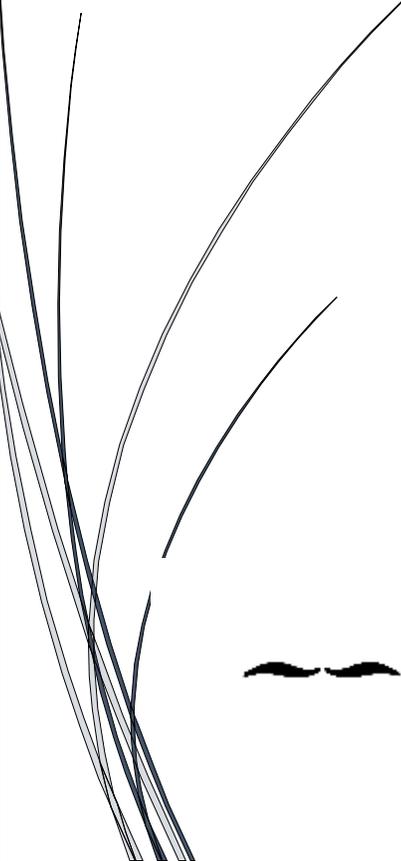


Conclusiones Generales

1. El análisis del estado del conocimiento sobre la comunicación como proceso institucional permite fundamentar la importancia y el lugar primordial que este posee para las organizaciones y su desempeño, en particular para las Instituciones de Educación Superior (IES), a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución, y al fortalecimiento de su identidad.
2. El proceso de comunicación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se ajusta coherentemente a los criterios que desde el Ministerio de Educación Superior se establecen, sin embargo, se identifican reservas para la mejora relacionadas con el uso de los mecanismos de comunicación que pueden ser consideradas e incorporadas en la gestión de dicho proceso y que resultan de fácil aplicación.
3. La aplicación del procedimiento general, en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Cienfuegos, contribuye a la mejora de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior en particular del proceso de comunicación de dicha facultad.

Recomendaciones

1. Someter el procedimiento propuesto a consideración de otras facultades en la Universidad para su reconocimiento y posible generalización.
2. Profundizar en la integración del proceso con el resto de los procesos en la facultad.
3. Comprometer a los directivos con la visión de que la comunicación es fundamental para el desarrollo de los demás procesos y contribuir así al logro de los objetivos planteados por la Facultad.



Referencias

Bibliográficas



Referencias Bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L.; Galarza López, J. y Vargas Jiménez, A. (2010). Propuesta de indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales de las IES adscritas al MES: una perspectiva en el marco de la evaluación institucional. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
- Almuiñas Rivero, J. L.; Felipe González, R. y Morales Batista, D. (2012). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
- Alonso Becerra, A.; Michelena Fernández, E. y Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Revista Ingeniería Industrial. No 1 Vol. XXXIV. p. 87-95 ISSN 1815-5936.
- Comas Rodríguez, R. (2009). *Diseño e implementación de un sistema de información soportado en herramientas infotecnológicas para el control del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*. Documento presentado en XII Evento de Logística y Marketing. LOGMARK 2009, Trinidad.
- Comas Rodríguez, R. (2010). *Diseño e Implementación de un sistema de información soportado en herramientas infotecnológicas para el control del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario de Sancti Spiritus*. Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección, Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez", Sancti Spiritus.
- Comas Rodríguez, R. & Casanova Reyes, O. (2010). *Procedimiento para el rediseño de la estrategia en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus*.

Documento presentado en IV Simposio Internacional Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2010, Sancti Spiritus.

Comas Rodríguez, R., Chaviano Lorenzo, N. & Rogert Morales, V. (2011). *Propuesta de indicador energético. Aplicación en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Sancti Spiritus*. Documento presentado en I Conferencia Científica Internacional de la UNISS Yayabo ciencia, 2011, La Habana.

Comas Rodríguez, R., Gutiérrez Morales, E. P. & Chaviano Lorenzo, N. (2011). *Indicador de gestión energética para la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Sancti Spiritus*. Documento presentado en VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.

Comas Rodríguez, R., Gutiérrez Morales, E. P. & Pulido León, L. (2009). *Diseño e implementación de un sistema de información para la gestión del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*. Documento presentado en VII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.

Comas Rodríguez, R., Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2011). La formulación del problema científico con el uso de la metodología de análisis de redes sociales. *Negotium (Venezuela) 19(7)*.

Comas Rodríguez, R., Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2013). Análisis evolutivo de los sistemas de información en las organizaciones y su marco conceptual. *Ciencias de la información, Aceptado para publicar en el volumen 44 de 2013*.

Comas Rodríguez, R., Medina León, A. & Nogueira Rivera, D. (2013). Procedimiento para el control de gestión, aplicación en una empresa espirituana. *Ingeniería Industrial, Aceptado para publicar en el volumen XXXIV, nro. 3 de 2013*.

- Comas Rodríguez, R., Medina León, A., Nogueira Rivera, D. & Sosa Ibarra, T. I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. *Ingeniería Industrial, XXXIV*(2).
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Dalmau García, E. & Casanova Reyes, O. (2011). Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral. Caso de estudio en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*, (134). Descargado desde <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rrgr.htm>.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Gutiérrez Morales, E. P. (2010a). *Diseño e implementación de un procedimiento para potenciar el control de gestión en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario de Sancti Spiritus*. Documento presentado en XI Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales, Camagüey.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Gutiérrez Morales, E. P. (2010b). *Diseño e implementación de un sistema de información para la gestión del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*. Documento presentado en VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Gutiérrez Morales, E. P. (2010c). *Procedimiento general y específicos para el control de gestión utilizando el cuadro de mando integral. Caso de estudio en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*. Documento presentado en Evento Provincial de Logística y Marketing-2010 Sancti Spiritus.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Gutiérrez Morales, E. P. (2011). *Procedimientos para potenciar el control de gestión. Caso de Estudio en la Empresa*

- de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus*. Documento presentado en VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Gutiérrez Morales, E. P. & Romero Bartutis, F. (2011). Diseño e implementación de un sistema de información para el control del combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spiritus. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*, (144). Descargado desde <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/rrmb.htm>.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2012a, 12-14/6/2012). *Procedimiento para el control de gestión basado en un CMI en la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus*. Documento presentado en XII Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales, Camagüey.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Medina León, A. (2012b). *Propuesta de procedimientos para el control de gestión. Aplicaciones en empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial*. Documento presentado en VIII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Medina León, A. & Jerónimo Miranda, L. (2013). *La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones cubanas*. Documento presentado en VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Varadero, Matanzas.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D. & Quesada Bernal, J. A. (2011). *Procedimientos para el perfeccionamiento del control de gestión en empresas espirituanas*. Documento presentado en I Conferencia Científica Internacional de la UNISS Yayabo ciencia, 2011, La Habana.
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Sosa Ibarra, T. I. & Chaviano Lorenzo, N. (2011). Propuesta de un indicador general de gestión energética para la Empresa de

- Cigarrillos “Juan D. Mata Reyes”. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*, (157). Descargado desde [¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..](#)
- Comas Rodríguez, R. & Quesada Bernal, J. A. (2010). *Propuesta de procedimiento para potenciar el control de gestión en empresas espirituanas que aplican el perfeccionamiento empresarial*. Documento presentado en IV Simposio Internacional Sociedad, Turismo y Desarrollo Humano 2010, Sancti Spiritus.
- Comas Rodríguez, R. & Yhanes León, A. J. (2009). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral. Aplicación en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario de Sancti Spiritus*. Documento presentado en XII Evento de Logística y Marketing. LOGMARK 2009, Trinidad.
- Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Cuesta Santos, A.(2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 4ta. Edición Vol. I. La Habana. Editorial Academia/Editorial Félix Varela. ISBN 978- 959-07-1341-5.*
- Cuesta Santos, A. (2012 a). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad*. Fórum Empresarial. No 1 Vol. 17. p. 1-30 ISSN: 1541- 561.
- Cuesta Santos, A. (2012 b). *Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación*. Revista Venezolana de Gerencia. ISSN 1315-9984.
- Cuesta Santos, A. y Valencia Rodríguez, M. 2014. *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa Habana, Cuba*. Editorial Academia. ISBN 978-959-270.
- Galarza López Y., & Almuiñas Rivero, J. L. (2010). *Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación*

- superior adscritas al MES (SASCO). Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
- Galarza López, Y., & Almuíñas Rivero, J. L. (2012). La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
- García González, E. (2001). Fundamentos del sistema informativo. Material docente para el programa de la Maestría de Tecnología de las Comunicaciones y la Información. Ciudad de La Habana.
- García Pulido, Y. A.; Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A. (2015). Propuesta de herramienta para la evaluación integrada del estudiante universitario. Publicado en las Memorias de la XI Conferencia Científico Metodológica de la Universidad de Matanzas.
- Goldhaber, G. (1999). Comunicación Organizacional 8va. edición. México. Editorial Diana. ISBN 968-13-1635-5.
- González Bermúdez, S. E. (2010). Modelo Integral de Gerencia Pública estratégico con calidad en Colombia. [Tesis Doctoral], Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. Facultad de Ingeniería Industrial.
- González Cruz, E., & Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
- González Cruz, E. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas. [Tesis Doctoral], Departamento de

Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad Ciencias Empresariales.

