

El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín

The process approach in the economic and financial management of universities. Application at the University of Holguin

Autores: MSc. Lizmary Ricardo Herrera

Dr. C. Reynaldo Velázquez Zaldívar

Dra. C. Marisol Pérez Campaña

Institución: Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba

Correo electrónico: liz@uho.edu.cu

lricardo@uho.edu.cu

marisalp@uho.edu.cu

Resumen

En el ámbito académico, donde los resultados dependen del mejor uso de la capacidad intelectual de la comunidad docente, se requiere cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento en la gestión universitaria. De ahí que el enfoque de procesos es esencial en la actualidad para el diseño de los sistemas de gestión en las Instituciones de Educación Superior. Las limitaciones de financiamiento de la Educación Superior impactan directamente en las actividades sustantivas, por lo tanto, se establece como estrategia, para hacer frente a las exigencias y demandas de la sociedad, el uso óptimo y el ahorro de estos recursos. En este contexto, la Universidad de Holguín ha propuesto el perfeccionamiento de la gestión económica financiera de las instituciones universitarias, mediante el diseño de un procedimiento que, basado en el enfoque de procesos, garantice el aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas con adecuada eficiencia y eficacia, lo que constituye el objetivo de la investigación. Su aplicación en la Universidad de Holguín permitió actualizar el proceso de gestión económico financiero, a partir de las características de la nueva universidad integrada y los documentos normativos, legales y técnicos vigentes. Esto incluyó el rediseño del

mapa general del mismo, la actualización de las fichas de los subprocesos, los despliegues y flujogramas, el plan calendario de la información que se genera, el diseño del manual de procedimientos del subproceso de planificación económica y la actualización del resto de los subprocesos.

Palabras clave: Gestión económico financiera, enfoque de procesos, mejora continua.

Abstract

In the academic field, where the results depend on the best use of the intellectual capacity of the teaching community, it is necessary to change the traditional treatment approaches in university management, hence the process approach is essential for the design of management systems in universities. The financing limitations of higher education directly impact the substantive activities, therefore, it is established as a strategy to face the demands and demands of society, the optimal use and savings of these resources. In this context, the University of Holguín has proposed the improvement of the economic and financial management of the universities, through the design of a procedure; that based on the process approach, ensure the material and financial assurance of the substantive activities with adequate efficiency and effectiveness, which is the objective of the investigation. The application in the University of Holguín made it possible to update the process of economic and financial management, based on the characteristics of the new integrated university and the normative, legal and technical documents in force. This included the redesign of the general map of economic and financial management, the updating of the subprocesses sheets, the deployments and flowcharts, the calendar plan of the information that is generated, the design of the procedures manual of the economic planning subprocess and the update of the rest of the subprocesses.

Keywords: Economic financial management, process approach, continuous improvement.

Introducción

El constante desarrollo de la sociedad ha conllevado a que las organizaciones estén influenciadas por un entorno turbulento, competitivo y cambiante. Es por ello que paulatinamente han ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, que les permita reducir el grado de incertidumbre e inestabilidad que esta realidad genera.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) no están ajenas a esta realidad; entre los desafíos que enfrenta la Educación Superior cubana, para avanzar en la producción, difusión y aplicación del conocimiento en la economía y la sociedad, está poder contar con la financiación necesaria que respalde el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida, y la continuidad en la calificación del claustro. De ahí que el Ministerio de Educación Superior (MES), aprobó e implementó la política que asegura los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el incremento de la calidad de la Educación Superior (Alpízar, 2018).

Para dar cada vez mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, la utilización de enfoques modernos de dirección, se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión de excelencia en las IES. En este sentido, es reconocido por varios autores (Villa, 2006; Ortiz, 2014; González, 2014 y Funzi, 2014) la pertinencia de la gestión por procesos para la comprensión de una IES como un sistema, y el incremento de su eficiencia y eficacia.

En las investigaciones realizadas en el ámbito internacional, se proponen modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria (Valle, 2005; Sánchez, 2009; Lopes, 2010; Brunner, 2011; Viteri, 2012; Funzi, 2014; Ibarra et al, 2014; João, 2016 y Veliz et al., 2016). De igual forma, en Cuba, se ha avanzado en la concepción de modelos y procedimientos para las IES: Villa (2006); Velázquez (2009); Gimer et al (2010); Prado (2011); Guerra et al (2012); Batista (2013); Taboada et al. (2014); Ortiz (2014); González (2014); Jaquinet (2016) y Rodríguez y Pérez (2018).

Estos autores profundizan en los procesos estratégicos y sustantivos; sin embargo, los de apoyo son menos tratados, en especial, el correspondiente a la Gestión Económico Financiera (GEF), el cual tiene una contribución importante para el logro de los

primeros, convirtiéndose en promotor de la mejora continua del aseguramiento material y financiero de los restantes procesos universitarios.

Se concuerda con Alpízar (2013), al definir la gestión económico financiera en las IES como el conjunto de actividades que logran, de manera interrelacionada e integrada, el mejoramiento continuo de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria, donde se considera el entorno tanto interno como externo y se emplean soluciones para la sostenibilidad en el desarrollo perspectiva de la organización.

