



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN  
CETDIR

Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección

## ***Título***

“ESTRATEGIA DE GESTIÓN CON ENFOQUE A PROCESO DE LA  
RESIDENCIA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS  
INFORMÁTICAS.”

Autor: Lic. Raciél Mapolón López

Tutora: Dra. Clara Alonso Suárez

La Habana, junio de 2008

*Dedicatoria,*

*A mi Mamá, Rosario Olivia López Dreke, por ser mucho más que madre y estar en las buenas y en las malas. A mi papá, Rolando Mapolón Arcendor, por ser mi modelo a seguir. A mi hermano, Rolando Mapolón López, por ser un fiel aliado. A mi hija Verónica Mapolón Herrera, por ser mi semilla para la vida. A mi abuela, Carmen Arcendor Cabe, por su consagración secreta para con todos. A mi familia por su devoción, confianza y por contribuir en mi formación para con la vida.*

## *Agradecimientos Especiales*

*A mi Tutora la Doctora Clara Alonso Suárez, por su desenfado inteligente y oportuno apoyo.*

*A los profes de la maestría por incidir en mi formación académica.*

*A la Master en Dirección, Yudeisy Pérez González por su infinita dedicación y extrema paciencia, muchas gracias.*

*A todos mis compañeros de la maestría, los que me ayudaron a que yo terminara en un día como hoy.*

*A Odaymis Herrera Alvarez, por darme lo que sostiene e incentiva mi vida: Verónica Mapolón Herrera.*

*A Lainet, Made, Jany, Gladys, Yunnet por su eterna Fidelidad.*

*A Osvaldo Emilio Leyva Cruz, por estar siempre presente.*

*A los inigualables Carlos Barrios Padre e Hijo y al amigo de siempre Boris Luis Cabrera.*

*A los trabajadores de la Residencia # 2, de todos los tiempos.*

*A las niñas de reproducción Mercy, Isabel, Clarita y Albis por su constante interés*

*A la Doctoras Aleida y Maria del Carmen.*

*A todos los camagüeyanos que están cumpliendo un deber acá en la capital.*

## *Agradecimientos*

*A los Consejos de Dirección de las Direcciones de Residencia.*

*Al Gabinete Psicopedagógico por existir.*

*A Maria Esther, Cary y Maria Teresa por nunca fallar.*

*A los Directores de Residencia por su vital ayuda.*

*A mis compañeros de la Dirección de Deportes en especial a su Director Amaury y a Yunelsis Rodríguez Báez.*

*A Aida Elena, por su certera profesionalidad.*

*A todos los que me apoyaron y siempre tuvieron confianza en mí en que lo podía lograr a pesar de las circunstancias, hoy les digo que valió el esfuerzo. Estoy en deuda con todos.*

*Gracias*

## **Resumen**

La siguiente investigación se efectúa en la Residencia Estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas con el objetivo de elaborar una estrategia de gestión con enfoque a procesos que sirva para optimizar el trabajo en esta área de la Universidad. Se estudiaron los elementos teóricos sobre estrategias y gestión por procesos. Se realiza un análisis de la situación actual de la Residencia; mediante el diagnóstico estratégico que obtuvo resultados de la implementación y procesamiento de la matriz DAFO, el mapeo de procesos y la aplicación de una encuesta a los dirigentes, trabajadores y residentes, sobre la valoración de los servicios que reciben, la identificación de los procesos y las consideraciones sobre algunas relaciones conceptuales de los procesos y servicios así como la relación entre las áreas que intervienen en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. En la caracterización del entorno inmediato, al plan de acciones y el mecanismo de control se concreta el planteamiento de la estrategia como principal resultado. Se arriba a Conclusiones y se hacen Recomendaciones útiles para dar continuidad de la investigación.

## Índice.

Introducción.....	1
Antecedentes del Problema.....	1
Situación Problémica .....	4
Justificación de la Investigación .....	6
Capítulo I: “Elementos Teóricos sobre Estrategias y Gestión con enfoque estratégico a Procesos y Servicios”.....	10
1.1 Enfoque Estratégico .....	11
1.1.1- Enfoque orientado a proceso.....	12
1.1.2- Enfoque orientado a servicios.....	17
1.1.3- Estrategias y sus Definiciones Teóricas .....	20
1.2 Gestión Universitaria: Una nueva visión.....	24
1.3 Extensión como Proceso Universitario .....	26
1.4 Residencia Estudiantil: Una nueva perspectiva.....	32
Conclusiones parciales:.....	33
Capítulo II: “Diagnóstico Estratégico. Análisis de la situación actual de la Residencia UCI”.....	34
2.1 Introducción .....	34
2.2 Objetivos, Metas y Estrategias de la Dirección de Residencia .....	34
2.3 Diagnóstico Estratégico .....	37
2.3.1 Herramienta para el mapeo de Procesos (SIPOC) .....	41
2.3.2 Análisis DAFO.....	42
2.4 Servicio al usuario.....	46
2.4.1 Análisis de las encuestas.....	47
Conclusiones parciales.....	53
Capítulo III: “Propuesta de Estrategia de Gestión en la Residencia Estudiantil” .....	54
3.1 Introducción .....	54
3.2 Evolución de la Residencia.....	54
3.3 Descripción de los Procesos y sus componentes.....	56
3.4 Estrategia: Una vía para la gestión por proceso.....	63

3.4.1 Directivos y su Rol en la Organización.....	64
3.4.2 Dirección Estratégica .....	65
3.5 Plan de acción de la Estrategia para la Gestión por Proceso de la Residencia Estudiantil.....	71
3.6 Mecanismo de Control.....	75
Conclusiones Parciales .....	76
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias Bibliográficas.....	79
Bibliografía Consultada .....	81
Anexos.....	88

la UNESCO con sede en París, expresa claramente la visión de la universidad.  
(UNESCO 2000)

"Las instituciones de educación superior deberían brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de la responsabilidad social, educándolos para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y promuevan los cambios que propician la igualdad y la justicia."(UNESCO 2000)

Estos centros de altos estudios deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaz de analizar los problemas, buscar soluciones para las inquietudes que plantea la sociedad, aplicar estas y asumir responsabilidades sociales.

El vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha marcado, sin dudas, la vida moderna, pues acorta la distancia, une a las personas, economiza recursos, hace más eficientes todos los procesos y en general vigoriza la economía y la industria.

Cuba no está ajena al desarrollo de las nuevas tecnologías, a pesar de que se hace difícil acceder a ellas por el injusto bloqueo, este no ha sido impedimento para utilizarlas en beneficio de la sociedad donde todos tienen igual derecho de uso.

### ***Antecedentes del Problema***

Por decisión de la alta dirección del país, en el año 2002 se crea la Universidad de las Ciencias Informáticas, que tiene como objetivos: formar ingenieros informáticos, producir software, y contribuir junto con el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones y los Joven Club a la informatización de la sociedad cubana.

La creación de la Universidad dio la oportunidad de que en ella pudiesen estudiar egresados de todo el país, con la peculiaridad del régimen de internado donde una parte de los profesores se mantendrían en iguales condiciones. Como institución universitaria de nuevo tipo, en ella se plasmarían los nuevos conceptos, métodos y medios audiovisuales en función de la formación de profesionales integrales.

Para el surgimiento de la Residencia de la UCI, constituyó una premisa, que el total de los estudiantes fueran becarios, por lo que hubo que preparar condiciones óptimas, de hospedaje, tanto para ellos como, para los profesores albergados. A diferencia de otros centros de educación superior, fue necesaria la creación de una infraestructura tecnológica, en los apartamentos, para el acceso a los servicios de red, en función del estudio individual y de la preparación de los docentes.

En esta primera etapa de trabajo, la dirección de Residencia Estudiantil contaba con un personal conformado por antiguos trabajadores de la base militar y personas de diversos perfiles de ocupación, los que fueron captados para que funcionara la nueva Residencia. Prácticamente este personal no tenía experiencia de laborar en una universidad. En este período los niveles de organización eran bajos, no existía una clara estrategia de trabajo y se laboraba por activismo.

En este tiempo en la Universidad existían 6 Facultades con una matrícula de 2 000 estudiantes y alrededor de 200 profesores albergados, atendidos todos por una Dirección de Residencia.

En el curso 2003/2004, segundo de la Universidad, se toma la decisión de crear dos Direcciones de Residencia Estudiantil, además de un grupo de atención a profesores y el Hotel Universitario, este último con el fin de ofrecer hospedaje a los profesores de otras entidades que por motivos profesionales o laborales requirieran alojamiento en la Universidad.

Se inicia la capacitación y la superación del personal, se definieron los objetivos del área, se esboza una estrategia de trabajo educativo, se trazan los lineamientos de la captación del personal, que cumpla los requisitos y exigencias de la Universidad.

En el 2004 se decide por parte de la dirección de la Universidad poner en funcionamiento todas sus estructuras, lo que en la práctica eran 10 Facultades y 3 Direcciones de Residencias Estudiantiles, se modifica el grupo de atención a profesores y se consolida como una Dirección. Con esta nueva distribución de trabajo, se crea la Vicerrectoría de Residencia en la cual, comienza a fungir el Gabinete Psicopedagógico. Se realizan talleres de trabajo educativo, se promueve la participación en eventos científicos. Para ese entonces, el personal tenía una conformación de mayor idoneidad y se logró capacitarlo, propiciando un cambio de los perfiles cargos de las encargadas de recepción y alojamiento por las de Técnico "C" de Atención Integral al Becario, lo cual garantizaría un mejor clima alrededor de esta área de trabajo; unido a las condiciones favorables del entorno inmediato que constituye la Universidad.

El escenario descrito, requiere fundamentar la existencia de la Residencia en la Universidad, una clara definición de los procesos, una coherencia en las acciones emanadas de la organización con el fin de contar con una óptima gestión, porque los procesos de la residencia tributan al resultado de la misión de la universidad, deben ser compartidos por todos los miembros de la organización y fluir su desarrollo en consonancia con el rol que debe asumir esta área en la institución universitaria.

Un aspecto clave en la Residencia, en el marco del trabajo educativo, es la formación de valores, teniendo en cuenta, que ellos regulan la actividad del individuo en su contexto de actuación, la cual constituye el referente de un ambiente familiar y social, susceptible al perfeccionamiento, a partir de su proyección en la sociedad.

La modalidad del régimen interno exige que se tengan en cuenta dos aspectos esenciales, la satisfacción de necesidades objetivas y subjetivas, con respecto a las

objetivas; alimentación, vestuario, vivienda, tecnología, corresponde al proyecto solventarlas y así ocurre en la práctica. Las subjetivas se relacionan, con la convivencia entre estudiantes y las influencias que reciben del ambiente universitario, a través de profesores y trabajadores. Es significativo señalar que mediante ellos, se refuerzan los patrones establecidos en su medio familiar.

Debe ser prioridad de los trabajadores del área potenciar, el sentimiento humanista de cada uno de sus residentes, a fin de crear un espacio eminentemente educativo, en un centro que aspira a ser, una universidad de excelencia, a partir de ofertar no solo servicios, (entrega de aseo, vestuario, albergue, tecnología) sino también el mayor mérito, educar, para tributar a la sociedad de la cual forman parte.

La permanencia del estudiante en la residencia por lo general es más que en el aula, lugar donde las ataduras docentes no existen, no por la ausencia de rigor, sino que es otro el ámbito y permite distintos patrones de conductas, hábitos y expresiones abiertas, que en numerosas ocasiones son compartidos por todos los miembros del apartamento.

Los valores existen en el individuo como formaciones motivacionales de la personalidad, que orientan su actuación hacia la satisfacción de sus necesidades, es por eso imprescindible que el personal de residencia desempeñe, un rol activo en la identificación y solución de las carencias para corregir y propiciar manifestaciones correctas de los valores.

En la Residencia se prestan algunos servicios generados por la misma Residencia y otros son brindados por otras direcciones. Por citar los de la Residencia están el aseo, el cambio de la ropa de cama, la entrega de medios de limpieza así como los productos para la misma, el cobro de los medios que se pierden o se destruyen.

### ***Situación Problemática***

Se realizó un diagnóstico estratégico en la Residencia, el cual arrojó la siguiente situación problemática:

- Debilidades en el funcionamiento de la organización.
- No se gestionan de forma coherente los procesos que en ella se manifiestan
- Carencia de una definición de misión, visión y objetivos estratégicos de la organización que imposibilita su correcto desempeño y la obtención de una labor de excelencia en cada uno de sus servicios, con la participación de todos los trabajadores.