González Cruz, E. y Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".

González González, A.; Fleitas Triana, S.; Araneda Fornachiari, G. E. (2010). Proceso de comunicación en la gestión de calidad de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. VII Taller Internacional "Universidad, Ciencia y Tecnología."

González González, A. y Rodríguez González, I. (2011). Procedimiento para determinar el nivel de integración de las organizaciones. Revista Ingeniería Industrial. No 3 Vol. XXXII. p. 191-197 ISSN 1815-5936.

González González, G.R. (1996). Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, La Habana.

González Seijo, A. y González Cruz, E. (2012). Gestión estratégica de la comunicación en los procesos de centros de educación superior cubanos. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas."

Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. [Tesis Doctoral], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

- Hernández Torres, M. (1998). *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Ciudad Habana.
- Kaplan & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Jaquinet Espinosa, R. M. (2002). Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación en el Hotel Horizontes Los Delfines. [Tesis de Maestría en Dirección]. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Jaquinet Espinosa, R. M. y Frías Jiménez, R. A. (2002). La comunicación en la empresa turística de hoy. *Semanario Región*. No 552 Año 12. p. 1-5.
- Jaquinet Espinosa, R. M. y Frías Jiménez, R. A. (2006). Relación del clima organizacional, sentido de pertenencia y la motivación laboral con la evaluación del proceso de comunicación en empresas turísticas. Publicado en el CD-ROM de Monografías de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A. y Smith Alayón, I. (2006). Evaluación del proceso de comunicación interna en la empresa turística. *Retos Turísticos*. No 1 Vol 5. p. 25-29 ISSN 1681-9713.
- Jaquinet Espinosa, R.M., Frías Jiménez, R. A. y García Gutiérrez, B. N.(2010). Estudio de la comunicación organizacional en la Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la UMCC. Universidad 2010. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A. y Nogueira Rivera, D. (2013). Sistema integrado de gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas en Informática de la UMCC. Publicado en las Memorias del Evento Provincial Universidad 2014 Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

- Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Nogueira Rivera, D. (2014). Sistema de control de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas e Informática (FCEI) de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Publicado en el CD de las Memorias del "II Taller Nacional de Ingeniería Industrial", Universidad de Las Tunas.
- Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Frías Pedroso, L. (2015). Control de Gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. Revista Ingeniería Industrial. No 1 Vol. XXXVI p. 70- 81 ISSN 1815-5936.
- Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Nogueira Rivera, D.; García Pulido, Y. A.; Álvarez Estrada, A. (2016). Evaluación de intangibles en la gestión universitaria: clima organizacional, motivación laboral y comunicación organizacional. III Encuentro Regional de Capital Humano y Desarrollo Territorial. ANEC.
- Kaplan & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan & Norton, D. P. (1996). *The balance scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan & Norton, D. P. (1999). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)* (3ra ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan & Norton, D. P. (2002). Creating the strategy-focused organization with the balanced scorecard. Recuperado el 23/8/2011, desde www.bscoll.com.
- Kaplan & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan & Norton, D. P. (2005). Creating the office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 64-74.

- Kaplan & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan & Norton, D. P. (2008a). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.
- Kaplan & Norton, D. P. (2008b). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (1ra ed). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, Norton, D. P. & Ansari, S. (2010). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*, 85(4), 1475-1477.
- Kaplan, Norton, D. P. & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, January–February 2010.
- Kasperskaya, Y. (2006). *Essays on causal performance measurement models*. Tesis Doctoral, Universitat Pompeu Fabra, España.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos*, 2.
- Martínez Nogueira, R (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria CONEAU. Disponible en: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-39.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-39.htm).
- Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D. (2011). *Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de gestión en las organizaciones*. Documento presentado en VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.
- Medina León (2013). La importancia de las fichas en la gestión por procesos. (*artículo en proceso de elaboración*).
- Medina Quintero, J. M. (2005). *Evaluación del impacto de los sistemas de información en el desempeño individual del usuario. Aplicación en instituciones universitarias*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Negrín Sosa, E. (2003). *El*

mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros.

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.

Ministerio de Educación Superior. (2004). Resolución N° 132/2004 Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. Cuba.

Ministerio de Educación Superior. (2008). Sistema de evaluación y acreditación de programas de doctorado (SEA-Dr).

Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEA-GEF).

Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias (SEA-CU).

Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEA-M).

Ministerio de Educación Superior. (2010). Resolución N° 120/2010 Reglamento de organización docente de la Educación Superior. Cuba.

Ministerio de Educación Superior. (2011). Seminario de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

Ministerio de Educación Superior. (2011). Sistema de evaluación y acreditación para instituciones de educación superior (SEA-IES).

Ministerio de Educación Superior. (2012). Información del Ministerio de Educación Superior a la Asamblea del Poder Popular. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

Ministerio de Educación Superior. (2012). Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

- Ministerio de Educación Superior. (2012). Procedimiento para la planificación y control de los objetivos y el plan de actividades. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). Análisis Económico, Diciembre 2012. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). Balance de cumplimiento de los objetivos del año 2013. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). Instrucción No. 4 sobre el sistema de planificación del MES. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2013). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior. (2014). Balance de cumplimiento de los objetivos: primer semestre del año 2013. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de la Educación Superior. (2007). Resolución N° 210/2007 Trabajo docente y metodológico. Cuba.
- Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A.; Hernández Pérez, G. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administración. RAUSP*. No 3 Vol 44. p. 222-235 ISSN 1984-6142.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. [Tesis Doctoral], Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A.; Jaquinet Espinosa, R. M. (2015). Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral. Publicado en las Memorias de la VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas.
- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba. Pueblo y Educación. ISBN 959-13-1192-3.
- Núñez Jover, J. (2008). Educación superior y desarrollo social sostenible: nuevas oportunidades y desafíos.
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Tesis doctoral en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Holguín, Cuba. 100 p.
- Ortiz Pérez, A. (2013a). Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Ortiz Pérez, A. (2013b). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Ponencia presentada en el 1er Taller provincial sobre estudios de dirección, Holguín, Cuba.
- Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2010). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en instituciones universitarias. Revista electrónica: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Disponible en www.eumed.net/rev/ced.
- Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2011a). Evaluación del desempeño del proceso de aseguramiento material de la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en el IX Evento provincial LOGMARK, Holguín, Cuba.

- Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2011b). Propuesta de un sistema de indicadores de gestión del proceso de extensión universitaria. Ponencia presentada en el II Taller nacional sobre el trabajo educativo en la residencia universitaria. Holguín, Cuba.
- Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2011c). Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en la V Conferencia Científica Internacional, Holguín, Cuba. ISBN 978-959-16-1329-5.
- Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2012). Procedimiento para la gestión de los procesos. ISBN: 978-959-234-086-2. Ponencia presentada en el Evento nacional TECNOGEST, Bayamo, Cuba. ISBN: 978-959-234-086-2.
- Ortiz Pérez, A., Funzy Chimpolo, J. M., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2014). La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación. Ingeniería Industrial, aceptado para publicar.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Pérez Campaña, D. (2012). Procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión. Ponencia presentada en la 8va Conferencia Científica Internacional de Ciencias Empresariales, Villa Clara, Cuba. ISBN: 978-959-606-0.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2012a). Procedimiento para la gestión integrada del proceso de aseguramiento material de la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en el Evento nacional LOGMARK, Camagüey, Cuba. ISBN: 978-959-7191-64-3.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2012b). Sistema de gestión de la Universidad de Holguín. Taller internacional sobre el diseño e implantación de sistemas de garantía de calidad, ambiente e innovación, La Habana, Cuba.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2013a). Procedimiento para la gestión del proceso de extensión universitaria. Aplicación en la Universidad de

- Holguín. Ponencia presentada en el I Fórum Provincial de Extensión Universitaria, Holguín, Cuba.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2013b). Procedimiento para la gestión por procesos en universidades. Ponencia presentada en el 1er Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba. ISBN: 978-959-16-2103-0.
- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., & Sánchez Díaz, O. (2014). Identificación y evaluación de las oportunidades de mejora en Cementos Cienfuegos S.A. (Memorias del II Taller Nacional de Ingeniería Industrial.). La Tunas, Cuba.: Universidad de las Tunas.
- Ricardo Cabrera, H., Pérez Hernández, C., Sánchez Díaz, O., & González Vera, E. (2014). Procedimiento para la mejora de la confiabilidad operacional. Caso de estudio: Cementos Cienfuegos S.A. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Ricardo Cabrera, H. R., Medina León, A., Abab Puente, J., Nogueira Rivera, D., Sánchez Díaz, O., & Nuñez Chaviano, Q. (2016). Procedimiento para la Identificación y Evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. Revista Ingeniería Industrial. CUJAE, XXXVII (1). Recuperado a partir de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/762>
- Ricardo Cabrera, H., Romero Cabrera, J. L., & Gómez Dorta, R. (2011). Aplicación del programa de monitoreo ambiental para Cementos Cienfuegos S.A. Anuario Científico de la Universidad de Cienfuegos. Recuperado a partir de biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/anuario-científico
- Ricardo Cabrera, H., & Sánchez Díaz, O. (2013). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora en Cementos Cienfuegos S.A. La Habana, Cuba: OBRAS.