En la Universidad de Holguín, como parte del sistema de Educación Superior cubano, se comenzó a realizar estudios que integraban el análisis de la gestión de los procesos e indicadores de gestión en el 2010. Estas investigaciones dieron como resultado el diseño del sistema de gestión institucional orientado a la calidad y a la integración de los procesos (Ortiz, 2014). Por otro lado, se realizaron estudios para el perfeccionamiento de la GEF, por la necesidad de implantar el Modelo de GEF (MGEF), donde se diseñaron los sistemas y subsistemas, señalándose en este caso, el sistema de control de gestión con énfasis en la actividad económico financiera (Osorio, 2004) y el subsistema de estadística e información (Fariña, 2005; Parodi, 2007).

Por otra parte, autores como Ricardo (2012 y 2015) y Guerrero (2016) centran sus investigaciones en diseñar herramientas para la gestión del aseguramiento material y financiero en las IES.

A pesar de los avances obtenidos en esta esfera, a partir de la revisión de documentos y entrevistas, se evidenció lo siguiente:

- es necesario documentar el proceso de GEF acorde a la estructura organizativa actual de la Universidad de Holguín;
- aunque se ha actualizado el manual de procesos, han existido cambios en los documentos normativos, legales y técnicos, así como en la terminología empleada y las funciones de los responsables de los procesos;
- para el proceso de GEF aún no están diseñadas todas las herramientas a nivel de subprocesos y actividades, y
- el proceso de planificación económica carece de un manual de procedimientos para su gestión.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de actualizar la documentación del proceso de gestión económico financiera de dicha institución, acorde a sus características actuales y a las regulaciones vigentes, lo que constituye el objetivo de este artículo.

Desarrollo

El enfoque de procesos es la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos, en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Este se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente, que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión para la obtención de resultados; enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar, de manera más eficiente, si se consideran las actividades agrupadas entre sí; considera, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Ulloa (2012) plantea que existen metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los procesos y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el enfoque de procesos a la hora de concebir una organización exitosa (García et al., 2006).

Aunque no existe una nominación específica para la clasificación de los procesos, se recomienda utilizar una combinación adecuada de la clasificación y tipología para crear el documento, donde se identifican y describen los procesos específicos de la organización que los define.

El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro (Zaratiegui, 1999; Nogueira, 2002; Hernández, 2010), a partir de diversos criterios. Por ejemplo, Alfonso et al. (2011), plantean que se pueden identificar varios tipos de procesos dentro de una organización. Para los fines de este artículo, se asume la clasificación empleada por Ortiz (2014), en la que se definen:

- procesos estratégicos: son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto;
- procesos claves u operativos: son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes, y
- procesos de apoyo: son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves; por lo tanto, sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye, de forma directa, en los procesos operativos.

Además, incorpora un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que le denominó *transversales*, que tienen como características que aunque se gestionan como procesos independientes, sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en los procesos estratégicos, claves o sustantivos y de apoyo. Además, posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia, proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los mismos, y se ponen en función de mejorar el desempeño de los restantes.

Otra definición es la aportada por Alonso et al. (2013), que definen los procesos estratégicos como los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización; los claves, como los relacionados directamente con los resultados a alcanzar; y los de apoyo o soporte, como los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

Específicamente, la GEF es considerada como un proceso de apoyo de gran importancia dentro de las IES, por ser la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos, tanto materiales como financieros, que aseguran el desarrollo del resto de los procesos universitarios. Por ello, se requiere perfeccionar el modelo de gestión utilizado como parte del mejoramiento continuo, con adecuada integración entre los procesos sustantivos y de apoyo, destacándose las funciones de la planificación financiera para el cumplimiento de los objetivos previstos y la permanente y sistemática innovación universitaria.

La propuesta que se presenta fue concebida a partir de la investigación realizada por Ortiz (2014), en la cual se adaptaron algunas etapas por considerarse un procedimiento para aplicarse a nivel de institución y en otros casos, se diseñaron etapas. Luego de este análisis, la misma se estructuró en tres etapas y doce pasos, con las herramientas asociadas para la gestión por procesos.

✓ Etapa I. Preparación de las condiciones para la gestión por procesos.

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo el estudio; para ello, se debe incorporar la participación y colaboración responsable de los recursos humanos que intervienen en la GEF; comenzar por los directivos de la dirección general que atiende la esfera económica, apoyándose en las capacidades de cada uno de sus integrantes; hacer explícito su papel dentro del sistema; establecer sus compromisos y la capacitación que se requiere para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento y concepción del cronograma de ejecución, así como seleccionar los expertos que integrarán el grupo de trabajo.

Paso 1. Caracterización de la unidad organizativa.

Para la caracterización de la unidad organizativa, resulta de gran utilidad la información siguiente: breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección, misión, proveedores, clientes internos y externos, composición de la plantilla, entre otras.

Paso 2. Comprometimiento.

Este paso corresponde al análisis con los directivos de la Dirección General que atiende la esfera económica, acerca de la necesidad de realizar el estudio; se determina la percepción sobre esta necesidad y se comprueba el nivel de preparación de los mismos para llevar a cabo este proceso. Incluye la realización de reuniones, charlas y/o seminarios que considera además al equipo de trabajo creado para la aplicación del procedimiento, donde se exponga con claridad la importancia de la gestión económico financiera con enfoque de procesos. Además, se recomienda utilizar entrevistas y la observación participante.