Una organización que no tenga claridad en los aspectos antes mencionados, no podrá tener buenos resultados, se impone la creación de estos elementos, en sus dimensiones, corporativas, intermedias y específica, con la participación activa de todos sus trabajadores existiendo retroalimentación constante de lo que se genere, para asegurar identidad, compromiso y garantía de la meta propuesta.

La Residencia requiere atención por los directivos de la universidad, en tanto está definida como un espacio eminentemente educativo; sus estudiantes y profesores, se encuentran en un ambiente extensionista y el intercambio entre ellos es espontáneo, sin el rigor de las aulas y del profesor. El comportamiento en la residencia no puede ser de total responsabilidad de los que en ella laboran, también debe incidir el resto del personal docente y no docente. Si esta labor se hace de forma organizada, se logra que los resultados en la formación integral de las personas, siendo lo que espera la universidad.

Todos los aspectos abordados anteriormente forman parte del proceso de gestión universitaria que se tiene que llevar a cabo para lograr que en la Residencia Estudiantil como parte de la extensión universitaria se cumplan con eficiencia y eficacia sus objetivos. Por tanto, la presente investigación se centra en como operar y desarrollar eficientemente la residencia estudiantil sobre la base de lo planteado por Tristán Pérez al decir: "la gestión universitaria es la encargada de operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión universitaria, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con los mismos, con el fin de lograr resultados definidos, como relevantes para la institución y la sociedad." (Perez, Guarton et al. 2003)

Tristá plantea cinco aspectos esenciales para su concreción:

1. Trabajar con un alto nivel de orientación, a metas específicas tanto en la docencia, (cumplimiento de programas), como en la investigación (cumplimiento de contratos y proyectos).
2. Mayor agilidad en la toma de decisiones, para enfrentar una dinámica de cambios determinada por factores no controlables
3. Mayor significación del trabajo cooperativo, para satisfacer los requisitos actuales, de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, en el manejo del conocimiento, para la solución de problemas concretos.
4. Mayor coordinación y trabajo en equipo, para satisfacer requisitos de racionalidad, en el uso de los recursos, asegurando plazos y resultados.
5. Una mayor direccionalidad académica, para el cumplimiento de las metas, la coordinación del trabajo en equipo y la orientación del comportamiento.

### ***Justificación de la Investigación***

La Gestión Universitaria, como proceso integrador guiará la investigación y la Dirección Estratégica dará las herramientas, para encauzar la misma y estudiar soluciones.

**Problema científico:** ¿Cómo mejorar el proceso de gestión de la Residencia Estudiantil, de la Universidad de las Ciencias Informáticas?

**Objeto de Estudio:** El proceso de gestión de la Residencia Estudiantil.

**Objetivo General:** Diseñar una estrategia, para el perfeccionamiento de gestión de la Residencia Estudiantil, de la Universidad de las Ciencias Informáticas.

**Campo de Acción:** Dirección estratégica de la Residencia Estudiantil

### **Preguntas Científicas:**

¿Cuáles son las tendencias, de la dirección estratégica y la gestión universitaria, que favorecen la gestión de la Residencia Estudiantil, como proceso asociado a la Extensión Universitaria?

¿Qué condiciones existen, en la Residencia Estudiantil de la UCI, en cuanto a la gestión por procesos y los niveles de satisfacción, de los usuarios con un enfoque de servicios?

¿Qué caracteriza la estrategia de gestión, a proponer en la Residencia Estudiantil, en la Residencia de la UCI?

### **Tareas de Investigación:**

1. Redacción del marco teórico conceptual, relacionado con la Gestión Universitaria y la Residencia Estudiantil.
2. Elaboración del diagnóstico estratégico, de la Residencia Estudiantil, con un enfoque de procesos, vinculado con la mejor satisfacción de los usuarios.
3. Propuesta de la estrategia de gestión, para la Residencia Estudiantil de la UCI.

### **Métodos teóricos:**

Sistémico Estructural.

Histórico-lógico.

Análisis y Síntesis.

Hipotético- Deductivo.

### **Métodos empíricos:** Observación, Entrevista y Encuesta.

El **sistémico estructural** proporciona el alcance de la estructura, que posee la residencia y la relación que tiene con los componentes de la misma y ofrece la posibilidad, de saber cuáles de estos componentes, ejercen mayor influencia o su contribución al desarrollo de la organización y lograr el objetivo propuesto.

Mediante el **histórico-lógico** se puede conocer el surgimiento de las residencias, el propósito de su creación, las causas que influyeron en su puesta en marcha y los antecedentes en el país, así como su tránsito en la medida que evolucionaba el Ministerio de Educación Superior (MES), junto con los conceptos de la gestión universitaria, sus procesos, etapas de inicio y desarrollo y su relación, con las residencia estudiantil, además de la posibilidad, de comprender el surgimiento de la UCI y su residencia, para lo qué fue creada y cómo ha sido su evolución.

Con el **análisis-síntesis** se pudo saber qué propició el surgimiento de las residencias, sus avances y en qué momento se encuentra en la actualidad y cómo se relaciona, la gestión universitaria, la gestión por procesos y la dirección estratégica, para luego integrarse y determinar sus cualidades, obtener un resultado, con sus relaciones esenciales y poder sistematizar los conocimientos adquiridos en función de la organización.

El método **hipotético-deductivo** ayudó a comprender o predecir cómo sería la residencia, en unión del proceso de la extensión universitaria y con la determinación de los procesos clave, estratégicos y de soporte, se puede gestionar la residencia y esta a su vez cumpla, con su misión como organización y tribute a la de la Universidad, tratando de inferir conclusiones, pero con respuestas previas, teniendo en cuenta el conocimiento, que se tiene del fenómeno investigado.

**La observación, entrevista y la encuesta** están estrechamente relacionadas, porque se pueden trabajar de forma conjunta, a través de ellas se realizó el diagnóstico y se recopiló información sobre los conceptos trabajados con los integrantes de la organización. Se conocieron las opiniones que tienen los residentes sobre los servicios que presta la Residencia y la calidad de los mismos.

#### **Aporte de la Investigación**

- El diseño de la estrategia de gestión para la Residencia de la UCI
- La aplicación del enfoque a procesos en la Residencia Estudiantil

La investigación propone iniciar un camino en el quehacer administrativo de la gestión, donde predominen las estrategias y que todo pueda estar planificado y organizado, sin querer que la residencia sea una empresa, se puede pensar como un empresario, sin que sea un hotel, pensar como un gerente o simplemente un buen gestor, con todos los procesos que en ella suceden. La gestión universitaria es el camino.

Para cumplir los objetivos esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera: **Introducción**, donde se exponen los antecedentes y fundamentación del problema científico planteado y se enumeran el resto de los componentes del diseño teórico-metodológico de la investigación.

**Capítulo I:** "Elementos Teóricos sobre Estrategias y Gestión con enfoque estratégico a Procesos y Servicios". Sostiene los referenciales teóricos de la investigación.

**Capítulo II:** "Diagnóstico Estratégico. Análisis de la situación actual de la Residencia UCI". Se obtiene una síntesis de los problemas identificados a través del mapeo de procesos y la matriz DAFO.

**Capítulo III:** "Propuesta de Estrategia de Gestión de la Residencia Estudiantil".

**Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía Consultada, Referencias Bibliográficas y Anexos.**

## **Capítulo I: “Elementos Teóricos sobre Estrategias y Gestión con enfoque estratégico a Procesos y Servicios”**

Es necesario el estudio y exposición de la dirección como ciencia enfatizando la necesidad, que tienen las organizaciones, de disponer de un sistema de dirección, el cual permite el desarrollo en correspondencia, con los profundos y continuos cambios que acontecen en el entorno, para lo que se hace necesario un análisis serio de la organización.

No se pueden olvidar las funciones de la dirección, que a pesar de todos los adelantos científicos, en el orden administrativo no han cambiado, sino que exigen un mayor alcance: convertir los recursos en bienes o servicios con resultados económicos y sociales altamente satisfactorios y lo que es resumido en este concepto.

La dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (Pupo 2007)

Otra arista del tema es también las consideradas actividades, que los gerentes efectúan para establecer la idiosincrasia y estilo de trabajo de la organización, además del proceso de intercambio, de información entre gerentes y subalternos, sobre diversos aspectos relacionados con el trabajo. (Corporativo 2005)

Los procesos estratégicos de planeación, implementación, evaluación y control ayudan a romper el enfoque a funciones y tareas por otro, basado en la dirección por objetivos y por valores, lo cual orienta el modelo institucional, hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad y crea una cultura para lograr el cambio organizacional estratégico.

Para validar lo anteriormente planteado, el enfoque estratégico será la guía de cómo las organizaciones, con esta concepción alcanzan resultados satisfactorios, en su gestión y proveen de instrumentos para la acción práctica y la aplicación de un conjunto de elementos estratégicos básicos y de mayor solidez, en proyección de la organización. El enfoque estratégico de una organización, junto con el enfoque orientado a proceso y a servicios, con una clara estrategia tributará, a que la institución alcance el cumplimiento de su misión.

### **1.1 Enfoque Estratégico**

Su desarrollo se remonta a 1990, como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, basada en la interpretación de la realidad y los análisis de la cultura, objetivos con la posibilidad, de adaptarse a los diferentes sistemas existentes.

El enfoque estratégico permite, en un marco flexible dar soluciones empresariales, considerando los elementos que orienten al desarrollo, de la cultura de la organización y esta a su vez aporte, a la motivación y compromiso del personal en los asuntos de la organización. Además desarrolla el estilo de la dirección, para poner en práctica los procesos de participación y delegación, con los objetivos bien definidos, orientados a las funciones de cargo o los puestos y la creación de equipos, necesidades de perfeccionamiento. Esta integración facilitará gestionar los cambios de la organización.

Para que el enfoque estratégico, alcance su mayor efectividad es vital la implicación activa del sujeto, de su compromiso, intencionalidad e identificación con el contenido de la actividad que realiza.

El proceso estratégico, debe asumir la complejidad que implica el patrón de conducta más apropiado para la organización; requiere ser ordenado posibilitando la acción de todos los trabajadores y se le hagan, a su debido tiempo ajustes a la estrategia, a partir de los resultados en la acción.

La participación real y consciente de las personas en los procesos bien sean productivos, de servicio o administrativo, contribuyen a dar respuestas a los problemas surgidos y a que el ambiente de trabajo sea que cada cual aporte, a la organización y a su vez tengan un desarrollo en lo profesional para, seguir aportando al funcionamiento correcto de los procesos.

La gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos que lo sustentan, deben ser primero puestos a la luz en su estado actual, identificando fortalezas y debilidades y luego diseñar planes de acción para atenuar debilidades e implantar fortalezas. (Valle Barra 2005)

El resumen del criterio planteado, consiste en que se debe tener en cuenta a los integrantes de la organización, conociendo sus preocupaciones, inquietudes, sus aportes a todos los procesos en relación con los objetivos específicos, de cada área de trabajo, guiado por los objetivos de la empresa u organización.

Se debe decir que el enfoque estratégico, dotara a la organización de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, a la vez de una alta posibilidad de anticipación y actuación en su entorno dinámico, con el compromiso de que todos los que actúan e interactúan en los procesos y sean aprovechadas las experiencias y conocimientos con la vista hacia el futuro y la propuesta de objetivos retadores.

#### **1.1.1- Enfoque orientado a proceso.**

La mejor manera de conseguir un buen aprovechamiento y control de todos los recursos disponible de cualquier empresa, es realizando un análisis profundo sobre todos los procesos que influyen, en el acabado final del producto o servicio. De esta forma, se logra una mejor comprensión que facilitará la toma de decisiones necesaria, para economizar esfuerzos y energía.

El concepto de proceso es antiguo y puede encontrar su origen en la filosofía de Heráclito, para quien el mundo se ve como un conjunto de flujos incesantes.

El enfoque orientado a procesos, se opone a una visión estática de las cosas, se puede relacionar con la noción, de cambios, aunque la filosofía nos enseña que un proceso, no es cualquier cambio, sino un cambio derivado de algo central, constituye el paso dinámico que permite eliminar, las contradicciones entre dos polos opuestos y permite el razonamiento dialéctico.

El Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) define un proceso como la "sucesión de actividades en el tiempo, con un fin definido; organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos, en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico; secuencia de actividades que añaden valor, mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. Los procesos pueden ser tangibles, por ejemplo, la introducción de la información en bases de datos, e intangibles, como sucede con los análisis de contenidos. Estos personifican a la organización, mediante cada una de las etapas en que se realizan, ofrecen claridad sobre su buen o mal funcionamiento, permiten el perfeccionamiento y mejoramiento de la eficacia general de toda organización, en tanto se gestionen debidamente hacia la consecución de una meta".(Corporativo) 2003)

Pascual Boned reconoce como proceso la sucesión sistemática de acciones interrelacionadas, que transforman una serie de elementos de entrada en requerimientos o necesidades; que posee un determinado destinatario o usuario (interno o externo) con el fin de conseguir o alcanzar los objetivos establecidos, añadiendo valor en cada fase. (Boned Pascual 2007)

La gestión por procesos puede ser una buena alternativa para aquellos sistemas de gestión que resulten poco eficientes, basados en esquemas tradicionales de organización, por funciones. Por otra parte, los procesos se identifican con las

diferentes actividades, que la organización debe desarrollar para cubrir las necesidades de diferentes destinatarios.

El análisis de los procesos permite obtener información continua, respecto a los aspectos estratégicos de la gestión, identificando los eventos exitosos y fallidos, los que ocurren dentro de los márgenes previstos.

De lograrse lo anterior mencionado, daría la posibilidad de una mejora continua de los procesos, con la eliminación de los errores de las funciones de la organización.

La norma ISO 9000:2000 en su apartado 3.4.1 define como proceso, el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos, de entrada en resultados”. Luego, añade que los elementos de entrada, para un proceso son generalmente el resultado de otros procesos.

El enfoque orientado a proceso de una organización debe tener en cuenta las políticas y procedimientos que orienten y definan espacios, los responsables que aseguran su cumplimiento, el alcance, así como elementos reguladores imprescindibles para el funcionamiento de las actividades.

A través del enfoque orientado a procesos, se eliminan barreras entre diferentes áreas funcionales, unifica hacia las metas principales de la organización y permite la apropiada gestión entre los distintos procesos. Una correcta aplicación del enfoque orientada a proceso, en cualquier organización, es el control continuo que proporciona sobre los procesos individuales, su combinación e interacción.

Si una organización logra una correcta identificación de los procesos, así como su aplicación y la relación entre cada uno de ellos y los métodos para lograr el control de los procesos, de manera que estos sean eficaces, debe asegurar la disponibilidad, de recursos e información necesarios para tributar y darles seguimiento a dichos procesos.

Otras de las cualidades del enfoque orientado a procesos y que es tratado por el M.Sc. Luis Felipe Sexto y con el cual se adscribe el autor, es lo referente a la insistencia de planes, bien sean productivos o desde bienes materiales, provocando la falta de control en los procesos de la organización, la ineficiencia e ineficacia y la correspondiente ausencia de calidad. Se hace importante la evaluación objetiva de los procesos y que estos son factibles de planificar, controlar y mejorar, como final medirse y conocer su capacidad real. (Sexto 2005)

Para comprender el enfoque orientado a procesos, lo primero es saber las interioridades del sistema y cómo está compuesto. En toda la literatura consultada se menciona entrada, proceso y salidas.

**Procesos:** Conjunto de actividades, interrelacionadas o que interactúan, que transforman entrada en salidas.

**Entradas:** Se definen por las necesidades, de las personas y las fuentes precedentes, tanto interna como externos e incluye recursos.

**Salidas:** Son el producto o servicio, que resulta de las actividades realizadas en el proceso, dirigidas al cliente internos y/o externos.

Se habla realmente de proceso, si existen las siguientes características o condiciones.

1. Se pueden describir las entradas y las salidas
2. El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
3. Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
4. Se habla de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "Qué" no al "Cómo"
5. Es fácilmente comprendido, por cualquier persona de la organización
6. El nombre asignado a cada, proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidas en el mismo

En cuanto a la clasificación de los tipos de procesos, en la bibliografía revisada se pudo ver la diversidad. Para nuestra investigación asumimos la de Felipe Sexto, que los clasifica como estratégicos, fundamentales que también son conocidos como clave y los de soporte o apoyo cada uno tiene una misión para la organización. (Sexto 2005)

**Estratégicos:** Proporcionan, directrices al resto de los procesos y generalmente son establecidos por la alta dirección u organismos superiores.

**Fundamentales:** Son los esenciales, relacionados con el cumplimiento de la misión de la organización y son los que crean valor para los usuarios y demás partes interesadas.

**Soporte:** Dan apoyo y actúan, como facilitadores de los procesos fundamentales.

El conocimiento de los tipos de procesos, ofrece la claridad para identificar prioridades y no perder de vista el objetivismo del sistema de gestión, donde se aplica el enfoque a procesos.

Los procesos tienen dueños, propietarios o responsables y son los encargados de analizar, controlar y ver sus mejoras, es vital que cada responsable tenga el sentido de permanencia, que representa su acción en la gestión de los procesos, así como se interrelacionan e interactúan, con el resto de los procesos por lo que se hace necesario la comunicación e interconexión en la organización, para que el resultado final sea válido a la misión de la institución.

El enfoque a procesos, se concentra en la atención del resultado de los procesos y no de las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye, el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad, con el proceso total y no con su tarea personal.

Este enfoque está fundamentado en la asignación a un directivo, de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa u organización, dando la posibilidad de que

el responsable, de un proceso tenga compromiso con el mismo y relacionado con la autoridad sobre los responsables funcionales.

La utilización del enfoque orientado a procesos, en las organizaciones reporta beneficios tales como:

- Integra y alinea los procesos, para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos, en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Define el grado de satisfacción, del usuario interno o externo y lo compara con la evolución del desempeño personal.
- Proporciona oportunidades, para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Transparencia, de las operaciones dentro de la organización.
- Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo, centra el trabajo individual y la eficacia de los procesos, con una óptica integradora en lugar de parcial apunta, a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- Identifica las necesidades, de los usuarios o usuarios externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados organizacionales.
- Asigna, responsabilidades a cada proceso.

El propósito del enfoque orientado a procesos es mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos unidos al aumento de la satisfacción del usuario, con la integración de personas, procesos y el incremento de la productividad, competitividad y el desempeño de la organización.

### **1.1.2- Enfoque orientado a servicios**

Para que una organización sea eficiente y eficaz en el cumplimiento de su misión debe tener bien definida, su razón de ser. Si una de sus áreas, tiene que ver con la prestación de servicios entonces, es necesario cumplir la regla de oro: Brindar un buen

servicio, aunque no venda productos. Esto significa, que el usuario requiere atención para tener éxito en el entorno inmediato y general.

Es necesario facilitar la vida al usuario, esto se hace con estrategias y atención, para que él pueda adquirir productos o servicios y lo haga de manera fluida, tranquilo y sin presión de tiempo, decidiendo sus expectativas y necesidades, con la consabida respuesta que no se equivocó, en su decisión de elección del servicio.

La tarea de desarrollar un enfoque orientado a servicio, en la organización resulta importante y constituye un reto, que requiere de la participación y dedicación de todo el personal. Es imprescindible la voluntad y el empuje de las personas que dirigen, sin olvidar la responsabilidad en los cambios, que ocurren dentro de la institución, con el proceso de mejora continúa.

Los trabajadores a todo nivel deben comprender, cuál es la misión y cómo esta se beneficia con el cumplimiento de la estrategia, para el buen servicio. Para que esto se formalice, es importante trabajar en equipo, que el usuario sepa que se esta, en función de él como deber y no como tarea.

Para lograr buenos resultados es necesario, que todos los miembros de la organización, aporten con sus experiencias y habilidades colectivas, para analizar los sistemas y procedimientos, mejorando constantemente los servicios.

Para introducir el enfoque orientado a servicio, los directivos deben presentar a las personas el concepto de servicio al usuario, en sus etapas iniciales del proceso. Con este intercambio se pretende una retroalimentación, tanto para los que lideran la organización, como para los que tienen la responsabilidad de ofrecer servicios y poder eliminar los errores e introducir cambios, los cuales se revierten en el beneficio que recibe la comunidad donde suceden.

"Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas, que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente, la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes". (Thompson 2006)

No se pueden desconocer cuatros de las funciones del enfoque orientado a servicio.

1. Establecer, un ambiente agradable para cada usuario.
2. Agilizar, el flujo de usuario o usuarios.
3. Personalizar los servicios, para cada usuario.
4. Organizar y proporcionar información clara a cada usuario.

Con el cumplimiento de las funciones antes mencionadas, donde se tendrá como resultado final la satisfacción, el agradecimiento del usuario, por el servicio recibido, con su valor agregado por la calidad del producto. El enfoque de servicio, debe tener una correcta orientación hacia que o quién está dirigido, por lo que es necesario recopilar información y analizarla para dar respuestas, en pos de las mejoras de los procesos, productos o del propio servicio sin perder de vista los cambios, que auxiliarán en los progresos de la institución.

A criterio del autor, aspectos del enfoque poco tratado en las organizaciones que ofrecen servicios, son los soportes y la capacitación, los mismos intervienen dentro de la institución o fuera de esta. Se considera, que el personal debe y tiene que poseer conocimientos, cualidades, para brindar al usuario su servicio y sin olvidar, que aquí está la imagen de la entidad, por tanto, la capacitación es indispensable. En cuanto al soporte, este consiste en que el área cuente con lo imprescindible, para cumplir su función con calidad.

El compromiso de la universidad, en cuanto al enfoque orientado a servicio se manifiesta en el cumplimiento de las acciones, tareas, metas, objetivos y funciones, que tienen los integrantes de cada área y donde ellos sepan desempeñar, sus actividades con disposición, pero haciéndolo bien, sin conformismo, ni pasividad o indiferencia, que acarreen el retraso del cumplimiento de la misión de la universidad, una premisa es el monitoreo de las necesidades y las expectativas, para ser respondidas con agilidad y eficacia por los miembros, de la organización que brinda el servicio.

### **1.1.3- Estrategias y sus Definiciones Teóricas**

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización, es necesario compartir información, a fin de arribar a un plan dinámico y coherente, que ofrezca un mínimo de garantías de éxito. El proceso estratégico no puede estar en la cúspide de la organización, sino que requiere de todos los trabajadores, en su manera de pensar y actuar, en medio de un entorno complejo, de constantes cambio y múltiples grupos de interés, donde se precisa intuir el futuro y trabajar sin descanso, para lograr formas peculiares en el proceso estratégico.

Las estrategias son los métodos, que utilizamos para hacer algo. El significado de la palabra proviene del griego "Estrategos" que significa "General" por ende su uso era exclusivo del arte militar.

En el diccionario Larousse es definido como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir.

"En el orden administrativo o empresarial está dado por ser una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleados de manera iterativa y transfuncional contribuye a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr la efectividad en la

satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma". (Ronda Pupo 2002 )

Son las formas de moverse, de la realidad a la visión. Son los mapas de la carretera, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida, son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias son, a largo plazo desde vistas en perspectiva. Las estrategias deben definir las vías, para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras. Son la fuente de múltiples tácticas. Se basan tanto en el proceso, como en el contenido de los objetivos a lograr. Son trabajables y pueden ser directas o indirectas, así como integradoras y holísticas (que tienen en cuenta todos los factores, el todo) (Portuondo 1997)

Las estrategias son la fuente de las táctica, son los caminos para garantizar la acción, son como las alternativas, para alcanzar los objetivos y materializarlos, es el cómo se transita hacia dónde se quiera llegar, son planes para el futuro con referencia del pasado que nos puedan servir para tomar las decisiones en el presente y poder alcanzar los resultados planeados.

La estrategia como resumen es un patrón, a seguir para el logro de sus metas, el cual dentro contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con fines bien definidos, que contribuyen al esfuerzo por el cumplimiento de la misión de la organización.

El que una organización tenga definidas e instrumentadas sus estrategias, no quiere decir que lo ha logrado todo, es necesario la retroalimentación de las personas que la componen, para lograr tomar decisiones estratégicas, buscar recursos y nuevos usuarios en función de la misión que posee la entidad.

La participación se refleja en que los trabajadores y jefes opinen, consulten, debatan, tomen decisiones, en lo que les corresponde con eficacia y eficiencia. La dirección

marca el rumbo y los trabajadores construyen sobre ese rumbo, mediante el trabajo en equipo y las decisiones tomadas en grupos.