- Ricardo Cabrera, H., Sánchez Díaz, O., & González Vera, E. (2013). Análisis del sistema de gestión de calidad en el laboratorio de la empresa Cementos Cienfuegos S.A, basada en la NC-ISO17025:2006 (Jornada Internacional de Ingeniería Mecánica, Eléctrica e Industrial y ramas afines.). La Habana, Cuba: OBRAS.
- Stoner, J. y Wankel, C. (1996). Administración. 6ta. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. 2da. Edición. La Habana. Editorial Félix Varela. ISBN 959-258-767-1.
- Trelles Rodríguez, I. (2010). Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE.
- Villa González del Pino, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior*. Doctor en Ciencias Técnicas Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV, Santa Clara.
- Villa González Del Pino, E. M.; Pons Murguía, R. y Castellanos Castillo, J. (2005). Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una universidad. Revista Cubana de Educación Superior. No 3 p. 103- 110.
- Viña Echevarría, R. E., Hernández La Rosa, S., Curbelo Tribicio, I. I. & Orozco García, M. (2010). La implementación del sistema de control interno, una alternativa para la empresa pública cubana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Descargado desde <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu /2009/gmb.htm>.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobado el 18 de abril de 2011.
- VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo

económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 9(330), 81-88.



Anexos



Anexos

Anexo 1: Modelo para contribuir al control de gestión en instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional. **Fuente:** Jaquinet Espinosa (2016).

Autor	Fases	Objetivos	Etapas
Jaquinet Espinosa, 2016	Fase 1 Formación del equipo de trabajo	Se realiza según el nivel de la organización que se involucra.	Etapa 1.1 Conformación del equipo de trabajo: Etapa 1.2 Capacitación de los implicados en el proceso:
	Fase 2 Diagnóstico de la situación actual:	Se propone un diagnóstico que permite trabajar sobre la base de la mejora continua.	Etapa 2.1 Caracterización de la institución o unidad seleccionada: Etapa 2.2 Determinación del conocimiento de la misión: Etapa 2.3 Revisión de la planificación estratégica: Etapa 2.4 Actualización y correspondencia de las estrategias existentes en los diferentes niveles de dirección:
	Fase 3 Determinación del instrumento metodológico:	En el instrumento metodológico se incluye el monitoreo a variables organizacionales relacionadas con la comunicación organizacional que influyen en las acciones que realiza el hombre en las organizaciones a las que pertenece como son: el clima	Etapa 3.1 Elaboración de los instrumentos para medir la comunicación organizacional: Etapa 3.2 Evaluación del mensaje de la comunicación organizacional Etapa 3.3 Diseño de la herramienta para el control de la gestión universitaria: Etapa 3.4 Identificación de relaciones causa – efecto: Etapa 3.5 Selección de indicadores: Etapa 3.6 Diseño de índices integrales:
	Fase 4 Análisis de brechas y propuesta de acciones de mejora:	Comprende desde la aplicación de los instrumentos elaborados hasta la propuesta y ejecución de las acciones contempladas en los planes de mejora.	Etapa 4.1 Aplicación de instrumentos: Etapa 4.2 Frecuencia de análisis: Etapa 4.3 Determinación de debilidades: Etapa 4.4 Propuesta de acciones de mejora:

Anexo 2: Procedimiento general para el despliegue de la calidad en la gestión de los procesos sustantivos de IES. **Fuente:** González Cruz (2014).

Autor	Fases	Objetivos	Etapas	Herramientas
González Cruz, 2014	Fase 1: Planificar el despliegue de la calidad del proceso	Esta Fase tiene como objetivo planificar el despliegue de la calidad e identificar las características de calidad del proceso; su resultado consiste, por una parte, en dotar al personal de las competencias para desplegar la calidad y por otra, establecer las bases para obtener las características de calidad del proceso con su prioridad establecida. Está compuesto por tres etapas.	Etapa 1.1 Preparar la aplicación del procedimiento	Paso 1.1.1. Selección y capacitación del grupo de trabajo. Paso 1.1.2. Verificación del cumplimiento de las premisas. Paso 1.1.3. Evaluación de los indicadores de calidad de la gestión del proceso.
			Etapa 1.2. Identificar la calidad real del proceso	Diagrama de análisis de árbol para identificar la calidad real del proceso
			Etapa 1.3. Desplegar la matriz de la calidad	Paso 1.3.1. Desplegar los vectores de entrada, de factores de evaluación y de especificaciones. Paso 1.3.2. Desarrollar la matriz central de relaciones. Paso 1.3.3. Desarrollar la matriz de evaluación. Paso 1.3.4: Calcular vector de puntuación de relaciones. Paso 1.3.5. Desarrollar la matriz de criticidad. Paso 1.3.6. Determinar el vector de evaluación de criticidad
	Fase 2: Implementar el control de la calidad del proceso	El objetivo de esta fase es establecer los puntos de control de la calidad del proceso e implementar los documentos normativos necesarios para su gestión; su resultado es la formalización del proceso. Sus	Etapa 2.1. Identificar actividades del proceso	Diagrama de árbol para obtener las actividades del proceso
			Etapa 2.2. Desplegar la Matriz del proceso	Paso 2.2.1. Desplegar los vectores de entrada, de factores de evaluación y de especificaciones Paso 2.2.2. Desarrollar matriz central de relaciones Paso 2.2.3. Desarrollar la matriz de evaluación Paso 2.2.4. Listar vector de puntuación de relaciones Paso 2.2.5: Desarrollar la Matriz de criticidad

		etapas se describen a continuación.	Etapa 2.3. Normalizar elementos del proceso	Procedimiento para normalizar elementos del proceso
Fase 3: Verificar la calidad del proceso	Esta Fase tiene por objetivo comprobar hasta donde los mecanismos de control de la calidad del proceso son capaces de prever la ocurrencia de fallos. Su resultado son los controles de calidad en las actividades del proceso.		Etapa 3.1. Identificar y gestionar riesgos del proceso	Procedimiento AMFE para identificar y gestionar riesgos en la gestión de procesos universitarios
			Etapa 3.2. Desplegar la Matriz de los riesgos del proceso	Procedimiento común para el despliegue de las matrices
Fase 4: Actuar en la mejora de la calidad del proceso	Esta Fase tiene por objetivo identificar los puntos de mejora e implementar las acciones de mejora de la calidad en la gestión del proceso objeto de análisis. Su resultado son evaluaciones de calidad del proceso y el plan de mejora de su gestión		Etapa 4.1. Identificar puntos de mejora en la gestión	Procedimiento de evaluación de la conformidad del proceso Procedimiento de auditoría de gestión del proceso Procedimiento de diagnóstico de la cultura de la calidad
			Etapa 4.2. Implementar acciones de mejora	Se establece el plan de mejora

Anexo 3: Procedimiento general para la gestión integrada de los procesos en universidades. **Fuente:** Ortiz Pérez (2014).

Autor	Etapas para el procedimiento		Objetivos	Herramientas
	Etapas	Componentes		
Ortiz Pérez, 2014	Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema	1.1 Constitución del grupo de trabajo	Se crean las condiciones para la implementación del sistema de gestión, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la universidad y el diseño de su mapa de procesos.	Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo. Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida. Paso 1.4 Caracterización de la organización. Paso 1.5 Confección del mapa de procesos.
		1.2 Capacitación del grupo de trabajo		
		1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida		
		1.4 Caracterización de la organización		
		1.5 Confección del mapa de procesos		
	Etapa II. Planificación	2.1 Planificación estratégica	La ejecución de este paso tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la universidad; debido a la importancia que posee para el correcto diseño del sistema de gestión se recomienda revisarla y perfeccionarla.	Paso 2.1 Planificación estratégica Paso 2.2 Planificación operativa
		2.2 Planificación operativa		
	Etapa III. Organización	3.2 Diseño de la integración	En esta etapa se realiza el diseño de los procesos y de su integración, así como el manual de indicadores de gestión.	Paso 3.1 Diseño de los procesos Paso 3.2 Diseño de la integración Paso 3.3 Diseño del cuadro de mando integral
		3.1 Diseño de los procesos		
3.3 Diseño del cuadro de mando integral				