Paso 3. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la gestión por procesos.

Se realiza la selección, análisis y aprobación en el consejo de dirección de la institución, de los miembros y del jefe de grupo de trabajo. El grupo debe estar representado por la Dirección General que lidera el proceso de gestión económico financiera, los directivos

que atienden las actividades que se les subordinan, los especialistas de las áreas funcionales que se estime conveniente, y representantes del buró sindical del área. La cantidad de miembros del grupo depende de las particularidades estructurales, organizativas y necesidades de cada IES. La distribución de los miembros se debe realizar en subgrupos, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios resultantes sean unilaterales. Se deben emplear técnicas de trabajo en grupo y búsqueda de consenso.

Paso 4. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo.

Una vez seleccionado el especialista encargado de llevar a cabo la capacitación, se debe ejecutar las acciones según necesidades detectadas. Para ello, se pueden aplicar las técnicas siguientes: generación de ideas, seminarios, conferencias, estudio de casos, actividades prácticas y trabajo en grupo.

Paso 5. Elaborar el cronograma para la gestión por procesos.

En este paso, se elabora el cronograma detallado de todas las tareas que se deben desarrollar para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano. Se recomienda emplear técnicas de generación de ideas y el gráfico de Gantt.

Paso 6. Aprobar el cronograma de ejecución para la gestión por procesos.

La aprobación debe realizarse en la reunión de puntualización de tareas o en el consejo de dirección. Para ello, se debe realizar la presentación por el jefe del grupo, del cronograma de trabajo elaborado para el proceso, con la intención de ser analizado, modificado o enriquecido en caso necesario y aprobado por los miembros del consejo de dirección. Debe constituir un acuerdo de este órgano como forma de institucionalización del proceso. Como técnicas, se emplean la tormenta de ideas, trabajo en grupo y búsqueda de consenso.

Paso 7. Análisis de los subprocesos de la GEF.

Se debe analizar lo que está elaborado e implementado en la GEF en materia de gestión por procesos (mapa, ficha, despliegue y flujogramas), así como revisar los procedimientos e instructivas de trabajos, registros, estadísticas, etc. Para este paso, se proponen como herramientas la revisión de documentos, entrevistas a especialistas y técnicos, trabajo en grupo y lista de chequeo.

➤ Etapa II. Diseño y/o actualización de la gestión por procesos.

Objetivo: Diseñar y/o actualizar cada uno de los elementos que componen la gestión por procesos a nivel de la gestión económico financiera como proceso de apoyo.

Paso 8. Documentación del proceso de GEF.

Para la documentación del proceso se debe comenzar por la familiarización con los mismos, mediante la revisión y el análisis de la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como la realización de entrevistas con los directivos y profesores de la institución con el objetivo de conocer y comprender cada una de sus particularidades, para la descripción de cada uno de ellos y la confección del manual de normas y procedimientos.

Tarea 8.1. Establecer las relaciones entre los subprocesos identificados.

Esta tarea tiene como objetivo determinar las relaciones existentes entre los subprocesos de la GEF y las actividades, así como con los procesos sustantivos; esto permite tener una visión clara y estructurada del alcance de estos, como cada uno influye en el otro y la repercusión que tendrían los resultados, cambios y errores de un proceso sobre otro. Establecer las relaciones es una actividad imprescindible dentro del procedimiento, pues de esta dependerá que se efectúe una verdadera gestión por procesos; es por ello, que esta actividad se debe realizar con una herramienta que permita estructurar y visualizar las relaciones existentes y su intensidad, sustentando objetivamente los análisis correspondientes y la toma de decisiones.

Para realizar el estudio se seleccionaron cinco expertos por procesos, y quedaron un total de 30 expertos, que determinaron las relaciones internas y externas de los subprocesos de la GEF; se utilizó el método Delphi y el criterio de la moda para lograr consenso en la selección de las relaciones de importancia alta. A partir del tipo de relación Fuerte (3), Débil (2) y No existe relación (1), se aprecia que la planificación económica es la que muestra mayor nivel de relaciones con los procesos sustantivos o claves, pues es el proceso que asegura mediante el plan y presupuesto los recursos financieros para el desarrollo de los mismos. Asimismo, se pudo apreciar que la planificación económica y la administración financiera son los subprocesos que muestran mayor nivel de relaciones entre sí y con los subprocesos transversales relacionados con la estadística e información y el control interno.

Tarea 8.2. Confeccionar el mapa de procesos de la GEF.

El objetivo de los mapas específicos es mostrar las interrelaciones que se establecen entre los subprocesos del proceso que se analiza. Para desarrollar esta tarea se procedió a la revisión del manual de procesos de la Universidad de Holguín, pudiéndose apreciar que el mapa específico para la GEF se encuentra diseñado; sin embargo, luego de realizar entrevistas con los especialistas de las áreas económicas, comercialización y estadística e información, se realiza una nueva propuesta, donde se consideran como procesos claves la planificación económica, la administración financiera, la contabilización y la comercialización; se definen como subprocesos transversales el control interno y la estadística e información (Ver Figura 1).