La correcta aplicación de las estrategias ofrecen la posibilidad de qué se puede tener como plan para lograr los objetivos de la organización, como táctica para dejar a un lado al oponente o competidor, como pauta por su coherencia y comportamiento de las acciones que emanan de la misma, como posición para que ubique, a la organización en entorno existiendo competencia o no. Por último, como perspectiva en su compromiso del actuar y responder de los individuos que integran la organización

Para la realización de una buena estrategia es necesario considerar sus características.

1. La Gestión a largo plazo, no la operativa del día a día.
2. Carácter proactivo de la Dirección.
3. El cambio como, manera de adecuarse y generar entornos positivos para la organización.
4. La decisión, como procesos no repetitivos.

Que en algunos conceptos se le dé carácter de guía a la estrategia, es debido a su alcance en el tiempo, que dará la posibilidad de elaboración de procedimientos para en el futuro, con el sustento del pasado, con su consabido proceso espiral, que permita avanzar con decisiones ya tomadas, con la percepción en lo por hacer.

Una correcta formulación, permite poner orden y asignar adecuadamente los recursos en la organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Para que las estrategias tengan éxito, en su aplicación y tributen al desarrollo de la organización es vital tener los siguientes parámetros.

1. Búsqueda y detección sistemáticas de nuevas oportunidades.
2. Identificación de problemas y amenazas a largo plazo.
3. Asignación de recursos.
4. Mejora de las funciones, de integración, coordinación y control.

La misión, visión y objetivos son partes indisolubles de las estrategias, que hacen que una organización avance en sus propósitos y obtenga los resultados esperados, es vital la transparencia de los elementos mencionados para, que la institución perdure, se adapte y tenga la capacidad de metamorfosearse en un entorno dinámico. La visión es la declaración de la organización en el futuro, es como se ve el contexto, a lo que se aspira. .

Los objetivos son la guía, las acciones, que deben realizar la organización para darle cumplimiento a su misión.

El texto "Dirección estratégica" (Johnson and Scholes 2006) hace referencia a los niveles de estrategias en una organización.

Estrategias corporativas: se relaciona con el objetivo y alcance de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios.

Estrategias de unidad de negocio: se refiere a cómo competir con éxito en determinado mercado.

Estrategias operativas: se ocupan de cómo los distintos componentes, de la organización, recursos, procesos, personas y habilidades contribuyen, de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Por su parte, Menguzzato y Renault también mencionan tres niveles de estrategias teniendo en cuenta la estrategia empresarial, (menguzzato and Renault 1992)

**Estrategia global, "Estrategia Maestra":** Se considera la empresa, en relación con su entorno decide negocios a desarrollar.

**Estrategia de negocio:** Es la específica por cada negocio, que productos va a desarrollar la empresa.

**Estrategia funcional:** Son los implementados por el área, decidido por la alta dirección, la estrategia de producción, de finanzas, etc.

Como se observa en las dos clasificaciones son comunes los tres niveles, aunque difieren en los nombres de las estrategias, pero persiguen el mismo fin, se declara que en la investigación se trabajará con la estrategia funcional u operativa, para darle validez a la misma

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder, ¿Qué organización se quiere ser? , ¿Adónde se quiere llegar? Una de las claves empresariales, es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

### ***1.2 Gestión Universitaria: Una nueva visión***

La universidad de cara al nuevo milenio reclama las exigencias, de una sólida formación cultural como fundamento de la comprensión global en que se vive; la misma debe orientarse hacia una amplia y profunda visión determinada, por el impetuoso desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, en estrecha relación con las esferas del saber y su repercusión en la sociedad.

Graduar a un joven profesional integral y que en los años de estudio, se apropie de conocimientos, habilidades, hábitos, experiencias y valores constituye uno de los objetivos principales y el mayor reto de las universidades cubanas. En la Educación Superior la carrera, es el centro de formación del futuro egresado requerido por la

sociedad y esta a su vez, lo necesita con preparación y conocimiento, para enfrentar los desafíos de la nueva vida, para la que se considera que está preparado y tiene los conocimientos teóricos para ponerlos a prueba.

“Si bien a las instituciones sociales les corresponde desarrollarse como agentes directos, reguladores de la naturaleza humana en sus diversas y múltiples relaciones, a las instituciones educativas se les ha asignado la misión de orientar el proceso de formación del hombre en cada sociedad. Tal encargo supone la formación en dos aspectos correlacionados: la instrucción propiamente dicha y la formación axiológica o valorativa de la existencia humana, elementos que propician experiencias facilitadoras para formar el hombre en la modernidad. Las universidades, como instituciones del cuerpo social han tenido históricamente, la misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada por la sociedad, a través de la formación de personas, que se apropien de ella, la apliquen y la enriquezcan, para responder a las demandas del desarrollo económico y social.” (-Larrea 2003)

La gestión universitaria es el proceso por excelencia, que permite que las universidades puedan armonizar y tributar con el accionar de profesores, estudiantes y demás personal administrativo. Los procesos que en ella se manifiestan son la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

Valle Barra plantea que gestionar cada elemento de la universidad, permitiría lograr el modelo de la universidad a que se aspira. Además, utiliza indicadores a partir de las actividades funcionales tales como: finanzas, recursos humanos, servicios, marketing o vinculación con el medio tecnológico e infraestructura, a través de los medios de desempeño o áreas de medición vinculadas con índices de calidad de la educación (enseñanza y aprendizaje, satisfacción, actividades internas, externas, ingreso y costo.) (Valle Barra 2005). Es necesario entender que la gestión universitaria, es un proceso integrador del cual todos en la universidad, son actores y a la vez espectadores por los resultados que ella permite que se alcancen.

En la investigación realizada por el Comité de Expertos Externos de Gestión Universitaria de un Centro Universitario de Formación e Innovación Educativa, con el fin de determinar los parámetros de la gestión, llegaron a la conclusión, que está comprendida por: política y estrategia, personas, alianzas y recursos, liderazgos, procesos, resultados en los usuarios, en las personas, en la sociedad y resultados clave. (Chamorro Álvarez, Benavides Velasco et al. 2005)

La gestión eficaz de los procesos educativos y administrativos, debe estar sustentada por la calidad de ambos procesos, los cuales están estrechamente relacionados y donde debe predominar la formación, como proceso impulsor en la universidad, sin olvidar la investigación y la extensión universitaria.

La literatura aborda también la gerencia universitaria, orientada hacia la eficiencia y la productividad utilizando aspectos, como acción conjunta, coordinación, procesos organizacionales, planeación, flujos administrativos, haciendo una administración racional de los recursos, de modo que los procesos que ocurren en su interior sean ejecutables con eficiencia y calidad para hacer, que las instituciones busquen la excelencia.

La gestión universitaria tiene como esencia, la vigilancia de la coherencia entre su identidad, orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones.

### ***1.3 Extensión como Proceso Universitario***

En el Programa Nacional de Extensión Universitaria, se plantea que la Extensión Universitaria es una manifestación de la relación dialéctica entre la universidad y la sociedad, se da en el vínculo, pero no en todo vínculo, sino en aquel cuyo fin es la promoción de la cultura; es decir, es aquel en que se establece la relación, entre la cultura y la elevación del nivel cultural de la sociedad en general a través de la función extensionista. (Superior 2004)

Además, se señala al proceso extensionista, como el resultado de las relaciones sociales entre los sujetos, que en ella participan dirigido de forma sistémica, a la promoción de la cultura, tanto para el interior de la universidad, como para el exterior de la misma. (Superior 2004)

Con la creación en 1976 de los Ministerios de Educación Superior (MES) y el de Cultura se le da carácter oficial a los departamentos de cultura y el impulso al trabajo artístico, en sus inicios. En 1988 se crea “El programa de desarrollo de la Extensión Universitaria, con el fin de perfeccionar la formación integral de los estudiantes universitarios cubanos, que hasta ese momento era insuficiente.” (Superior 2004)

Se decide por el MES en, 1992 la creación de la Dirección de Extensión Universitaria (DEU) como órgano encargado de coordinar, promover y fomentar el desarrollo de la Extensión Universitaria, para toda la Educación Superior. La misma, además de atender el movimiento de artistas aficionados, el programa nacional de la lectura, los del alcohol, droga, tabaquismo, el sida, atiende el deporte y las residencias estudiantiles.

Se debe resaltar como característica distintiva de la extensión universitaria, el alto componente de comunicación y gran nivel de relaciones humanas que constituyen la base del proceso de producción y garantiza, que se genere el producto social que mediante sus interlocutores, regula la transformación consciente del entorno, para incidir en las modificaciones sociales que tributa la propia universidad.

Con la Reforma de Córdoba, Argentina (1918) la extensión universitaria adquiere connotación en el contexto universitario, como función social. Esto redimensionó la universidad latinoamericana. La validación de este criterio se revela en el Manifiesto de Liminar “Extensión Universitaria. Fortalecimiento de la función social de la universidad. Proyección al pueblo de la cultura universitaria y preocupación por los problemas nacionales”; dando fin al ***aislamiento*** que caracterizó este primer período de desarrollo de la extensión universitaria.

Lo propuesto en Córdoba fue difundido inmediatamente, por el continente latinoamericano y generó el surgimiento de varios movimientos reformistas, con propósitos semejantes; los cuales ofrecieron resultados favorables, que se expresan en un intenso desarrollo cultural al interior de las universidades y las relaciones con representantes, de la intelectualidad de avanzada y con el sector obrero y campesino. La integración entre las universidades latinoamericanas, con el objetivo común de enfrentar, la situación colonial que se agudizaba se convirtió en una tarea constante.

La Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), centró su actividad durante aproximadamente 20 años en la convocatoria a eventos que tuvieron una fuerte influencia y fueron determinantes en la consolidación lograda del concepto y la esencia de la extensión. Aunque no se revirtió en el quehacer de las instituciones universitarias, el desarrollo teórico conceptual alcanzado; provocado, entre otras razones por la situación económica, política, social y cultural presente en América Latina, por la falta de motivación de los gobiernos de turno y por la falta total de prioridad, que se le daba a la extensión por los académicos de las universidades.

Recientemente, la actividad analizada, presenta una ligera evolución en las universidades de la región, con las peculiaridades que caracterizan a cada realidad, con una distribución de diferentes situaciones, en los resultados, determinado por las condiciones mencionadas anteriormente relativas a cada país.

Otros elementos que han estado presente en la realidad de la extensión universitaria en la región, son: falta de presupuesto, la marginación en relación con las demás funciones de la universidad, la limitada preparación de los recursos humanos para su desarrollo, la inexistencia de políticas culturales, la inadecuada infraestructura, la falta de correspondencia entre la planificación y la acción extensionista. Lo anterior, se revierte mayormente en similares comportamientos que se traducen en: un desvirtuamiento conceptual, carencia de sistematización y esporádicos programas y proyectos, que no pasan de ser utopías que generalmente no se concretan por la situación real con que cuenta cada nación.

La actualidad se ha caracterizado además por la búsqueda constante de mecanismos de **integración**, entre las universidades latinoamericanas y de estas con la sociedad, lo que ha conllevado a la creación de espacios de reflexión en el campo de la extensión, materializados en los Congresos Latinoamericanos de Extensión Universitaria celebrados.

“Estos eventos y otros con carácter binacional, han permitido cierto acercamiento entre las universidades del área, pero no han logrado la real integración buscada, dado que la mayoría de los planteamientos aún no encuentran respuesta en la práctica, lo que ha propiciado un marco de convencimiento de que para que la extensión universitaria, se desarrolle y asuma su verdadero papel, es necesario, como premisa, tener un contexto nacional que favorezca la misión social de la universidad.” (Superior 2004)

La actividad extensionista ha trascendido Latinoamérica y evoluciona en las universidades de Europa Occidental y los Estados Unidos, a lo largo del presente siglo, ampliando sus contactos con las realidades sociales, económicas y culturales de la comunidad en la cuales se insertan, mostrando una tendencia hacia la industria de las principales, potencias mundiales y desarrollando una concepción de prestación de servicios, en correspondencia con los cambios del ambiente; de modo que deberían mostrar un mayor interés por enfocar sus razones educativas al interés, por proyectar un notable enfoque hacia lo social.

A pesar de que la universidad es hoy más popular, no deja de ser influenciada por las ideas anteriores y por la necesidad de lograr un equilibrio entre la contribución, que debe hacer con la constancia y al mismo tiempo su integridad y autonomía. Resumiendo, su función extensionista continúa en línea con la necesidad, de solucionar ese problema, con independencia de lo que requiera la comunidad circundante; con una proyección de la universidad, que sostiene el poder del saber y la entidad de servicios en muchas ocasiones.