	Etapa IV. Implementación y control	4.1 Implementación	En esta etapa se realiza la implementación y el control, culminando con el análisis de los factores inhibidores que pueden estar limitando el desempeño de la universidad.	Paso 4.1 Implementación Paso 4.2 Control operativo Paso 4.3 Evaluación del sistema de indicadores de gestión Paso 4.4 Evaluación de la integración de los procesos Paso 4.5 Análisis de los factores inhibidores
		4.2 Control operativo		
		4.3 Evaluación del sistema de indicadores de gestión		
		4.4 Evaluación del nivel de integración de los procesos		
		4.5 Análisis de los factores inhibidores		
	Etapa V. Mejora	5.1 Proyección de acciones de mejora	Concluida la etapa anterior de implementación y control, se procede a proyectar e implementar las acciones de mejora.	Paso 5.1 Proyección de las acciones de mejora Paso 5.2 Implementación de las acciones de mejora
		5.2 Implementación de las acciones de mejora		

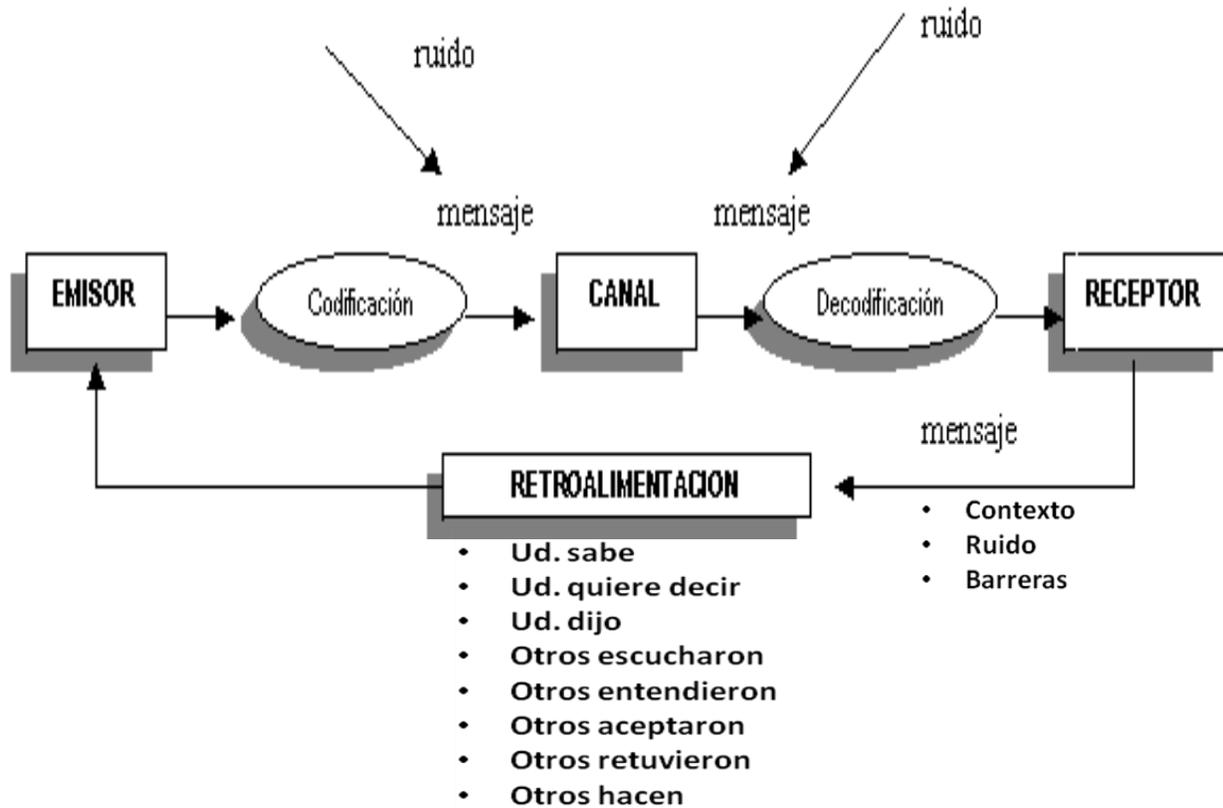
Anexo 4: Procedimiento que integra herramientas de control de gestión. **Fuente:** Comas Rodríguez (2013).

Autor	Etapas para el procedimiento		Objetivos	Herramientas
	Etapas	Componentes		
Comas Rodríguez, 2013	Etapa 1. Diseño o rediseño de la estrategia	1.1 Verificación y diagnóstico	Para asumir esta filosofía de trabajo, en caso de existir la estrategia en la organización, se revisa y valora si es necesario redefinir el rumbo estratégico. Aunque la responsabilidad de la estrategia es de la alta dirección, en su diseño o rediseño deben participar otros miembros de la organización. El resultado final es necesario que sea del conocimiento de los trabajadores para mejorar su nivel de compromiso.	Paso 1.1 Verificación y diagnóstico Paso 1.2 Fijar el rumbo estratégico Paso 1.3 Definir ARC, objetivos estratégicos y criterios de medida Paso 1.4 Definición de los procesos Paso 1.5 Verificar el alineamiento estratégico entre los procesos y la estrategia Paso 1.6 Definir factores clave del éxito Paso 1.7 Definición de las perspectivas Paso 1.8 Conformación del mapa estratégico
		1.2 Fijar el rumbo estratégico		
1.3 Definir ARC, objetivos estratégicos y criterios de medida				
1.4 Definición de los procesos				
1.5 Verificar alineamiento estratégico entre los procesos y la estrategia				
1.6 Definir factores clave del éxito				
1.7 Definición de las perspectivas				
1.8 Conformación del mapa estratégico				
Etapa 2. Despliegue del sistema de control	2.1 Selección de los indicadores	Para el despliegue del sistema de control se propone el CMI con el objetivo de: medir y evaluar la gestión empresarial; tener una visión global de la organización, y apoyar el proceso de toma de decisiones al conjugar los indicadores financieros y no financieros.	Paso 2.1 y 2.2 Selección de los indicadores y confección del manual Paso 2.3 Despliegue de los cuadros de mando en la organización	
	2.2 Confección del manual de indicadores			
	2.3 Despliegue de los cuadros de mando en la organización			

	Etapa 3. Implementación del sistema de control	3.1 Adecuar el sistema de información	Luego de definir el sistema de control, el primer paso para su implementación es la adecuación del SI, que permita procesar y almacenar los datos para obtener la información necesaria.	Paso 3.1 Adecuar el sistema de información
		3.2 Implementación del sistema de información		Paso 3.2 Implementación del SI
		3.3 Comunicación y capacitación		Paso 3.3 Comunicación y capacitación
		3.4 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas		Paso 3.4 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas

Anexo 5: Elementos del proceso comunicativo Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



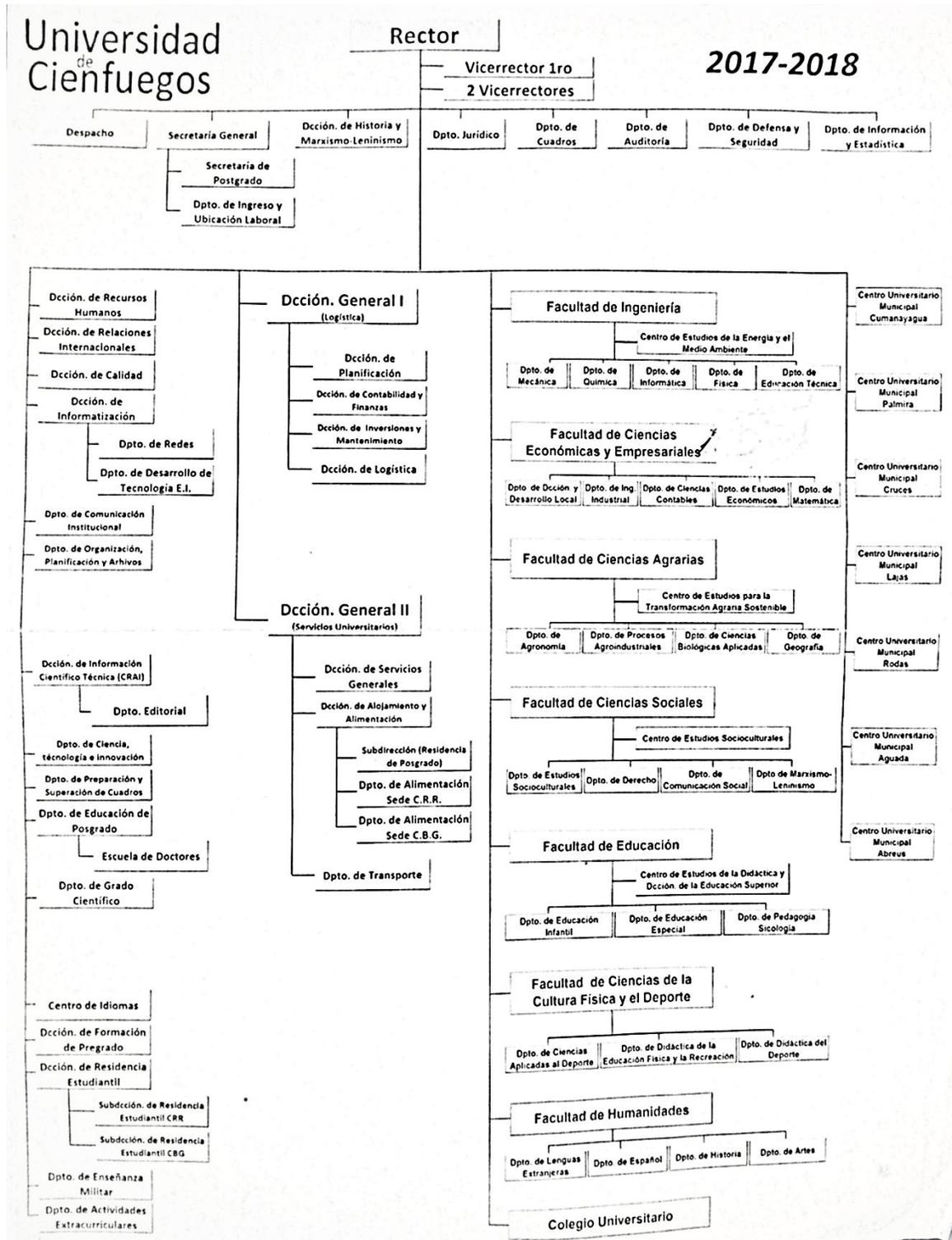
Anexo 6: Distribución de carreras por facultades en la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: León (2015) ápuđ Bernal Hernández (2016).