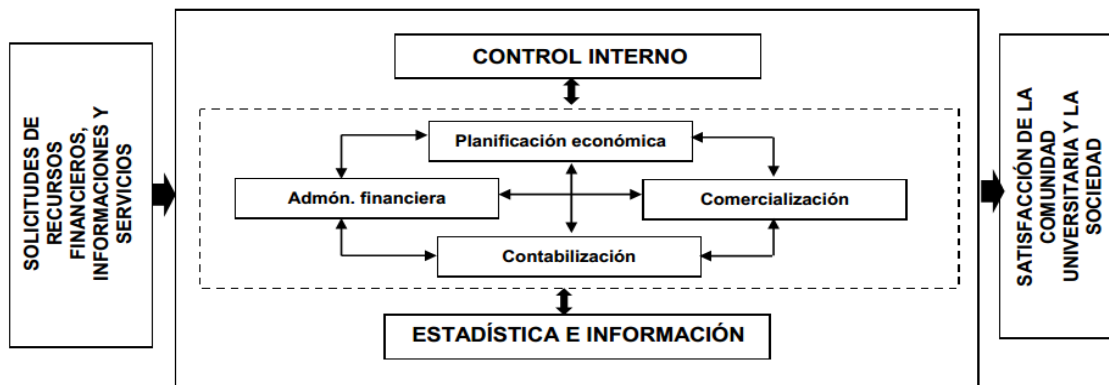


Figura 1. Mapa del proceso de GEF.

Tarea 8.3. Elaborar las fichas de procesos.

Las fichas de procesos se diseñan en función de las necesidades institucionales, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la Universidad. Además de las fichas generales de cada proceso, se elaboran las de los subprocesos para una mejor organización y comprensión del mismo. Para el diseño de las fichas se proponen los pasos siguientes:

1. Identificar los elementos que conformaran la ficha de procesos.
2. Identificar los riesgos, según lo establecido en la Resolución 60/2011.
3. Definir los indicadores.
4. Establecer las relaciones con otros procesos.

Para realizar esta tarea se revisaron los trabajos realizados por Ortiz Pérez (2014) y Guerrero Pérez (2016), además de la documentación legal, normativa y técnica vigente y se realizaron sesiones de trabajo con los especialistas de la GEF, lo cual permitió actualizar las fichas de todos los subprocesos de la GEF. A modo de ejemplo, se muestra en el Anexo 1, la ficha del subproceso de planificación económica.

Tarea 8.4. Realizar el despliegue de los procesos.

En este paso se realiza el despliegue del proceso de GEF, lo cual se considera que es fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada del proceso en cuestión (Ver Anexo 2).

Tarea 8.5. Elaborar flujogramas de los procesos.

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este; para su confección se realizan los pasos siguientes:

1. Establecer la secuencia de actividades que integran el proceso.
2. Definir las entradas de cada actividad y los registros que se generan.
3. Vincular cada actividad con el responsable de su ejecución.
4. Representar de forma gráfica el flujograma, a través del empleo de los símbolos establecidos.

A modo de ejemplo, en el Anexo 3 se muestra el flujograma del subproceso de planificación económica.

Tarea 8.6. Calendarización.

La calendarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para la organización del trabajo de los directivos, ya que se muestra o el flujo informativo que se genera. Los pasos para su diseño son los siguientes:

1. Se lista la información que se genera en el desarrollo de cada proceso.
2. Se ordena la información en el periodo de tiempo en que se emite.
3. Se asigna el nivel que entrega y el nivel que recibe.

En el Anexo 4 se muestra el plan calendario del proceso de gestión económico financiera.

Paso 9. Manual de normas y procedimientos.

El manual de normas y procedimientos está conformado por los elementos que describen cómo y quiénes realizan cada uno de los subprocesos, actividades, tareas, etc., para el desarrollo de la GEF. Además, contiene los registros, donde se recogen las operaciones más importantes y sobre todo, la información relevante emitida por las diferentes áreas que son interfaces para la GEF. Estos registros facilitarán la información hacia niveles superiores de dirección y también los indicadores de cada uno de los subprocesos por los cuales se evaluarán la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para desarrollar este paso se partió del análisis del manual de normas y procedimientos para la gestión contable de la Universidad de Holguín, pudiéndose apreciar que el subproceso de planificación económica no está documentado, por lo que se procedió a su diseño. Para ello, se trabajó de conjunto con el Grupo de Finanzas y la Directora Económica, con el objetivo de establecer las tareas y acciones a acometer en el proceso presupuestario, para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria con vistas a su desarrollo, lograr el mejoramiento de la administración financiera y evitar la dispersión legislativa; dicho proceso está compuesto por varias etapas que incluyen la planificación, notificación, desagregación, programación, modificación, control y ejecución del presupuesto.

✓ Etapa III. Implementación y control de la gestión por procesos.

Objetivo: realizar la implementación y el control, culminando con el análisis de los factores inhibidores que pueden estar limitando el desempeño de la GEF.

Paso 10. Implementación de la gestión por procesos.

En este paso se implementa el sistema de gestión diseñado; para ello, se define un programa de implementación, en el cual se establecen las acciones a realizar y su fecha de ejecución y se designa en cada caso los responsables de su cumplimiento. Se entrega a cada responsable de los subprocesos su documentación, el responsable designado por el grupo de trabajo presentará en el consejo de dirección para su aprobación, a continuación se mostrará en todas las áreas funcionales.