La extensión universitaria cubana, tiene sus inicios en consecuencia temporal con la bicentenario Universidad de La Habana, donde alcanza auge en la década del cuarenta, contando con el protagonismo natural de la Federación Estudiantil Universitaria, aunque no se logró que estuviera exenta de un enfoque culturalista y espectacularista, el balance fue positivo en cuanto al reconocimiento social; insuficiente como para que se le tuviera en cuenta, como una relevante entidad de cultura. Sin embargo contribuyeron de forma notable la Universidad de Oriente y la Universidad Central de Las Villas, que se sumaron desde el momento de su fundación en 1947 y 1952 respectivamente, lo que garantizó que esta difundiera su influencia a otras regiones de Cuba aunque modestamente, pues a finales de la década del 50, la compleja situación política del país disolvió las actividades de extensión universitaria.

En el año 1959, con el triunfo de la Revolución, se ratifica la oficialidad absoluta de estas tres universidades cubanas y el 10 de enero de 1962 el Consejo Superior de Universidades de la Reforma Universitaria proclama, como un elemento decisivo, la perspectiva y radicalización revolucionaria de la enseñanza superior, al definir su papel de la universidad en la nueva realidad y determinar las tendencias de la Educación Superior y por tanto de la actividad extensionista.

La Reforma en la extensión universitaria, tuvo un impacto que se determinó en el postulado por la creación de la Comisión de Extensión Universitaria y el establecimiento de sus contenidos, los cuales guiaron los principios que determinaron la labor desarrollada por las universidades, en este campo durante más de una década. En clara definición contenía al respecto: "La Comisión establecerá los medios adecuados para que la cultura universitaria llegue a las masas populares en forma eficaz, así como para que las necesidades de estas, en lo que atañe a su progreso educacional y técnico, sean bien conocidas por la Universidad". Esta concepción que daba respuesta a las necesidades del país, a la vez que transformaba su carácter; con regularidad marcó pautas, por el efecto bilateral que producía. (Superior 2004)

En este período, se crean las bases para la conceptualización del sistema, a partir de las condiciones objetivas que surgen en su consolidación y en paralelo se desarrolla a partir de la implantación de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos, un sentido de síntesis e integración en la dirección de las universidades.

Otros elementos que proporcionan nuevos horizontes para la ejecución de esta labor, en tanto, coloca a la universidad y a la comunidad en posibilidad de complementar vacíos y dar mayor alcance a sus actuaciones, lo constituye la inserción de las universidades en la Batalla de Ideas y en el desarrollo de los diferentes programas de la Revolución, en particular de la universalización de la enseñanza superior, proceso esencialmente extensionista.

“La universalización de la enseñanza superior es una nueva etapa y la creación de una cifra creciente de Sedes Universitarias Municipales, a la vez que reafirma el carácter humanista, prevaleciente en el devenir histórico de la institución universitaria, posibilita la ampliación del acceso particularmente a aquellos sectores, más desfavorecidos de la población, a partir de que viabiliza, que la educación superior sea para todos”.  
(Superior 2004)

Gil Ramón González, en su tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas hace referencia, a las diferentes etapas por las cuales ha transitado la extensión universitaria: (González González 1996)

Primera etapa: Período colonial (Período de Aislamiento)

Segunda etapa: Período semicolonial (Período de la Ruptura).

Tercera etapa: Desde el triunfo de la Revolución hasta mediados de la década de los setenta (Período de la Conceptualización).

Cuarta etapa: De mediados de la década de los setenta hasta principios de la década del noventa (Período de la Masificación).

Quinta etapa: La actualidad (Período de la Integración Efectiva).

La extensión universitaria, como bien se ve en las etapas ha cursado por momentos, de inicio y conceptualización hasta llegar a su mayor expresión en la implementación y puesta en marcha, de diversos programas en las universidades, para el bienestar de todos donde no es patrimonio de un departamento o profesor.

Los doctores González Fernández–Larrea y González plantean cinco características de la extensión como función universitaria. (Larrea-Fernández González and González González 2003)

- La extensión universitaria se produce mediante la actividad y la comunicación.
- La extensión universitaria se orienta a la comunidad universitaria y a la población en general.
- La extensión universitaria puede realizarse dentro y fuera de la universidad.
- La extensión universitaria es parte de las interacciones de la universidad y la sociedad.
- La extensión universitaria tiene como propósito promover cultura.

En este sentido proponen la siguiente definición de extensión universitaria: “Sistema de interacciones de la Universidad y la Sociedad, mediante la actividad y la comunicación que se realizan dentro y fuera del centro de educación superior, con el propósito de promover la cultura en la comunidad universitaria y extrauniversitaria, para contribuir a su desarrollo cultural”.(Larrea-Fernández González and González González 2003)

#### ***1.4 Residencia Estudiantil: Una nueva perspectiva***

El plan de becas surge en mayo de 1960 con la formación de técnicos y se escoge el céntrico edificio de la avenida de G y 25 de la capital, para albergar a los primeros estudiantes que vendrían a estudiar diferentes carreras universitarias, las cuales estaban limitadas para los jóvenes cubanos en etapas anteriores. Este plan alcanza más notoriedad cuando en 1962 formaron parte de la política enunciada en la Reforma Universitaria, en cuanto a la organización de un amplio sistema de becas universitarias, que incluía alojamiento, alimentación y otros beneficios gratuitos para los estudiantes.

Las residencias son atendidas metodológicamente, por la Dirección de Extensión Universitaria del Ministerio de Educación Superior (MES). Aunque en todas las universidades no ocurre así, pues se han creado diversas estructuras, para la atención a la extensión universitaria, lo cual no impide que la residencia estudiantil forme parte de la extensión universitaria.

Las residencias estudiantiles tienen su propio código de trabajo, que las convierten en un espacio de discusión, de intercambio y de reflexión, en el que los estudiantes habitan como si fuera su hogar, pero con reglamentos que norma la conducta, actuación y disciplina, pero no limita en nada el desarrollo, desde el ámbito cultural, deportivo, político y la investigación en los aspectos pedagógicos y administrativos que se manifiestan.

***Conclusiones parciales:***

- El enfoque estratégico, ofrece la oportunidad de que las instituciones identifiquen su rumbo y permite que se conceptualice como organización.
- El enfoque orientado a procesos, contribuye a mejorar la gestión en las organizaciones.
- El enfoque orientado a servicios, viabiliza una correcta atención a los usuarios.
- Una correcta estrategia, facilita el proceso de gestión de las organizaciones.
- La gestión universitaria, integra los procesos: docencia, extensión, investigación, producción y la relación de lo administrativo con lo educativo.

## **Capítulo II: “Diagnóstico Estratégico. Análisis de la situación actual de la Residencia UCI”.**

### ***2.1 Introducción***

El objetivo de este capítulo, es exponer el diagnóstico de la residencia, para ello se tuvo en cuenta, el surgimiento de la organización, la evolución de sus recursos humanos, infraestructura y el desarrollo en cuanto a las funciones diseñadas desde los inicios.

Este estudio se sostiene en los conocimientos teóricos tratados, en el capítulo 1 en cuanto al enfoque basado en procesos, en servicios; relacionados con el enfoque estratégico, como eslabón de unión de ambos procesos, mediante la herramienta SIPOC, la que permitió la identificación de estos últimos, así como el desarrollo del mapeo de los procesos, de la organización, la determinación de las características distintivas, los elementos débiles, los factores fuertes, facilidades del entorno, a través de la aplicación de la matriz DAFO, relacionada con los procesos, para saber dónde están los principales problemas, potenciar lo positivo; sobre esta base, planteando una estrategia coherente.

### ***2.2 Objetivos, Metas y Estrategias de la Dirección de Residencia***

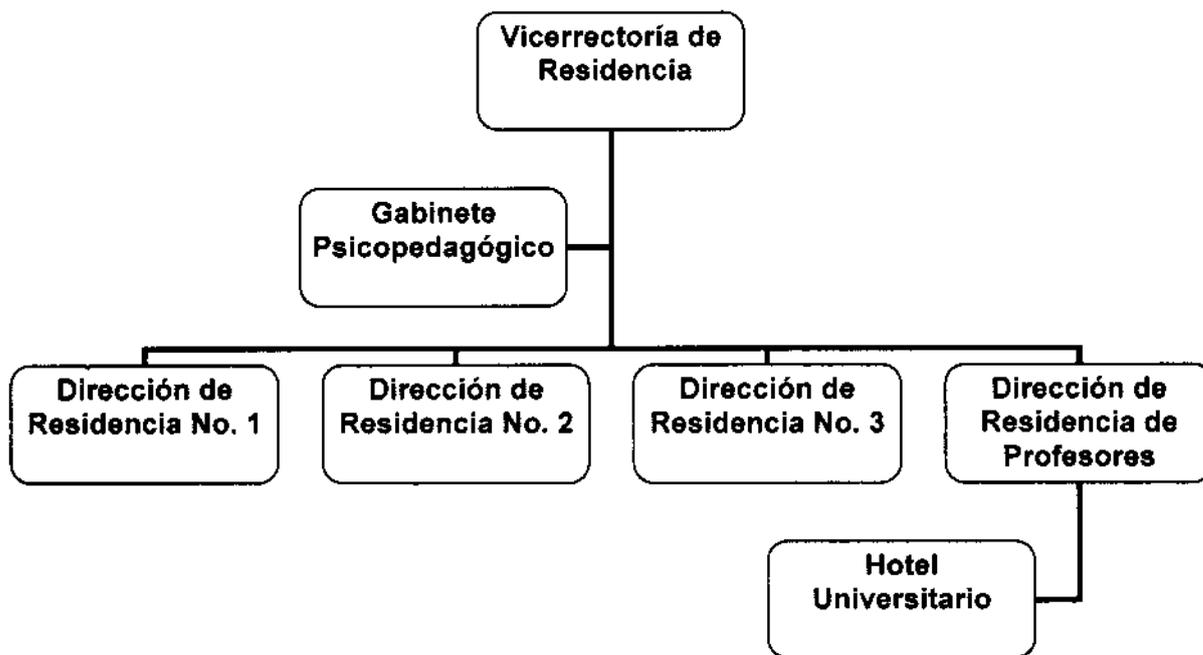
En el curso 2004/2005 se decide, por la dirección del Proyecto, que se instrumentara la estructura definitiva con la que trabajaría la universidad, con el propósito de que estuviera preparada, para cuando se completara la cifra meta de 10 000 estudiantes; los cuales se distribuirían en 10 facultades. En este caso, la residencia tendría que asumir el cambio y adaptarse a esta nueva demanda, debía ajustar su estructura, para asimilar el crecimiento en cuanto a estudiantes y profesores. Lo que posibilitó la creación de la tercera dirección para el hospedaje de los estudiantes y que el grupo de atención a profesores se modificara en una cuarta dirección; se mantuvo la subordinación a la Vicerrectoría de Extensión Universitaria mantenida junto a las direcciones de Extensión Universitaria, Recreación y Comunicación Audiovisual. Esta estructura

estaba acorde con la tendencia metodológica, que planteaba la Dirección Nacional de Extensión Universitaria del (MES) para las residencias en el resto de los Centros de Educación Superior del país.

En el cuarto curso, se crea la Vicerrectoría de Residencia (Fig. 1), con el objetivo de la atención particular a estudiantes, profesores, especialistas y trabajadores hospedados en la residencia y en el hotel, el fin era alcanzar una estructura más completa. El origen de esta decisión, estuvo en la necesidad de segmentar las grandes dimensiones del área residencial en la Universidad.

La organización de la Residencia Estudiantil, más numerosa del país (matrícula de estudiantes, personal que presta servicios, cantidad y variedad de medios materiales, así como la magnitud del trabajo educativo) sin referentes similares, constituyó un reto para la gestión de procesos dotando a la Vicerrectoría del liderazgo de todas las acciones y con el propósito de que este espacio no fuese solo lugar de descanso.

La búsqueda del perfeccionamiento con relación a las diferentes tareas de la recién creada Vicerrectoría condicionó el surgimiento del Gabinete Psicopedagógico, entidad que rectorea el trabajo educativo en la Residencia a través del asesoramiento y la capacitación al personal, priorizando la línea investigativa y su generalización. La plantilla del Gabinete es de un especialista superior, cinco especialistas generales y dos técnicos generales.