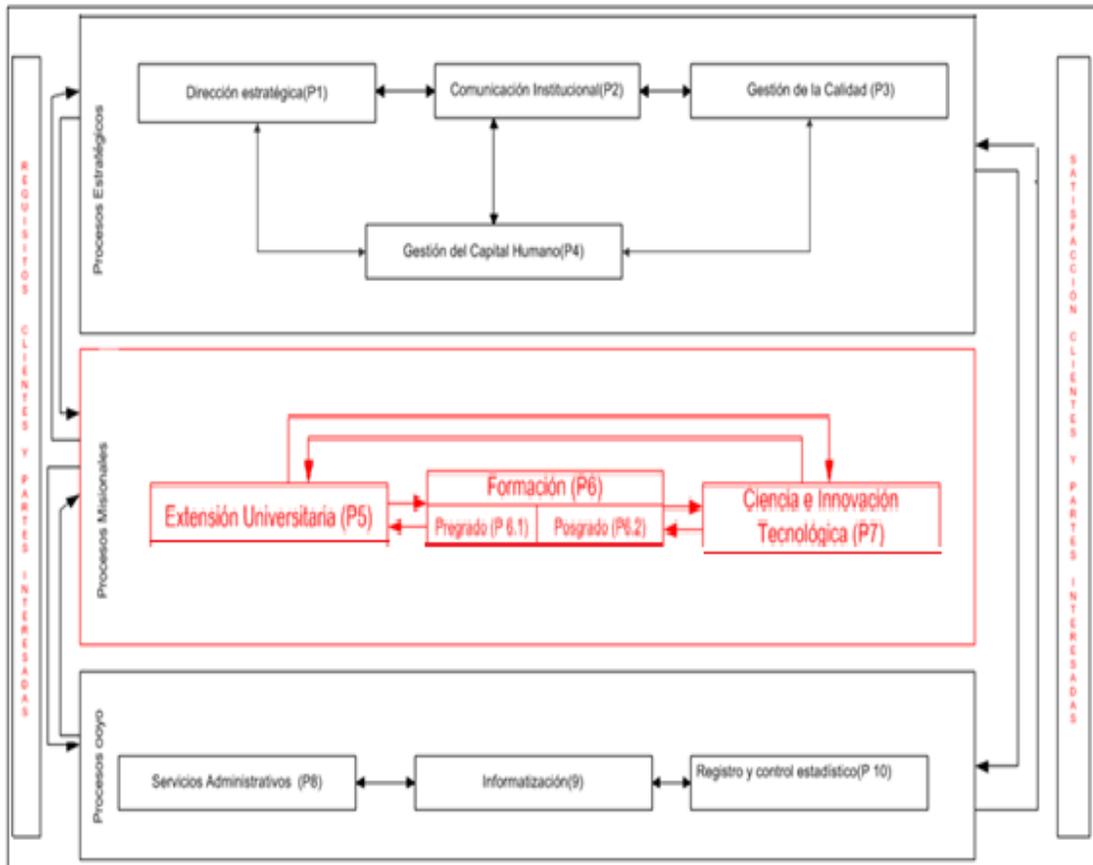
Facultades	Carreras
Ciencias Pedagógicas	Lic. en Educación Biología - Química
	Lic. en Educación Biología - Geografía
	Lic. en Educación Pre escolar
	Lic. en Educación Primaria
	Lic. en Educación Especial
	Lic. en Educación Logopedia
	Lic. en Educación Pedagogía -Psicología
	Lic. Psicología*
	Lic. en Educación Matemática - Física
	Lic. en Educación Laboral - Informática
	Lic. en Informática*
Ciencias Humanísticas	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
Ciencias Sociales	Lic. Estudios Socioculturales
	Lic. en Derecho
	Lic. Comunicación Social
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Lic. en Economía
	Lic. en Turismo* Lic. en Educación Economía
	Lic. en Educación Economía
	Lic. en Contabilidad y Finanzas
	Ing. Industrial
Facultad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte	Lic. en Cultura Física
Facultad de Ingeniería	Ing. Mecánica
	Lic. en Educación Mecánica
	Ing. Informática
	Ing. Química
	Lic. en Educación Química Industrial
	Lic. en Educación Eléctrica
	Lic. en Educación Construcción
Facultad de Ciencias Agrarias	Ing. Agrónomo
	Lic. en Educación Agropecuaria

	Medicina Veterinaria*
	Ing. Procesos Agroindustriales
	Lic. en Educación Mecanización

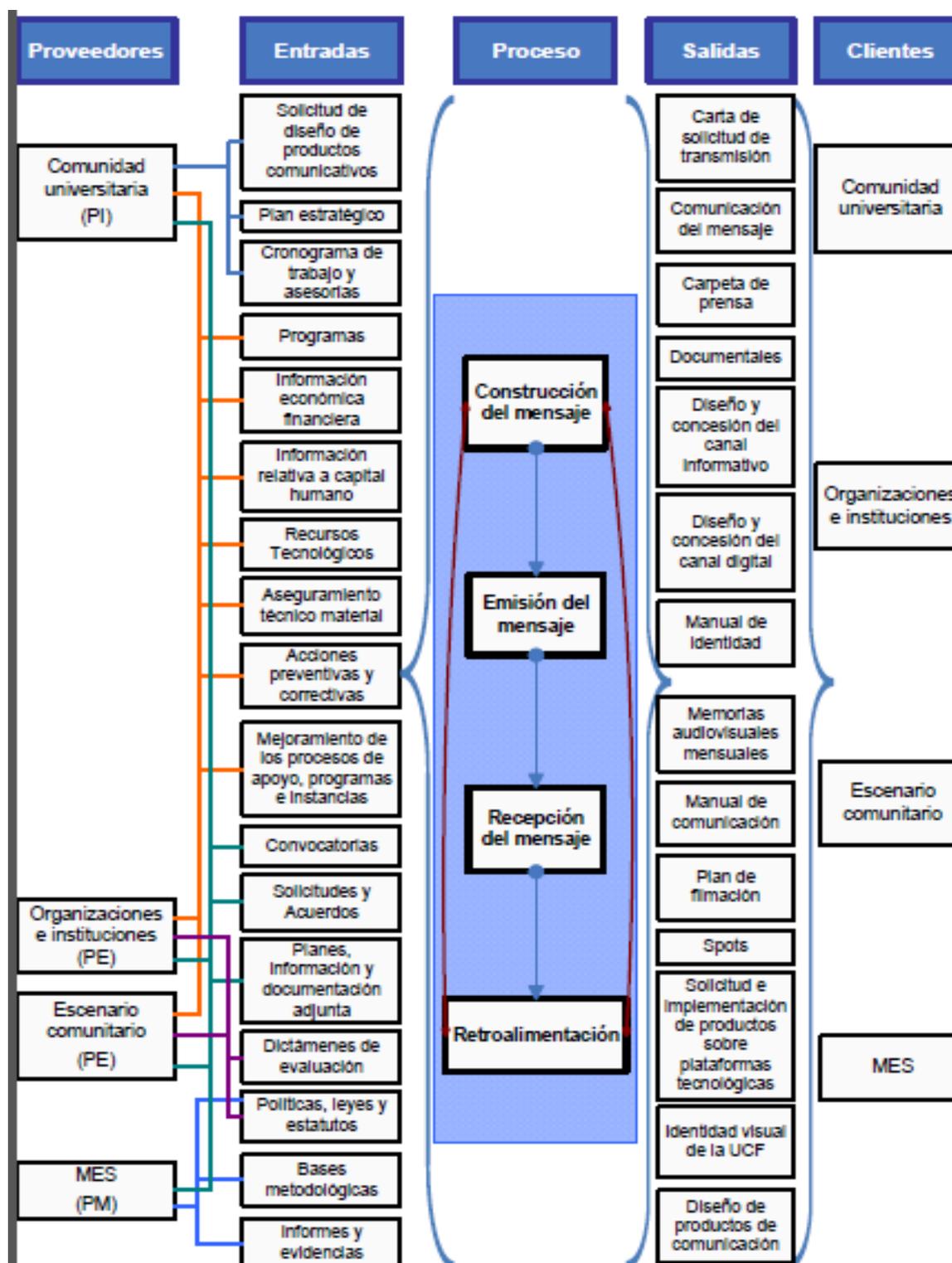
Anexo 7: Estructura Organizativa de la Universidad de Cienfuegos.