Paso 11. Control de la gestión por procesos.

Se basa en la retroalimentación; permite decidir acciones correctivas derivadas de las desviaciones que ocurran entre los resultados obtenidos y los esperados, no solo luego de la implementación de las mismas, sino que también se debe aplicar antes de ejecutarla, lo cual permite llevar a cabo acciones preventivas más que correctivas. Este paso culmina directamente, donde comienza la etapa de diagnóstico y se da lugar a un nuevo ciclo de gestión, ya que para comprobar si se han logrado los objetivos propuestos, es necesario analizar el comportamiento de los indicadores, pues ellos permiten el seguimiento del plan, de acuerdo a los niveles de referencia fijados (objetivos). Además, se evalúan los impactos de cada proceso en los objetivos trazados, se analiza de forma integral el funcionamiento del sistema y se identifican oportunidades de mejora para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.

Conclusiones

Con la profundización en la teoría, se pudo comprobar la importancia de la GEF en las IES y la necesaria integración con los procesos sustantivos, lo que reclama del enfoque de procesos como herramienta de dirección que propicie el mejoramiento del aseguramiento material y financiero, para el incremento de la calidad del proceso docente educativo.

En el análisis de la situación actual del proceso de GEF de la Universidad de Holguín, se constató la necesidad de aplicar las herramientas del enfoque por procesos de acuerdo a las características de esa institución integrada. Se diseñó un procedimiento, que tiene como base la propuesta de Ortiz (2014), para el diseño de los procesos en las IES, el cual contribuye al desarrollo de la GEF, bajo la filosofía del enfoque por procesos, lo que dota a los directivos universitarios de una herramienta metodológica que permite incrementar la eficiencia y eficacia del aseguramiento material y financiero. La aplicación del procedimiento y las herramientas del enfoque de procesos, permitió actualizar la documentación de GEF en la Universidad de Holguín, a partir de las características de la nueva universidad integrada y los documentos normativos, legales y técnicos vigentes, lo cual incluyó el rediseño del mapa general, la actualización de las fichas de los subprocesos, despliegues, flujogramas y plan calendario de la información

que se genera, así como el diseño del manual de procedimientos del subproceso de planificación económica y la actualización del resto de los subprocesos.

Referencias bibliográficas

- Alpízar, M. I. (2013). *Perfeccionamiento del modelo de gestión económico-financiero de las universidades adscriptas al MES*. (Tesis de doctorado). CEPES, Universidad de La Habana, Cuba.
- Alpízar, M. I. (2018). Resultados y desafíos de la universidad cubana en el desarrollo humano sostenible. *Revista Estrategia y Gestión universitaria*, 6 (1), enero-julio, pp. 172-188. Recuperado de <http://revistas.unica.cu>.
- Alonso, A., et al. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), pp. 87-95. Recuperado de <http://www.rii.cujae.edu.cu>.
- Alfonso, D. et al. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXII, (3), septiembre-diciembre, pp. 238-248. Recuperado de <http://www.rii.cujae.edu.cu>.
- Batista, M. A. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales*. (Tesis de doctorado). Instituto de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Centro de estudio de Gestión de Ciencias e Innovación, La Habana. Cuba.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, (355), mayo-agosto, pp.137-159. DOI: 10.4438/1988-592X-0034-8082-RE.
- Fariña, M. (2005). *Diseño del subsistema de Estadística e Información de la Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya»*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Funzi, J. M. (2014). *Tecnología para la gestión del talento humano en IES angolanas. Caso de la Universidad Agostinho Neto*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- García, A. et al. (2006). *Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>.

- Gimer, I. et al. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXI (2), pp.1-6. Recuperado de <http://www.rii.cujae.edu.cu>.
- González, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de IES cubanas*. (Tesis de doctorado). Universidad Central de las Villas, Cuba.
- Guerra, R. M. et al. (2012). *Ventajas y limitaciones de la implantación de la NC-ISO 9001 en la universidad*. Ponencia presentada en el 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
- Guerrero, A. (2016). *Actualización de la documentación de los procesos de la Universidad de Holguín*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- Ibarra, L. E. et al. (2014). *La universidad estatal de Sonora: Desafíos y perspectivas de un enfoque socialmente responsable*. Ponencia presentada en el 9no. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana, Cuba.
- Jaquinet, R. M. (2016). *Contribución al control de gestión en las Instituciones de Educación Superior a través de la comunicación organizacional*. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- João, D. (2016). *Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad «José Eduardo Dos Santos»*. (Tesis de doctorado). Universidad Central de Las Villas, Cuba.
- Lopes, A. E. (2010). *Modelo de gestión emprendedora y competitiva aplicado a instituciones de enseñanza superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca*. (Tesis de doctorado). Universidad de Oriente, Cuba.
- Negrin, E. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Osorio, I. (2004). *Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba
- Parodi, D. (2007). *Perfeccionamiento del subsistema de estadística e información de la Universidad de Holguín*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Prado, A. G. (2011). Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de Cultura Física. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. (3), pp. 121-136.
- Ricardo, L. (2012). *Procedimiento para la autoevaluación de la gestión económico financiera con fines de acreditación en IES*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Ricardo, L. (2015). *La gestión del proceso de aseguramiento material y financiero en IES*. (Tesis de maestría). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Rodríguez, R. y Pérez Fernández, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Revista Visión de Futuro*, 22 (2), julio-diciembre, pp. 192 – 213. Recuperado de: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=99.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en IES estatales de ciencias económicas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Taboada, A. et al. (2014). *La gestión de la integración, hacia una mejor gestión del conocimiento en la Universidad Agraria de La Habana*. Ponencia presentada en el