**Fig. 1 Organigrama de la Vicerrectoría de Residencia**

La estructura de trabajo en las direcciones de residencia, es común en cuanto a la conformación de la plantilla, sus cargos y funcionamiento, a pesar de que la dirección de profesores es más pequeña y tiene un área de trabajo que la distingue, ofrece hospedaje en el hotel a los delegados e invitados de los eventos que realiza la universidad.

Las 10 Facultades se distribuyen en las direcciones de residencia como se indica a continuación: Dirección de Residencia No. 1 ubica a los estudiantes de las facultades 1,2,3; la Dirección de Residencia No. 2, a los de la 4, 5 ,6 ,7 y la Dirección de Residencia No. 3, a los de la 8, 9 y la 10. Todas tienen en su personal a los técnicos "C" de atención integral al becario (instructoras educativas), especialistas generales (psicopedagogas), técnicos generales (informáticos, económicos y los técnicos que trabajan de forma operativa con las instructoras para la atención a los edificios), en el caso de los informáticos, es

uno por cada dirección. En cuanto al aspecto económico, existe un equipo de trabajo destinado a velar por el cuidado, control de los medios, destino final de los recursos y uso correcto del presupuesto, así como la entrega de forma sistemática del aseo y el funcionamiento de las receptoras de cambio de ropa lisa, para realizar dicha labor, con la lencería están los encargados de distribución y las recepcionistas. Todo este personal se complementa, con los subdirectores para el trabajo educativo y de mantenimiento constructivo, los Directores de cada Residencia con sus respectivas asistentes de control, al frente de todos ellos la oficina del Vicerrector, con su Asistente de Dirección y un Asesor.

La Vicerrectoría se rige por los Reglamentos Disciplinarios para los estudiantes de la Universidad de las Ciencias Informáticas, Reglamento Interno para la Residencia Universitaria, Reglamento Disciplinario para los Profesores y Trabajadores Residentes en la Universidad de las Ciencias Informáticas, así como el Decreto- Ley No. 176 Sistema de Justicia Laboral y la Resolución Conjunta No.1/97 del MTSS-TSP de 14 de diciembre de 1997, que lo complementa. La resolución No. 48/ 2004. Normas de vestuario y Comportamiento en la Universidad de las Ciencias Informáticas y toda la documentación concerniente al control interno de la 297.

### ***2.3 Diagnóstico Estratégico***

En el momento que se comienza la investigación no existía una planeación estratégica definida, aunque para el trabajo educativo se tenían diseñados algunos objetivos. No estaban diseñados los puestos de trabajo, ni se normaba lo que tenía que realizar cada persona en su esfera de actuación; lo cual constituyó un trabajo realizado por especialistas de la Dirección de Residencia Estudiantil No.2, fue presentado en el Fórum y en la Conferencia Científica Uciencia en el año 2006. El diseño de competencias, aportó a la organización una vía para obtener resultados, teniendo en cuenta que se carece del personal

especializado para desarrollar el trabajo educativo; ya que las instructoras educativas, no se forman en ninguna institución del país.

Debido a lo anteriormente planteado ha sido vital la superación y capacitación, la selección del personal debe ser más exigente, para garantizar la calidad. Dicho proceso es asumido por las direcciones de residencias y los resultados que se han obtenido han contribuido, al desarrollo de la Residencia estudiantil. El proceso se ha perfeccionado con las aplicaciones de entrevistas, test junto con el diseño de competencias de los puestos de trabajo, lo cual permite tener una visión de las características de la persona que se quiere para ocupar el cargo y se comprueba en los tres meses de contrato a prueba, etapa en la que demuestra de forma práctica sus habilidades, disciplina, capacidades, aptitudes y conocimientos. (Idoneidad demostrada)

El sistema de trabajo que predomina comienza, en el Consejo de Dirección como órgano rector de dirección en cada Residencia; integrado por el Director, especialistas y técnicos. En el mismo se trazan líneas de trabajo, además se llevan temas indicados por el Vicerrector o el Consejo Universitario. Otro órgano de dirección, pero más reducido en composición, son las reuniones de coordinación, que se realizan con una frecuencia semanal, que a diferencia de los Consejos de Dirección, se reúnen de forma ordinaria mensualmente, a menos que hubiese un tema que requiera la atención de manera extraordinaria.

Con la reunión semanal se da seguimiento, a las actividades de forma operativa a más corto plazo, cada subdirector tiene organizada una reunión con sus subordinados y transmite lo acordado en la coordinación. A este sistema se vincula la reunión más importante, en la que participan las Instructoras, las Psicopedagogas, los Técnicos, los Vicedecanos de Facultades y una representación de los estudiantes; en ella se evalúa el comportamiento de los objetivos trazados, en los Consejo de Dirección, se chequea cómo avanzan y cuáles son las dificultades que perduran y como se le dará solución. Este

intercambio permite el flujo de información, ideas y facilita el aporte colectivo al desarrollo de la organización.

Otra actividad similar se realiza con los técnicos generales, donde se analizan los aspectos específicos de su trabajo y se determinan los impedimentos en respuestas prácticas a los problemas que se presentan a diario. Si se tiene en cuenta, que la mayor parte del trabajo de ellos es operativo y es de interés que se mantenga, debe incorporárseles elementos de índole estratégica. De igual manera ocurre con las Psicopedagogas, sobre las cuales recae el peso del trabajo educativo, aquí se evalúa en qué momento se encuentra el diagnóstico sociosicopedagógico y sus acciones educativas en respuesta a lo detectado en cada estudiante. Es evidente que esta actividad permite un avance, en el desarrollo social de los estudiantes residentes, junto con su formación académica, además de evaluar el papel de la instructora educativa, en su quehacer diario cumpliendo lo establecido de forma correcta.

El grupo económico, funciona de manera similar en el seguimiento del control de los múltiples medios, que están destinados para el bienestar de las personas albergadas; deben cobrar el pago de la responsabilidad material por las roturas y/o pérdidas de los medios o velar, que se realice la reposición de los mismos. El trabajo económico puede incidir mucho, en la labor de la dirección de cualquier organización, si sabe utilizar la información, que el área aporta en beneficio del cumplimiento de la misión.

La residencia como organización carece del engranaje de sus dependencias lo que constituye una falla en su sistema organizativo que la hace vulnerable a la implementación de elementos científicos de la dirección estratégica, las principales dificultades que impiden que la Residencia estudiantil pueda seguir avanzando como una organización de éxito son las siguientes:

No existe la identificación de los procesos estratégicos, clave y de apoyo de la organización, que traza la línea de lo que debe hacer cada integrante o área con eficacia, eficiencia, orden y no de forma aislada e individualmente, sino todos integrados en un correcto proceso de dirección.

Otro aspecto esencial para el desarrollo de la organización, está dado en la planeación estratégica la cual debe ser perenne, cíclica y que permite la evaluación de por dónde va la misión, visión y los objetivos de la residencia, no como oficio de trabajo para los directivos, sino como un ejercicio estratégico continuo y de nuevos retos con la participación de forma indispensable de los trabajadores.

Una de las premisas para una institución, que brinda hospedaje, es que este servicio sea óptimo y exista satisfacción por el usuario para lograr lo mencionado, es necesario tener un buen diseño de los servicios, los cuales aun carecen de la cultura del detalle, como respuesta final en su prestación.

Aún el trabajo educativo, no es todo lo coherente, que tiene que ser como elemento de la misión de la residencia, incidiendo la inestabilidad del personal, problemática que estar dada por el sistema de trabajo implementado, conocimiento o dominio a cabalidad el contenido de labor específica.

No se puede olvidar el papel que desempeña la Residencia, en el extensionismo con su propia actividad y en relación con otras áreas de la universidad y con otras residencias del sistema de enseñanza superior y donde se puede tener como enlace la DEU del MES, esto contribuiría a que la formación de valores, incida y dé los frutos que se espera de un joven cubano con una nueva forma de educación e instrucción.

Se considera vital el uso de las estructuras en el orden administrativo que posee la Residencia, para que estas puedan aportar al buen desarrollo de la misma,

como una organización integrada y donde no predominen criterios personales, sino que exista un resultado colectivo, con predominio en la labor educativa, por la existencia del personal con experiencia, que debe hacer de esto lo primordial para que no se comprometa la formación integral de los estudiantes y el deseo de los trabajadores, de continuar aportando, como miembros de la organización, que no es un patrimonio personal, sino la unión de varios factores, con responsabilidades a cumplir y hacerlo bien.

### **2.3.1 Herramienta para el mapeo de Procesos (SIPOC)**

El aspecto más importante en la investigación y del cual no se tiene precedente en otra organización similar, de las que existen en el país, está relacionado con la identificación de los procesos en la residencia de la UCI, dotando a la institución de elementos para trabajar de forma organizada y que a su vez tribute con más eficiencia a la misión de la universidad. Con la aplicación de la herramienta científica en la residencia, espacio no explotado en investigaciones, se convierte en un elemento novedoso como resultado, constituyendo un reto en el desarrollo de la organización y aportando un marco referencial para futuras investigaciones y al trabajo cotidiano de la entidad.

El diagrama SIPOC es una herramienta, que fue usada para identificar todos los elementos relevantes del proyecto de mejora de procesos. El mismo ayuda a definir en la organización sus aspectos esenciales.

El nombre de la herramienta con la cual se trabajó considera los Suppliers (Suministradores) (la S en SIPOC) de su proceso, las entradas o aportes (I) (entradas o aportes) al proceso, Process (la P) (proceso) que el equipo está mejorando, los productos (la O) (Productos) del proceso y los Customers (la C) (Clientes) que reciben los productos del proceso. En algunos casos, los Requirements (Requerimientos) de los clientes pueden agregarse al final del SIPOC para ofrecer detalles.

La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:

- ¿Quién aporta entrada o aportes al proceso?
- ¿Qué especificaciones se ponen en las entradas o aportes?
- ¿Quiénes son los verdaderos clientes del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

El SIPOC, puede ayudar a completar los estatutos del proyecto de muchas formas. Los suministradores y los clientes son miembros potenciales, del equipo y/o participantes, los productos son las métricas, que se usarán para medir el proyecto, las entradas o aportes, el propio proceso proporciona, las barreras iniciales y finales.

El diagrama SIPOC es una herramienta, que se usa típicamente en la fase de definición de un proyecto Six Sigma DMAIC para identificar los productos del proceso y a los clientes que reciben los productos. Una vez que se identifican los clientes, pueden recogerse sus datos y pueden definirse sus requerimientos. El diagrama SIPOC también ayuda a tener, una visión de alto nivel de trabajo y a asegurar que todos los miembros del equipo vean el proyecto del mismo modo.

En el capítulo 3 se abordarán los resultados obtenidos con la herramienta del diagrama SIPOC, en cuanto a la identificación de los procesos clave, estratégicos y de apoyo. Así como su relación con el resto de los elementos de la Dirección Estratégica, implementados en la residencia.

### **2.3.2 Análisis DAFO**

Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los procesos; de una amplia cifra obtenida de cada componente, se fueron relacionando, y estudiando sus coincidencias, relaciones, etc. Con el objetivo de disminuirlas, en el caso de las oportunidades y amenazas se lograron minimizar

hasta cinco, destacándose las de mayor relevancia, similar ocurrió con las fortalezas y debilidades de una cifra considerable, se hicieron llegar hasta siete.

Como se había explicado con anterioridad se identificaron:

**Oportunidades:**

- Subordinación al Consejo de Estado, que garantiza alta prioridad del proyecto UCI
- Sistema de control interno nacional, que se implementa a través de la Resolución 297.
- Existencia de entidades experimentadas, para el trabajo metodológico y formación del personal.
- Convenios de colaboración establecidos a través del ALBA.
- Programa de informatización de la sociedad.

**Amenazas:**

- Bloqueo económico, comercial y financiero del país.
- Amplio proceso inversionista de la Batalla de Ideas (apertura y ejecución de varias obras de forma simultánea.)
- Falta de experiencias anteriores en el país en cuanto al modelo de Residencia que se pretende.
- Limitación de los proveedores, para satisfacer en cantidad y surtidos los suministros que se demandan.
- Carencia de personal especializado en psicopedagogía en el país.

**Fortalezas:**

- Sistema de evaluación del desempeño y pago adicional.
- Buenas condiciones de trabajo.
- 100% de estudiantes y una alta cifra de profesores en régimen interno.
- Gestión económica organizada.
- Sistema de control interno establecido.
- Variedad de los servicios que se ofrecen.