Anexo 8: Mapa de procesos de la FCEE. **Fuente:** Planificación estratégica de la FCEE, 2017-2021.



Anexo 9: Diagrama SIPOC del proceso de comunicación institucional de la FCEE.
Fuente: Elaboración propia.



Glosario:

- Proveedor mixto: Provee información al proceso de manera interna y externa
- PI: proveedor interno de información
- PE: proveedor externo información
- PM: proveedor mixto información
- MES: Ministerio de Educación Superior
- Por comunidad universitaria se entiende: Rector y directivos de la Universidad de Cienfuegos (UCF), Facultades, Centro universitario municipal (CUM), profesores, estudiantes y personal no docente, así como otras áreas pertenecientes a la UCF.
- Organizaciones e instituciones: Junta Acreditadora Nacional (JAN), Consejo de Administración Provincial (CAP), Consejo de Administración Municipal (CAM), OACE: Órgano de la Administración Central del Estado (OACE), Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

Nota aclaratoria: algunas de las entradas que se observan en el diagrama SIPOC están compuestas por un gran cúmulo de información, a continuación, se detallan para una mejor visualización.

Políticas, leyes y estatutos

- Instrucción 1 del Consejo de Estado, Instrucción 4 del MES, Instrucciones correspondientes, Instrucción No. 3/08 Sistema de superación de los profesores (SSP) de los centros de educación superior adscritos al Ministerio de Educación Superior.
- Lineamientos de la política de Estado.
- Política del Estado Cubano. Política científica.
- Legislaciones sobre política laboral. Legislaciones del Proceso Docente Educativo. Legislaciones sobre política salarial propias del MES.
- Resoluciones rectorales, Resolución No. 132/2004 (con modificaciones Resolución 166/09). Resolución No. 210/07. Reglamento Docente y Metodológico. Resolución N^o 128 / 2006. Reglamento de categoría docente, Resolución 129/2014, Resolución 44/2012.

- Reglamento para el Sistema de Estimulación Material. Reglamento de organización docente (Proyecto; versión 30.11.09). Reglamentos sobre seguridad informática.
- Dictámenes y documentos normativos.

Convocatorias

- Convocatorias del MES, de la actividad universitaria, para proyectos de investigación, eventos y premios nacionales e internacionales.

Planes e información y documentación adjunta

- Información recibida por diversas vías.
- Información relevante de contexto universitario y sobre las contrapartes.
- Resultados e informes del cumplimiento de la estrategia. Plan de Trabajo de los trabajadores no docentes.
- Plan de Prevención de Riesgos laborales.
- Planes de desarrollo de los Docentes.
- Plan de seguridad informática elaborado.
- Información descargada.
- Planes de Trabajo Metodológico (Facultad, Carrera, Disciplina y Año).
- Planes de impartición.
- Documentación legislativa y normativa. Información científico-técnica.
- Informes y evidencias.
- Informes de evaluación interna.

Solicitudes y Acuerdos

- Ofertas y solicitudes.
- Solicitud de contratación.
- Contratos
- Demandas de la sociedad.
- Demandas y necesidades de las Áreas Organizativas.
- Necesidades de formación y superación.
- Términos de Referencias (proyectos).
- Nombramiento del jefe de proyecto.
- Intereses y necesidades de las áreas.

Programas

- Programas de los convenios, proyectos, redes y eventos.
- Programas de Intercambios Académicos
- Programas de Participación en eventos internacionales
- Programas de Investigación conjunta.
- Programas de Interfaces y sinergias.
- Programas de Marketing institucional.
- Programas de asignaturas.
- Estrategias educativas emitidas por el MES, de Carrera y Año.
- Planes de Estudio.
- Programa de Formación de Posgrado.
- Proyecto de desarrollo cultural y deportivo.

Gestión de capital humano

- Balance de carga de los docentes.
- Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.
- Expedientes laborales/Expedientes docentes.
- Evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Acta de otorgamiento de plazas para no docentes. Solicitudes de licencias, certificados médicos, jubilaciones, bajas y vacaciones.
- Propuestas de Medallas y Distinciones.
- Nombramiento del tribunal para cambio de categoría (Titular y Auxiliar).
- Otorgamiento de Grado Científico para Doctores.
- Convenio Colectivo de trabajo.
- Cursos de superación.

Recursos Tecnológicos

- Sistemas informáticos.
- Software.

- Servicios de red.
- Cuentas de usuarios creadas.
- Tecnología y conectividad
- Infraestructura tecnológica.
- Sistemas Informáticos (ABCD, Biblioteca Virtual, Bases de datos, Gestores Bibliográficos).
- Contrato de servicio de red.

Aseguramiento técnico material

- Base Material de Estudio.
- Módulos bibliográficos e insumos.
- Recursos materiales y financieros.
- Fuentes de información.

Gestión económica financiera

- Facturas de servicios recibidos (lavado y planchado).
- Registros de activos fijos y de útiles y herramientas.
- Registros primarios de alimentación.
- Anteproyecto del presupuesto del estado.
- Solicitud de materiales.
- Facturas de proveedores.
- Registros de inventarios de lento movimiento y ocioso.
- Informes de recepción.
- Vales de salida.
- Tarjetas de estibas actualizadas.
- Consumo de combustibles.
- Reportes de autos compensados.
- Asignación de combustible.
- Facturas de servicios recibidos.
- Informes de conciliación.
- Conciliación de inversiones.
- Modelos de pagos menores.

- Reporte de estipendio.
- Nóminas
- Información por conceptos de posgrados internacionales.
- Información por conceptos de profesores invitados.
- Notificación de presupuesto.
- Modificación al presupuesto.
- Calendarios de entregas de informaciones.
- Relaciones de participantes en eventos internacionales e ingresos.
- Presupuesto y plan de proyecto.

Anexo 10: Ficha del proceso de comunicación institucional de la FCEE. **Fuente:** Elaboración propia.

Proceso de Comunicación institucional

Misión: Lograr de manera sistemática la comunicación efectiva dentro y fuera de la comunidad universitaria sobre la imagen de la difusión de servicios y resultados de la Universidad de Cienfuegos; todo ello basado en relaciones efectivas con los medios de comunicación masiva de forma interna y en el territorio.

Definición del alcance: Engloba la concepción de lo que se quiere informar, su construcción desde la edición hasta el diseño gráfico, así como la emisión, recepción y retroalimentación del mensaje publicado.

Proveedores

- ❖ Comunidad universitaria: Rector y directivos de la Universidad de Cienfuegos (UCF), Facultades, Centro universitario municipal (CUM), profesores, estudiantes y personal no docente, así como otras áreas pertenecientes a la UCF.
- ❖ Organizaciones e instituciones: Junta Acreditadora Nacional (JAN), Consejo de Administración Provincial (CAP), Consejo de Administración Municipal (CAM), OACE: Órgano de la Administración Central del Estado (OACE), Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).
- ❖ Escenario comunitario.
- ❖ MES.

Entradas

- ❖ Plan estratégico.
- ❖ Cronograma de trabajo y asesorías.
- ❖ Programas:
 - Programas de los convenios, proyectos, redes y eventos.
 - Programas de Intercambios académicos.
 - Programas de participación en eventos internacionales.
 - Programas de Investigación conjunta.

- Programas de Interfaces y sinergias.
- Programas de Marketing institucional.
- Programas de asignaturas.
- Estrategias educativas emitidas por el MES, de Carrera y Año.
- Planes de Estudio.
- Programa de Formación de Posgrado.
- Proyecto de desarrollo cultural y deportivo.

❖ Información económica financiera:

- Facturas de servicios recibidos (lavado y planchado).
- Registros de activos fijos y de útiles y herramientas.
- Registros primarios de alimentación.
- Anteproyecto del presupuesto del estado.
- Solicitud de materiales.
- Facturas de proveedores.
- Registros de inventarios de lento movimiento y ocioso.
- Informes de recepción.
- Vales de salida.
- Tarjetas de estibas actualizadas.
- Consumo de combustibles.
- Reportes de autos compensados.
- Asignación de combustible.
- Facturas de servicios recibidos.
- Informes de conciliación.
- Conciliación de inversiones.