- 9no. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2014. La Habana, Cuba.
- Ulloa, M. A. (2012). *Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de estudio empresa de elaborados cárnicos S.A de Latacunga, Ecuador.* (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Valle, M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 1-15.
- Velázquez, R. (2009). La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. ¿Qué herramienta avanzadas de dirección emplear para el desarrollo de una gestión universitaria competitiva? Monografía. Universidad de Holguín «Oscar Lucero Moya», Cuba.
- Veliz, V. F. et al. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), pp. 1-17. DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>.
- Villa, E. M. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior.* (Tesis de doctorado). Universidad Central de las Villas, Cuba.
- Viteri, J. R. (2012). *Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.* (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, VI (330), pp. 81-88.

Anexo 1. Ficha del subproceso de planificación económica.

	Ficha del proceso gestión económico financiera
Subproceso: Planificación Económica	
Responsable: Directora Económica	
Objetivo General: La planificación económica tiene como objetivo lograr la máxima alineación de los recursos materiales, financieros y laborales a los objetivos y encargo social de la entidad, logrando la máxima eficiencia en su empleo.	
Objetivos:	
<ol style="list-style-type: none">1. Maximizar la alineación del uso de las fuentes de financiamiento a los objetivos estratégicos y anuales2. Lograr un balance racional entre objetivos y recursos3. Integrar el balance financiero y de capacidad4. Lograr una amplia participación de los ejecutores de los procesos en la planificación.5. Desarrollar la base normativa como base del plan.6. Poseer un adecuado nivel de detalle en la distribución del presupuesto (ni muy global ni muy detallado)7. Asegurar material y financieramente los objetivos de la entidad y aportar resultados de acuerdo con el objeto social aprobado.8. Promover un proceso de planificación continua en la entidad9. Analizar y actualizar sistemática el plan10. Informatizar la planificación y el control.11. Corresponder la estructura del presupuesto con la estructura de centros de costos y el plan de cuentas.12. Adecuar y definir el financiamiento de cada actividad o proyecto planificado.13. Orientar la planificación a los procesos.14. Asegurar oportunamente los recursos en cada proceso con mínimos inventarios.15. Trabajar con orientación a la satisfacción de las demandas de los clientes finales.	

<p>Documentos legales, normativos y técnicos:</p> <p>Decreto Ley No 192/99. Administración Financiera del Estado. Procedimiento para la planificación económica en CES. Resolución 180/2011. Ministerio de Finanzas y Precios. Metodología general para la elaboración, notificación, desagregación y programación del presupuesto del estado. Resolución No: 327/2014. Ministerio de Economía y Planificación. Indicaciones para el proceso inversionista. Resolución No: 327/2014. Ministerio de Economía y Planificación. Indicaciones para la contratación económica. Resolución No: 375/2017. Ministerio de Finanzas y Precios. Metodología general para la elaboración, notificación, desagregación y programación del presupuesto del estado. Resolución No: 497/2016. Ministerio de Finanzas y Precios. Clasificador por objeto de gasto del presupuesto del estado. Manual de Norma Cubana de información financiera. Decreto Ley 304/2012. Ministerio de Economía y Planificación. Indicaciones para la contratación económica</p>
<p>Entradas</p> <p>Anteproyecto del presupuesto de los centros de costo</p> <p>Indicaciones emitidas por el Ministerio de Educación Superior y el Ministerio de Finanzas y Precios</p> <p>Directivas Generales a todos los Órganos, Organismos, Organizaciones y Asociaciones</p>
<p>Proveedores</p> <p>Ministerio de Educación Superior</p> <p>Ministerio de Finanzas y Precios</p> <p>Ministerio de Economía y Planificación</p>
<p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Diseño de los procedimientos de las tareas de elaboración, divulgación y control de los planes contenidas en el cronograma▪ Definición del mapa de procesos de la entidad y planificación y control a nivel de todos los procesos▪ Cronograma de la planificación▪ Diseño, implementación y actualización los catálogos y la base normativa▪ Diseño y cumplimiento puntual del sistema informativo a los niveles superiores▪ Diseño y cumplimiento puntual del sistema informativo a los procesos, áreas y trabajadores de la entidad▪ Informatización de la planificación y control. Sitio Web de la planificación y control▪ Disponibilidad de la planta física actualizada▪ Diseño de escenarios y elaboración de pronósticos de demanda▪ Elaboración de todos los tipos de planes

- La planificación económica se integra con la planificación estratégica y con la formulación de objetivos
- Capacitación permanente del personal