- Favorables condiciones de vida en la residencia.

**Debilidades:**

- Inestabilidad del personal.
- Problemas de mantenimiento constructivo.
- Insuficiente vínculo Facultad, Residencia y otras áreas.
- Insuficiente trabajo educativo.
- Los servicios, no están diseñados.
- No existe diseño de los puestos de trabajo.
- Deficiencias en los canales, que garantizan una comunicación eficiente entre los principales actores de la Residencia.

A continuación se representa la Matriz DAFO, en su proceso de análisis se tuvo en cuenta la ponderación realizada por los participantes basado en la correlación o impacto de 0 (ninguna)/ 1-2 (baja)/ 3-7 (media)/ 8-10 (alta)

**Las preguntas realizadas para el análisis fueron:**

- ¿Si se potencia la fortaleza X se puede aprovechar mejor la Oportunidad Y?
- ¿Si se potencia la fortaleza X se puede proteger mejor de la Amenaza Y?
- ¿En qué medida la debilidad X me hace menos aprovechable la Oportunidad Y?
- ¿En qué medida la debilidad X potencia el efecto de la Amenaza Y?

**Resultados cuantitativos obtenidos de la Matriz de Impactos Cruzados**

	O1	O2	O3	O4	O5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total	Total
F1	6	9	7	7	10	<b>39</b>	5	0	8	4	10	<b>27</b>	<b>66</b>
F2	8	10	8	6	6	<b>38</b>	4	3	10	5	10	<b>32</b>	<b>70</b>
F3	7	8	8	6	6	<b>35</b>	2	10	10	9	10	<b>41</b>	<b>76</b>
F4	9	10	10	9	10	<b>48</b>	10	4	10	4	8	<b>36</b>	<b>84</b>

D1	5	7	10	3	2	<b>27</b>	1	1	10	2	10	<b>24</b>	<b>51</b>
D2	10	8	2	2	2	<b>24</b>	9	10	10	10	5	<b>44</b>	<b>68</b>
D3	5	5	8	2	2	<b>22</b>	2	2	10	2	10	<b>26</b>	<b>48</b>
D4	10	9	10	2	2	<b>33</b>	0	0	10	1	10	<b>21</b>	<b>54</b>
D5	10	10	10	2	2	<b>34</b>	6	2	10	3	8	<b>29</b>	<b>63</b>
D6	8	7	10	2	3	<b>30</b>	0	0	10	1	10	<b>21</b>	<b>51</b>
D7	9	10	10	2	2	<b>33</b>	0	0	10	1	10	<b>21</b>	<b>54</b>
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>203</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>63</b>	<b>186</b>	<b>389</b>
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>123</b>	<b>121</b>	<b>65</b>	<b>73</b>	<b>498</b>	<b>63</b>	<b>52</b>	<b>135</b>	<b>64</b>	<b>125</b>	<b>439</b>	<b>937</b>

Como se puede apreciar el cuadrante más valorado es el # 1, por lo tanto la estrategia que se deberá generar será de **ofensiva**. Las "Estrategias Ofensivas-(Maxi-Maxi)-(F-O)". Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno (Codina, 2007)

#### **Análisis cualitativo de los resultados**

Para maximizar las Fortalezas de forma que se pueda aprovechar al máximo las oportunidades del entorno externo la Dirección de Residencias debe:

Las oportunidades que más se pueden aprovechar son: O2, O3, O1.

O2 Sistema de control interno nacional que se implementa a través de la resolución 297.

O3 Existencia de entidades experimentadas para el trabajo metodológico y formación del personal.

O1 Subordinación al Consejo de Estado, que garantiza alta prioridad al proyecto UCI.

Las fortalezas que más sobresalen son: F4, F5, F7.

F 4 Gestión económica organizada.

F 5 Sistema de control establecido.

F 7 Favorables condiciones de vida en la residencia.

Las amenazas que más inciden son: A3, A5, A1

A 3 Falta de experiencias anteriores, en el país en cuanto al modelo de residencia que se pretende.

A 5 Carencia de personal especializado en Cuba.

A 1 Bloqueo económico, comercial y financiero del país.

Las debilidades que más afectan son: D5, D4, D7.

D 5 No existe diseño de los servicios.

D 4 Insuficiente trabajo educativo.

D 7 Deficiencias en los canales, que garantizan una comunicación eficiente entre los principales actores de la residencia.

La amenazas que menos contrarrestas con las fortalezas es A2 (Amplio proceso inversionistas).

#### **2.4 Servicio al usuario.**

El usuario, quien genera la necesidad y receptor final; razón de ser de las instituciones, que tienen la responsabilidad de ofertar servicios, son el centro de sus acciones esenciales, en las que luego darán criterios del servicio percibido.

En el capítulo 1 se hizo referencia a las funciones del servicio, lo cual se relaciona con la importancia, de que en la Residencia se le dedique tiempo, con el objetivo de lograr un cliente satisfecho, con criterios favorables, que permitan que la organización avance en sus propósitos de seguir mejorando su servicios.

En esta dirección debe formarse el personal, para que piense y actúe con criterios de gestores, de respuestas para el buen servicio, con conocimientos elementales y claridad de sus funciones de trabajo, en esto desempeña un papel esencial la capacitación, que llega a ser especializada, para dar soluciones sin necesidad, de que intervenga directamente el directivo de la organización.

Cabría la posibilidad de varias preguntas: ¿Piensan o tienen los directivos una visión de servicio?, ¿Les llegan las inquietudes, que manifiestan los usuarios por el mal servicio?, ¿Existen acciones, para contrarrestar las dificultades en esta rama, de la administración no menos importante en una organización?

Con respecto a las respuestas a estas interrogantes y otras se propone el siguiente análisis que esboza aspectos tales como: el vínculo de la Residencia con otras áreas, los razonamientos de los usuarios en cuanto al servicio que reciben, la retroalimentación que se propicia en el intercambio trabajador-profesor-alumno y otros acreedores del servicio de hospedaje, el dominio de los que ofertan el servicio acerca de la claridad del mismo.

#### **2.4.1 Análisis de las encuestas.**

Se realizaron 3 encuestas, a grupos de personas con diferentes responsabilidades y funciones en la residencia, se aplicó una a los trabajadores, otra a los consejos de dirección y una última a los estudiantes, profesores, directivos y sus familiares residentes en la Universidad.

La muestra con la que se trabajó en la investigación, se describe a continuación; para los trabajadores se tuvo en cuenta la cifra total de la plantilla de la residencia de 241 y se le aplicó la encuesta a 121, lo que representa el 50.2 %. Los consejos de dirección cuentan con 66 integrantes y efectuaron la encuesta 33 de ellos para un 50%. En cuanto a la aplicada a estudiantes,

profesores, directivos y sus familiares residentes, la cifra oscila alrededor de 11 000 personas, se les aplicó la encuesta a 1 650 para una 15%.

En la encuesta aplicada a los trabajadores (*Anexo 1*) al preguntar sobre el conocimiento de los procesos clave, 101 refieren que los desconocen, 20 responden que si los conocen. Seguidamente se verifica si han participado en la identificación de los procesos de la organización y 105 refieren que nunca han participado y 16 no respondieron. Resultado consecuente con la mención de los procesos de residencia, al preguntarles cuales eran mencionaban, aseo, evaluación, inspección y limpieza, ubicación, caracterización.

Cuando se les preguntó si participaban en actividades de preparación en temas de Dirección estratégica, 66 refieren que no y 46 responden que si, 9 no responden y con respecto a las vías de comunicación adecuadas que utiliza la Residencia para conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores, 80 plantean que si existen y 22 que no, 19 no responden.

A la pregunta de si existe vínculo entre la Extensión Universitaria y la Residencia, las manifestaciones fueron diversas, 56 trabajadores escriben que no hay relación alguna, pero lo más preocupante es que 40 no respondieron la pregunta, lo cual se puede interpretar como, que no ven vínculo profesional entre las dos áreas y por demás que no existe integración de trabajo, lo que demuestra que no se ve a la Residencia como parte de esta y lo que pueden aportarse mutuamente, 25 trabajadores hacen alusión a la realización, de juegos deportivos, consejos disciplinarios y festivales, actividades lejanas de la organización, como residencia y lo aprecian como el lugar donde se realizan y no como el sitio que las puede promover. Sería importante definir cómo o cuáles son los indicadores donde se interceptan la cada una de ellas, haciendo valer la atención metodológica que realiza la Dirección de Extensión Universitaria Nacional (DEU) a las universidades adscritas al MES.

Es predominante la cifra de trabajadores que considera que las acciones que realiza la facultad en la Residencia no son parte de la extensión universitaria. Esto se justifica con la falta de integración sistemática del trabajo entre estas áreas.

En cuanto a la pregunta, que refiere la integración de trabajo entre la Facultad y la residencia, 31 trabajadores no respondieron, 90 hacen alusión que la facultad viene a la Residencia, a velar sólo por sus intereses docentes y no por el comportamiento de los estudiantes, la regularidad del criterio de los trabajadores es que la integración es poca y no se aprovecha la información que ellos pueden brindar, para hacer un mejor trabajo conjunto, si al final es el mismo estudiante en escenario diferentes.

En la pregunta, qué áreas aportan al trabajo de la Residencia y por qué, se destaca que 43 trabajadores no respondieron, 5 manifiestan que la Facultad, sigue con incidencia en la Residencia, 8 que Servicios Generales y Mantenimiento tienen influencia directa en la residencia, esto tiene que ver con el resultado final de ellos en el área; 46 trabajadores no ven incidencia de otras direcciones, 19 plantean que ayuda al bienestar, el confort y las mejoras constructivas, que permiten que los estudiantes, profesores, directivos y sus familiares tengan una estancia adecuada y puedan cumplir mejor con sus deberes.

Las propuestas para perfeccionar o mejorar el trabajo se comportaron de la siguiente manera: 30 no respondieron y 31 hacen referencia a que se mantengan las reuniones de trabajo entre las Instructoras y los Vicedecanos, 50 solicitan mayor comunicación, organización, que se reconozca el trabajo, que el proceso de dirección sea más hacia lo interno de la organización, que se definan con claridad las funciones de trabajo y 10 que se tenga más en cuenta los criterios de los trabajadores.

En la encuesta que tenía como fin conocer los señalamientos para con el servicio (*Anexo 2*) se comportaron los resultados como sigue:

Se toma como punto de partida que 1400 refieren que si conocen los servicios que se ofrecen en la Residencia y 240 que no, 10 no responden; su identificación se comporta como sigue: 400 mencionan aseo, 1400 lavandería, 180 entrada de visitantes, 420 mantenimiento y 280 Copextel y en cuanto a la frecuencia de uso, 680 lo usan siempre, 730 algunas veces y 240 no los han utilizado nunca.

En la pregunta, de ¿A quién se dirige y por qué cuando tiene quejas? 1170 personas no respondieron, 380 alegaron que se dirigen a la instructora, por estar más cerca de ellos y conocer sus necesidades, además de que les es más fácil de contactar y los atiende directamente, 100 lo hacen con su organización, la FEU por tener sus reuniones de brigadas, con la posibilidad de expresarlo directamente ante la preocupación de sus dirigentes.

Los calificativos, que se utilizan con más generalidad para los compañeros que prestan servicio en la Residencia, 1470 usuarios no respondieron, 60 los califican de mal, 40 manifiestan, que en ocasiones no son tan agradables, 40 los catalogan de insuficientes y deficientes, 20 de exigente y 20 de informal.

Cuando se les preguntó, cuáles serían las sugerencias que le harían para mejorar el servicio, 420 no responden, 260 explican que no se les tiene como usuarios en la prestación del servicio; 730 que se hace necesario que tengan identificado que ese es su trabajo y deben ser eficientes; que los usuarios requieren de la rapidez en el desempeño y la eficiencia en cuanto a la respuesta; 240 tienen criterios sobre las respuestas que ofrecen los compañeros de mantenimiento, en las soluciones de los reportes realizados, las cuales no son rápidas, ni eficientes y la mayoría de las veces no cuentan, con los materiales para hacer los arreglos pertinentes.