- Modelos de pagos menores.
- Reporte de estipendio.
- Nóminas.
- Información por conceptos de posgrados internacionales.
- Información por conceptos de profesores invitados.
- Notificación de presupuesto.
- Modificación al presupuesto.
- Calendarios de entregas de informaciones.
- Relaciones de participantes en eventos internacionales e ingresos.
- Presupuesto y plan de proyecto.
- ❖ Información relativa a capital humano:
 - Balance de carga de los docentes.
 - Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.
 - Expedientes laborales/Expedientes docentes.
 - Evaluación del desempeño de los trabajadores.
 - Acta de otorgamiento de plazas para no docentes. Solicitudes de licencias, certificados médicos, jubilaciones, bajas y vacaciones.
 - Propuestas de Medallas y Distinciones.
 - Nombramiento del tribunal para cambio de categoría (Titular y Auxiliar).
 - Otorgamiento de Grado Científico para Doctores.
 - Convenio Colectivo de trabajo.
 - Cursos de superación.
- ❖ Recursos Tecnológicos:
 - Sistemas informáticos.

- Software.
- Servicios de red.
- Cuentas de usuarios creadas.
- Tecnología y conectividad
- Infraestructura tecnológica.
- Sistemas Informáticos (ABCD, Biblioteca Virtual, Bases de datos, Gestores Bibliográficos).
- Contrato de servicio de red.
- ❖ Aseguramiento técnico material:
 - Base Material de Estudio.
 - Módulos bibliográficos e insumos.
 - Recursos materiales y financieros.
 - Fuentes de información.
- ❖ Acciones preventivas y correctivas.
- ❖ Mejoramiento de los procesos de apoyo, programas e instancias.
- ❖ Convocatorias:
 - Convocatorias del MES.
 - Convocatorias de la actividad universitaria.
 - Convocatorias para proyectos de investigación, eventos y premios nacionales e internacionales.
- ❖ Solicitudes y Acuerdos:
 - Ofertas y solicitudes.
 - Solicitud de contratación.
 - Contratos.
 - Demandas de la sociedad.

- Demandas y necesidades de las Áreas Organizativas.
 - Necesidades de formación y superación.
 - Términos de Referencias (proyectos).
 - Nombramiento del jefe de proyecto.
 - Intereses y necesidades de las áreas.
- ❖ Planes e información y documentación adjunta:
- Información recibida por diversas vías.
 - Información relevante de contexto universitario y sobre las contrapartes.
 - Resultados e informes del cumplimiento de la estrategia. Plan de Trabajo de los trabajadores no docentes.
 - Plan de Prevención de Riesgos laborales.
 - Planes de desarrollo de los Docentes.
 - Plan de seguridad informática elaborado.
 - Información descargada.
 - Planes de Trabajo Metodológico (Facultad, Carrera, Disciplina y Año).
 - Planes de impartición.
 - Documentación legislativa y normativa. Información científico-técnica.
 - Informes y evidencias.
 - Informes de evaluación interna.
- ❖ Dictámenes de evaluación
- ❖ Políticas, leyes y estatutos:
- Instrucción 1 del Consejo de Estado.
 - Instrucción 4 del MES.
 - Instrucción No. 3/08 Sistema de superación de los profesores (SSP) de los centros de educación superior

adscritos al Ministerio de Educación Superior.

- Lineamientos de la política de Estado.
- Política del Estado Cubano.
- Política científica.
- Legislaciones sobre política laboral.
- Legislaciones del Proceso Docente Educativo.
- Legislaciones sobre política salarial propias del MES.
- Resoluciones rectorales,
- Resolución No. 132/2004 (con modificaciones Resolución 166/09).
- Resolución No. 210/07.
- Reglamento Docente y Metodológico.
- Resolución Nº 128 / 2006.
- Reglamento de categoría docente.
- Resolución 129/2014.
- Resolución 44/2012.
- Reglamento para el Sistema de Estimulación Material.
- Reglamento de organización docente (Proyecto; versión 30.11.09).
- Reglamentos sobre seguridad informática.
- Dictámenes y documentos normativos.

❖ Bases metodológicas.

❖ Informes y evidencias.

Salidas

- ❖ Carta de solicitud de transmisión.
- ❖ Comunicación del mensaje.
- ❖ Carpeta de prensa.
- ❖ Documentales.
- ❖ Diseño y concesión del canal informativo.
- ❖ Diseño y concesión del canal digital.
- ❖ Manual de identidad.
- ❖ Memorias audiovisuales mensuales.
- ❖ Manual de comunicación.
- ❖ Plan de filmación.
- ❖ Spots.
- ❖ Solicitud e implementación de productos sobre plataformas tecnológicas.
- ❖ Identidad visual de la UCF.
- ❖ Diseño de productos de comunicación.

Clientes

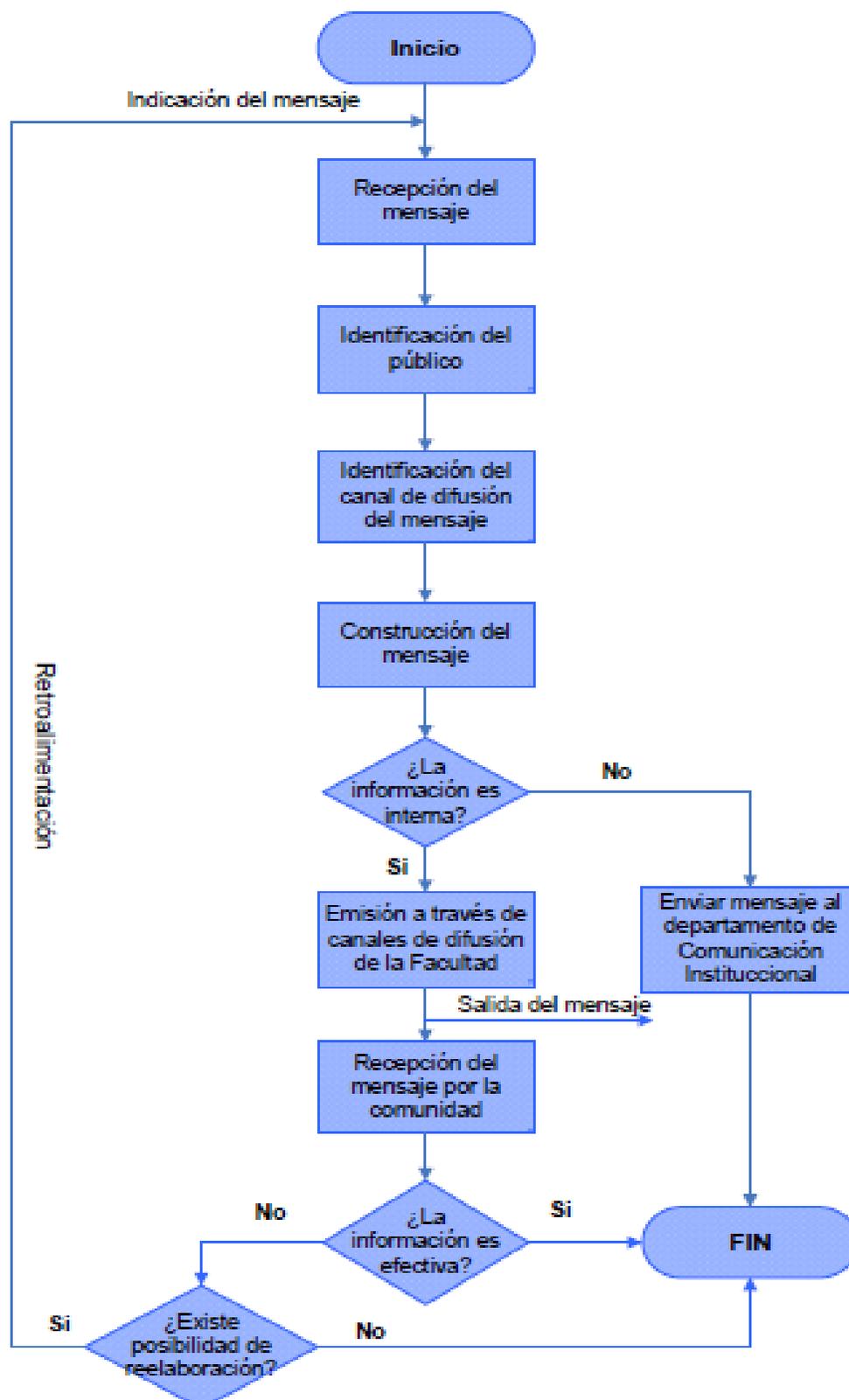
- ❖ Comunidad universitaria: Rector y directivos de la Universidad de Cienfuegos (UCF), Facultades, Centro universitario municipal (CUM), profesores, estudiantes y personal no docente, así como otras áreas pertenecientes a la UCF.
- ❖ Organizaciones e instituciones: Junta Acreditadora Nacional (JAN), Consejo de Administración Provincial (CAP), Consejo de Administración Municipal (CAM), OACE: Órgano de la Administración Central del Estado (OACE), Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).
- ❖ Escenario comunitario.
- ❖ MES.