Clientes: Comunidad UHO

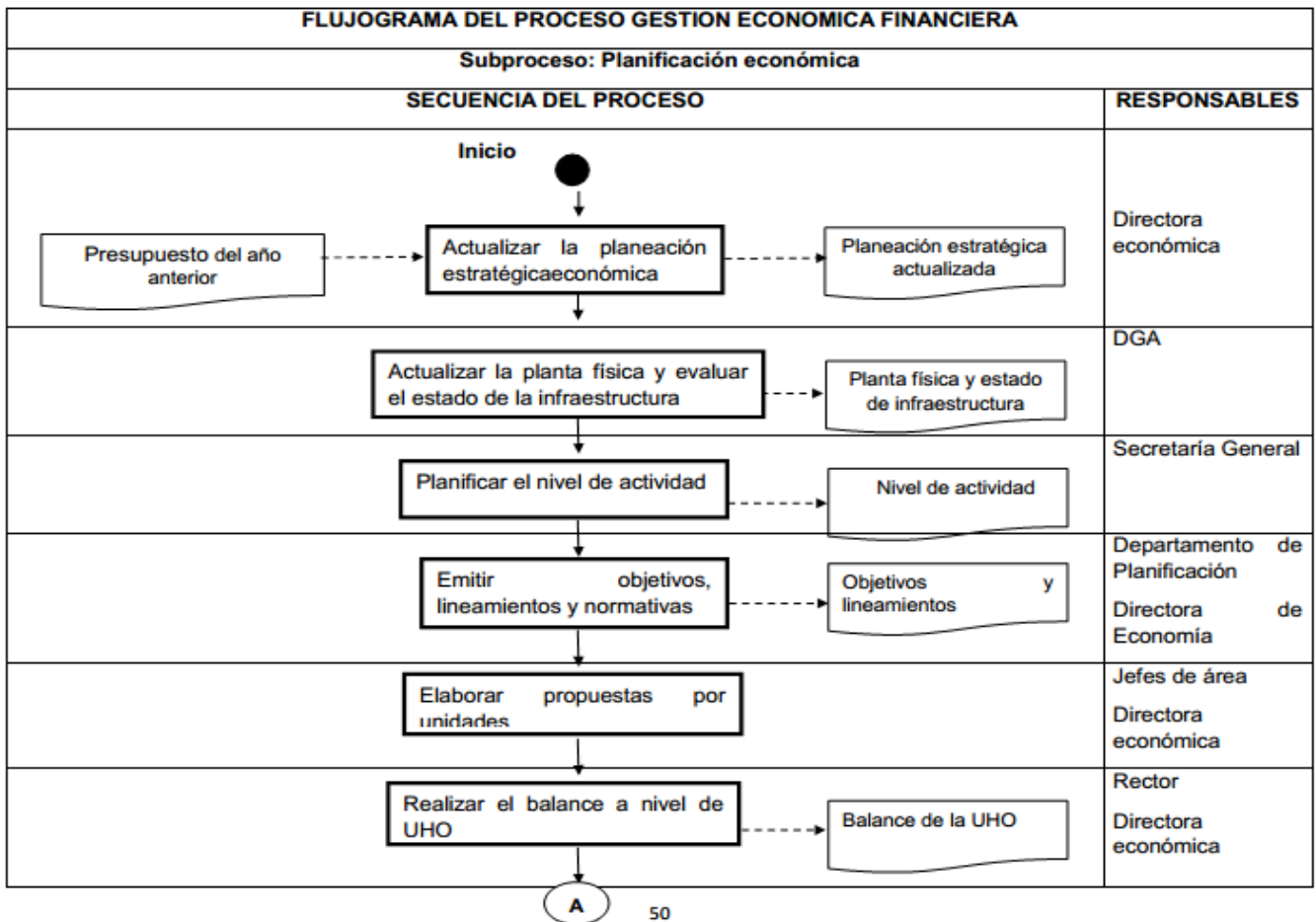
Registros

- Proyección de salario personal
- Proyección de la seguridad social
- Plan de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida
- Resumen anteproyecto del presupuesto de la actividad presupuestada
- Proyección materiales de enseñanza
- Programa de pago y asignaciones
- Proyección de estipendio estudiantil
- Plan para la economía en tiempos de guerra
- Proyección de la extensión universitaria
- Plan de comensales por categoría
- Inversiones
- Matricula pregrado
- Proyección de salario vinculado a la docencia
- Matrícula postgrado
- Producción actividad docente investigativa
- Ingresos y gastos en CUP y CUC
- Necesidad de productos agroindustriales
- Portadores energéticos
- Plan de materiales para mantenimiento constructivo y reparaciones
- Incremento de la demanda de energía eléctrica
- Productos centralizados por organismo superior
- Plan de generalización de ciencia y técnica

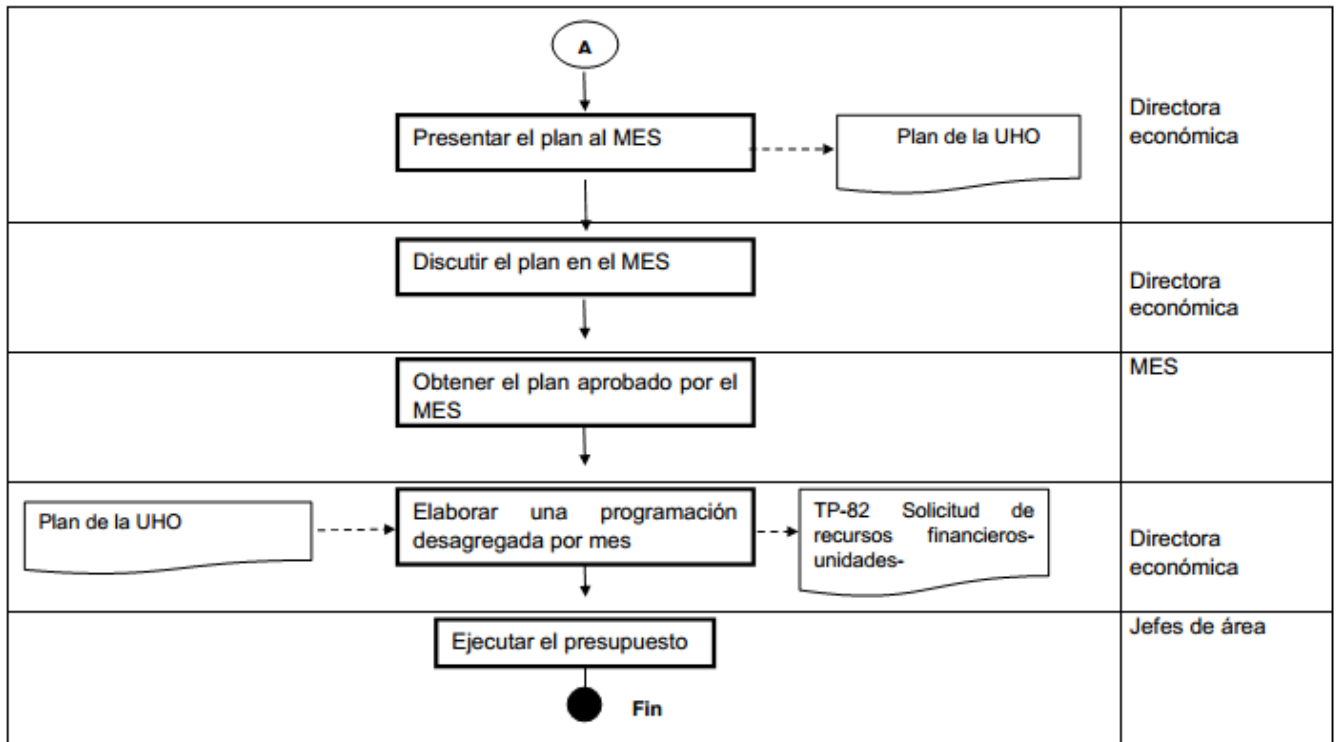
Anexo 2. Despliegue del subproceso de planificación económica.

Proceso: Gestión económico financiera		
Subproceso: Planificación económica		
Actividades	Tareas	Acciones
Planificación	Elaboración del anteproyecto de presupuesto específico de la universidad	Fundamentar el presupuesto solicitado totalmente y en detalle
		Elaboración de los modelos de actividad docente, científico técnica, extensión universitaria y de apoyo
		Elaboración del estado de ejecución de la actividad presupuestada y empresarial
	Elaboración del presupuesto de gastos	Actualizar la planeación estratégica económica
		Presentar el plan al MES
		Reajustar el plan
	Planificación de planta física	Actualizar planta física y evaluar el estado de la infraestructura

Anexo 3. Flujograma del subproceso de planificación económica.



Anexo 3. Flujoograma del subproceso de planificación económica (continuación)



Anexo 4. Calendarización.

Nº	Información a entregar	Meses												Nivel que informa	Nivel que recibe		
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Actualización de la planificación estratégica económica	X	X													Dr. Economía	MES
2	Actualización de la planta física y evaluación del estado de la infraestructura	X	X													DGA	MES
3	Planificación del nivel de actividad		X	X												VRD, Dr. Economía	MES
4	Emisión de objetivos, lineamientos y normativas			X												Dr. Economía, Rector	MES
5	Elaboración de propuestas por las unidades organizativas				X											Áreas	MES
6	Balance a nivel de universidad					X										Dr. Economía	MES
7	Elaboración del plan de la UHO				X											Rector	MES
8	Aprobación de la propuesta del plan en el Consejo de Dirección					X										Dr. Economía	MES
9	Presentación del plan al MES					X										Dr. Economía	MES
10	Discusión del plan en el MES						X	X	X							Dr. Economía	MES
11	Obtención del plan aprobado por el MES													X		Dr. Economía	MES
12	Reajuste del plan de la UHO y las áreas													X		Dr. Economía	MES
13	Discusión y aprobación de ajustes en el Consejo de Dirección	X														Rector	MES
14	Análisis del plan aprobado en las áreas y medidas para su aseguramiento	X														Dr. Economía	MES
15	Ejecución de los planes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Áreas	MES
16	Control de planes y emisión de planes operativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Dr. Economía	MES
17	Análisis mensual en el Consejo de Dirección del cumplimiento del plan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Dr. Economía, Rector	MES
18	Análisis del cierre anual en el Consejo de Dirección del cumplimiento del plan		X													Dr. Economía, Rector	MES