Actividades desarrolladas en el proceso	Descripción de las actividades
Construcción del mensaje	Primeramente se recepciona la indicación del mensaje, luego se realiza una identificación del público objetivo al cual va dirigido el mismo, posteriormente se identifica el canal o la vía de difusión del mensaje para de esta manera realizar la construcción de la nota informativa a través de la redacción, diseño gráfico y otros aspectos que forman parte de esta etapa.
Emisión del mensaje	Se procede a verificar si la información se va a emitir internamente por la facultad o si es necesario enviarla al departamento de Comunicación institucional perteneciente a la Universidad para su posterior transmisión. Si lo va a emitir la Facultad de manera interna entonces se procede a realizarlo mediante los canales internos con los que esta cuenta (blog, intranet, nube, correo, voz a voz mediante la comunicación profesor- estudiante u otra) y el canal externo que constituyen las páginas pertenecientes a la Facultad en las redes sociales.
Recepción del mensaje	En esta etapa se realiza la recepción por parte del público al que fue emitido el mensaje.
Retroalimentación	Es necesario verificar si la información es efectiva, para ello es preciso conocer si el mensaje es recibido y acogido como se espera. En caso de que no sea efectiva y sí el tiempo permite la reelaboración o reconstrucción del mensaje se procede a comenzar de nuevo el proceso, experimentando una nutrición o retroalimentación de nuevas experiencias.

Indicadores	Concepto	Cálculo	Nivel de referencia (%)	
Efectividad en la comunicación institucional	Expresa el porcentaje de la eficacia del proceso en un período de tiempo determinado.	$\frac{\text{cant. de mensajes difundidos}}{\text{cant. de solicitudes de mensajes a ser difundidos}} \times 100\%$	Excelente	90 – 100
			Bien	70 – 89
			Regular	50 – 69
			Mal	< 50

Impacto de la comunicación	Mide la relación en porcentaje entre el tiempo que transcurre cuando se realiza la solicitud de emisión del mensaje con el tiempo que demora en ser difundido el mensaje y la satisfacción del público con la información emitida en un período de tiempo determinado.	<p>Tiempo de respuesta = $\frac{\text{tiempo de solicitud de emisión del mensaje}}{\text{tiempo que demora en ser difundido el mensaje}}$</p> <p>Satisfacción escenario comunitario con la información recibida = $\frac{\text{cant. total de personas satisfechas con la información}}{\text{total de personas encuestadas}}$</p> <p>Por tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> (Tiempo de respuesta + Satisfacción escenario comunitario con la información recibida) × 100% 	Excelente	90 – 100
			Bien	70 – 89
			Regular	50 – 69
			Mal	< 50
Satisfacción del escenario comunitario con el diseño gráfico en el cual se sustenta el mensaje	Mide la relación en porcentaje de la satisfacción del público con el diseño gráfico de la información emitida en un período de tiempo determinado.	<p>$\frac{\text{cant. de personas satisfechas con el diseño gráfico}}{\text{total de personas encuestadas}} \times 100\%$</p>	Excelente	90 – 100
			Bien	70 – 89
			Regular	50 – 69
			Mal	< 50

Anexo 11: Diagrama de flujo del proceso de comunicación institucional de la FCEE.
Fuente: elaboración propia.



Anexo 12: Análisis de los Criterios de Medidas desarrollados por la FCEE respecto a los establecidos por la JAN. **Fuente:** Elaboración propia.

	JAN	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	C M - 1	C M - 2	C M - 3	C M - 4	C M - 5	C M - 6
ASEGURAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS (Sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza) (Aseguramiento de la base material en el área de conocimientos de la carrera) (Otras instalaciones de carácter docente utilizadas por la carrera)	Existencia y utilización de la bibliografía (textos y materiales complementarios).	<ul style="list-style-type: none"> Actualidad de los fondos de biblioteca, incluidas las revistas científicas. Textos básicos y guías de estudio disponibles para la carrera. Medios audiovisuales e informáticos: software educativo, videos, multimedia, laboratorios virtuales, etc. Materiales impresos o digitalizados: textos y guía, y guía del profesor, revistas científicas, etc. Materiales elaborados por el claustro, incluido en soporte electrónico y acceso de los estudiantes a los mismos. Correspondencia de la base material disponible con las necesidades de la carrera y calidad de la misma. 	x	x				
	Materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos					x		
	Disponibilidad y accesibilidad de los laboratorios de computación.	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma de teleformación Organización del trabajo en los laboratorios (considerando la disponibilidad y actualización de los laboratorios) 		x				x
RECURSOS INFORMÁTICOS (Aseguramiento material para el empleo de la computación y las TICs en la carrera)	Virtualización del proceso de formación	Equipamiento de computación disponible para la carrera, en proporción al número de estudiantes			x			
	Informatización de la gestión universitaria		x	x				x
	Visibilidad, acceso y prestación de servicios en la red nacional y otras redes	Acceso de los estudiantes a plataformas de teleformación						
	Uso del software libre	Posibilidades de acceso de los estudiantes a los servicios de la Intranet del centro e Internet	x					
	Nivel de utilización de herramientas de la WEB		x	x				x

	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de posgrado y la investigación a partir del uso de bases de datos remotas, bibliotecas digitales y otras 	<ul style="list-style-type: none"> Software profesional y plataformas interactivas disponibles en correspondencia con los avances de la profesión y con las necesidades del proceso enseñanza aprendizaje. 	x	x	x			
ASEGURAMIENTO A LA RESIDENCIA ESTUDIANTIL (Otras instalaciones de carácter docente utilizadas por la carrera)	<ul style="list-style-type: none"> Estado técnico, comodidad y ambientación. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de las aulas, del mobiliario, de los talleres, gabinetes, bibliotecas, locales de estudio, etc., y el uso de la infraestructura del territorio 	x					

Anexo 13: Encuesta sobre comunicación **Fuente:** Elaboración Propia.

Compañeros: El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un estudio sobre algunas características del comportamiento de la comunicación. Se la agradece su colaboración. La información que aquí se recabe es de carácter confidencial y para uso exclusivo del estudio.

Datos:

Femenino__

Masculino__

Departamento al que pertenece _____

Categoría Docente _____

Categoría Científica _____

1. ¿Conoce usted el año de creación de la Universidad de Cienfuegos?

1) Si ____ 2) No ____ 3) Tengo dudas ____

2. ¿Conoce Usted la Misión de la Facultad a la que pertenece?

1) No la conozco ____ 2) La conozco más o menos ____ 3) La conozco ____

3. ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con...? (marque con una x considerando la escala)

Tipo de trabajador	1. Confianza	2. Respeto mutuo	3. Distancia	4. Competencia	5. Enfrentamiento
Superiores					
Mismo nivel					
Subordinados					

4. ¿En qué nivel cree Ud. que la dirección se acerca a lo que ocurre en la Facultad? (Marque el número de su respuesta)

Nivel de acercamiento	1: mala	2: regular	3: buena	4: muy buena	5: excelente
Dirección a facultad					

5. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su Facultad, con qué expresión lo haría? (Marque el número de su respuesta)

Ambiente interno de la FCEE.	1: un campo de minas	2: una sala de urgencias	3: el espacio exterior	4: un grupo de amigos	5: una gran familia
Definición de ambiente					

6. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su Facultad? (Marque el número de su respuesta)

Colaboración integral	1: muy bajo	2: bajo	3: intermedio	4: alto	5: muy alto
Nivel de colaboración					

7. ¿Cómo considera usted la imagen de su Facultad? (Marque el número de su respuesta)

Imagen contra realidad	1: mala	2: regular	3: buena	4: muy buena	5: excelente
¿Qué tipo de imagen quiere ofrecer su facultad?					
¿Qué imagen proyecta realmente su facultad?					

8. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existentes en su Facultad y califique cómo son utilizados:

	Muy útil.	Útil.	Poco útil.	Escasamente disponible	Medio no disponible.
1.	Reuniones				
2.	Entrevistas				
3.	Matutinos				
5.	Murales				
6.	Circulares				
7.	Teléfono				
8.	Correo electrónico				
9.	Intranet				
10.	Encuentros informales				
11.	Buzones quejas y sugerencias				
15.	Altavoz				

9. **¿Cómo calificaría la información que recibe para realizar su trabajo? Elija una alternativa en cada caso.**

	1: muy bajo	2: bajo	3: intermedio	4: alto	5: muy alto
Cantidad de información.					
Calidad de la información.					

10. **Si tuviera que visualizar su facultad dentro de algunos años, ¿Cuál sería, en su opinión, la visión futura de la facultad a la que pertenece? Y ¿Cómo mantener estas condiciones?**

Visión futura.	1: mala	2: regular	3: buena	4: muy buena	5: excelente
Evaluación					

Gracias por su colaboración.