Manifiestan 180 compañeros, que la lavandería debe prestar servicios los domingos, pues disponen de más tiempo los usuarios, además que deben incrementar la ropa de cama, para poder realizar el cambio, 160 consideran que se deben hacer acciones más concretas para dar a conocer cuáles son los servicios que ofrece la Residencia, 140 solicitan que los compañeros de Copextel ofrezcan un mejor servicio, 243 aspiran a que se fortalezca el trabajo educativo, 140 que se realice una nueva distribución de Facultades en la residencia, 295 que se les exija a los estudiantes el cuidado de los medios, pero a su vez, que se haga una correcta reparación o mantenimiento de los mismos, 245 que se revise la medida tomada en relación con la entrada y permanencia de familiares, que no siempre coinciden los apellidos y 247 que se logren informatizar, algunas cuestiones relacionadas con los Residentes y que este pueda tener la respuesta sin necesidad de que llegue a la facultad la preocupación.

La última encuesta (*Anexo 3*) se realizó a los Consejos de Dirección.

De los miembros de los consejos de Dirección, 28 conocen los procesos clave, 5 los desconocen; 22 dicen que la estructura organizativa si responde al funcionamiento de los procesos, 8 que no; 26 responden que la alta dirección de la Residencia propicia la participación en la gestión de los procesos y 3 niegan esta posibilidad lo cual se complementa con la no existencia de un grupo formalizado que gestione o proponga cambios en la dirección de la misma al decir de 4 que si y 21 que no. la diferencia de opiniones por los conceptos anteriores, se tratan de personas que no emitieron criterios.

En la pregunta, de que se fundamentara qué es la labor extensionista, 10 personas no respondieron y 21 manifestaron que esta es la que ayuda al desarrollo de los procesos, en la formación integral de los estudiantes, que se hace difícil hacer el trabajo para las Psicopedagogas e Instructoras realizar el

trabajo educativo por aun predominar el trabajo administrativo. 2 consideran que aun está muy lejos el desarrollo de estas actividades, en la Residencia y el momento en que tengan carácter extensionista pues no se identifican claramente sus manifestaciones.

En la pregunta, de que si la dirección propicia o no la gestión por procesos, 15 miembros de los consejos de dirección no responden, 9 consideran que existe el espacio, para lograr el intercambio en función de la discusión de los procesos, otros 6 que el trabajo en equipo permite llevar a cabo las orientaciones a la base y la opinión de todos es tomada en cuenta y 3, mencionan que los Consejos de Dirección se tratan los problemas administrativos.

En la pregunta, que era la fundamentación de qué es labor extensionista, 8 miembros no respondieron, 11 refieren que esta labor está en el orden recreativo, cultural, ambiental, de salud, patriótico militar y que contribuyen a la formación integral, de la comunidad universitaria, 14 la relacionan con el intercambio de la Facultad, con la actividad pedagógica, con la formación cultural integral y la contemplan con la actividad diaria de los becados.

En la pregunta, cuáles son las actividades extensionistas en la residencia, 18 no responden, 15 de los compañeros lo vinculan a actividades recreativas, salida libres, festivales, concursos literarios, cursos de superación, talleres educativos y paradas de Residencia.

La pregunta, de cómo contribuye la integración de la extensión con los objetivos de trabajo de la Residencia, 16 integrantes no la responden, 11 refieren que por considerarse parte del proceso de información a los residentes, 6 señalan que por estar incluidos en el proceso, de determinación de las políticas de superación y acciones de la residencia por la labor propia que realizan.

Hay una pregunta, en la que se solicita información sobre la existencia de los programas de capacitación de la residencia, 21 no respondieron, 3 personas expresa que no tiene conocimientos del tema, 4 que hay carencia, necesidad de superación y capacitación, 5 que es para mejorar la orientación, mediante cursos y talleres.

### ***Conclusiones parciales.***

- Existe un conjunto de dificultades, que se manifiestan en los epígrafes 2.2.1, 2.2.2, 2.3.1, 2.3.2 que demandan una urgente estrategia para contrarrestarlas.
- La identificación, de los procesos y la ficha de cada uno de ellos, facilitará implementar una estrategia para su gestión correcta.
- El diagnóstico estratégico, representa un instrumento valioso para el conocimiento y análisis de las fuerzas externas e internas, que repercuten en el cumplimiento de la misión de la organización.
- Se conocieron las opiniones de los usuarios, sobre los servicios que reciben y demás aspectos, que inciden en la vida de un becario, así como su repercusión en su formación y desempeño dentro de la organización.
- A través de la Matriz DAFO, el Mapeo de Procesos y la encuesta se obtuvo información útil, para el análisis de la mejor variante de estrategia a plantear.
- Se requiere una definición, de los indicadores de intercepción de la Residencia y la Extensión Universitaria.

## **Capítulo III: “Propuesta de Estrategia de Gestión en la Residencia Estudiantil”**

### ***3.1 Introducción***

El objetivo de este capítulo es exponer las variantes propuestas como respuesta a las situaciones detectadas en el diagnóstico, de modo que reflejen los resultados obtenidos con la identificación de los procesos, el mapeo de los mismos y la ficha del diagnóstico sociopsicopedagógico, además se listan los proveedores, entradas, salidas y clientes como parte del método SIPOC. También se hace referencia a los problemas fundamentales de la Residencia, los cuáles deben ser rectificadas, contribuyendo al avance de la organización, se esboza la estrategia a seguir para, optimizar el desarrollo de los procesos y la satisfacción de los usuarios. Asimismo, se plantea la misión, visión y objetivos con sus indicadores y criterios de medida, elaborados para la organización como resultados de la investigación.

### ***3.2 Evolución de la Residencia.***

La necesidad de tener cada vez más claros los procesos y organizar su gestión, está dada entre otras razones por las dimensiones físicas que este espacio va adquiriendo y los numerosos servicios que se van insertando en este entorno dentro de la Universidad. Las edificaciones para el hospedaje de los estudiantes, profesores y directivos con sus familiares crecen en proporción con la matrícula máxima de la universidad donde la cifra de los estudiantes ya está en su expresión más alta de los 10 000 previstos; no así para los profesores que el crecimiento de su matrícula, está en relación con los que terminan la misión, de prestar servicios y las demandas de las diferentes asignaturas que se imparten.

Los recursos humanos de un año a otro crecen, baste señalar un ejemplo: en el curso 2002 existía una sola Dirección de Residencia, con una plantilla de 30

trabajadores para realizar trabajo educativo y administrativo, además de todo lo que surgiera por la dinámica existente en el momento. Si se compara esa primera Dirección con la actual Dirección # 2 en el curso 2005, la evolución es abismal, la cual cuenta con una estructura más sólida y con una plantilla de un Director, una Asistente de Control, dos Especialistas, catorce Técnicos Generales -de ellos uno es Informático y otro se encarga del control de los medios básicos-; doce Psicopedagogas -las cuales promueven la labor educativa-, tres Encargados de Actividades Administrativas y cuatro Recepcionistas de Lavandería, además de cincuenta y seis, Técnico General C en atención integral al becario (instructoras educativas).

Otro ejemplo a citar, acerca del crecimiento de los recursos humanos, es la creación del Gabinete Psicopedagógico, estructura que nació a favor del desarrollo educativo. Este concepto de existencia del gabinete se adquirió de los Institutos Superiores Pedagógicos. El objetivo de la aplicación en la UCI de los mismos es lograr la atención especializada en los casos que lo requieran, además de instrumentar y dar seguimiento a la capacitación del personal en la Residencia, así como a las investigaciones que se generen. Su plantilla está compuesta por una Especialista Superior y cuatro Especialistas Generales que han demostrado en su trabajo el proceso de avance en pensamiento y acción.

Para describir en el plano físico, qué es la Residencia y cómo creció geográficamente, habría que tener la magnitud de cuántas edificaciones y los diversos servicios gastronómicos, de alimentación y típicos de cualquier ciudad que componen el campus universitario, pocas ciudades del país cuentan con repartos de tantos edificios. La experiencia del investigador reconoce similares en el Reparto Julio Antonio Mella (Monte Carlos) de la provincia de Camagüey, en el municipio de Cárdenas, Matanzas el Reparto 13 de Marzo (El Pulmón), en Pinar del Río el Reparto Hermanos Cruz (El Calero) o en el municipio de La Habana del Este los conocidos Alamar o el Camilo Cienfuegos. El crecimiento de la Residencia está representado en la Tabla No. 1, que muestra tres cursos

académicos de la extensión sostenida de la Residencia Estudiantil. Además, se presenta un mapa del Reparto Alamar y uno de la zona Residencial de la UCI. Esta información permite, arribar a conclusiones de la dimensión en la obra que se edifica en la Universidad de las Ciencias Informáticas. Anexo 4

<b>Curso</b>	<b>Cantidad de Edificios</b>	<b>Cantidad de Apartamentos</b>	<b>de Matricula Total</b>
2005/2006	73	991	6 132
2006/2007	87	1175	8 209
2007/2008	95	1186	10 854

**Tabla No. 1 Crecimiento de la Residencia**

### ***3.3 Descripción de los Procesos y sus componentes.***

Esta descripción se basa en la herramienta SIPOC, cuyos objetivos fueron mencionados anteriormente, se abordarán los resultados obtenidos al aplicarla en la Residencia de la Universidad de las Ciencias Informáticas, a lo cual se le confiere un gran valor, por la utilidad que proporciona a la organización; se desconoce su implementación en instituciones similares de la Educación Superior.

La clasificación de los procesos identificados en la investigación consiste en: Clave, Estratégicos y de Apoyo, se menciona la lista de proveedores de cada uno y además se reseña la ficha del proceso, Diagnóstico sociosicopedagógico por constituir el proceso base para el resto.

Los procesos clave son los siguientes:

*Ubicación y Alojamiento:* este comprende desde que llegan los estudiantes, profesores y directivos con sus familiares hasta, que son ubicados en sus

respetivos apartamentos, lo cual se logra por una aplicación tecnológica, de la que el tiempo es el principal aliado y que cuenta con toda la información para que el sistema pueda hacer una correcta ubicación de las personas.

*Diagnóstico Psicosicopedagógico:* permite conocer los aspectos significativos, de los becarios con los cuales la Residencia estará trabajando por espacio de cinco años. Es necesario conocerlos ya que cuando llegan a la universidad, no traen información de su formación y se desconoce la preparación exacta recibida en la enseñanza anterior. El diagnóstico permitirá trazar acciones educativas, como respuesta a las necesidades de cada estudiante teniendo en cuenta las demandas individuales y grupales, el entorno familiar y otras características.

*Atención a Residentes:* debe verse en dos dimensiones, una que tiene que ver con -lo administrativo- y la otra -educativa-, la primera tiene que ver con la propia ubicación de los becados, la prestación de los servicios, la entrega de los medios higiénicos sanitarios y el control de los estudiantes en todo su quehacer - la dimensión educativa- surge a partir del diagnóstico, transita por las acciones educativas, donde se hace una planeación de las mismas para luego ejecutarlas. Tiene como propósito, la evaluación final, para determinar cuáles son los resultados de lo aplicado.

Como último proceso clave, ocurre el *Monitoreo de Satisfacción*, con él se evalúa en la práctica si las indicaciones de trabajo se están ejecutando de forma correcta. Además, permite saber cómo viven los internos, comprobar el estado técnico de los equipos del mobiliario y demás medios que componen el apartamento y conocer si las acciones educativas, llevadas a la práctica, están siendo efectivas y si los medios que se destinan tienen el uso correcto. Es el momento previsto para dialogar más de cerca con los becados y conocer sus ideas positivas e inconformidades.

En los procesos estratégicos se encuentra *la gestión del capital humano y del conocimiento, gestión estratégica y gestión económica financiera.*

Sirven de apoyo en la organización *los servicios médicos, protocolo, ATM, logística, construcción y tecnología, además de los servicios generales.*

El punto de partida para esta investigación lo constituyó la identificación de los procesos. El primer paso fue la realización de un trabajo en grupos, formados por autoridades de las cuatro direcciones e integrados por Psicopedagogas, Técnicos Generales, Especialistas Superiores y Generales y Subdirectores. En el encuentro, se realizó una introducción sobre los principales conceptos y definiciones de proceso que aparecen en la literatura especializada; se resumieron y compartieron las ventajas que ofrece el trabajo orientado a procesos y no por tareas cotidianas. Se trabajó con el método SIPOC, se hicieron varias sesiones de intercambios, con los grupos para llegar a determinar los procesos de la Residencia estudiantil, elemento nuevo para la misma y las personas que en ella laboran.

De cada proceso se identificaron los proveedores, las entradas y las salidas, lo que garantiza el dominio de todos los elementos que intervienen en el desarrollo de este.

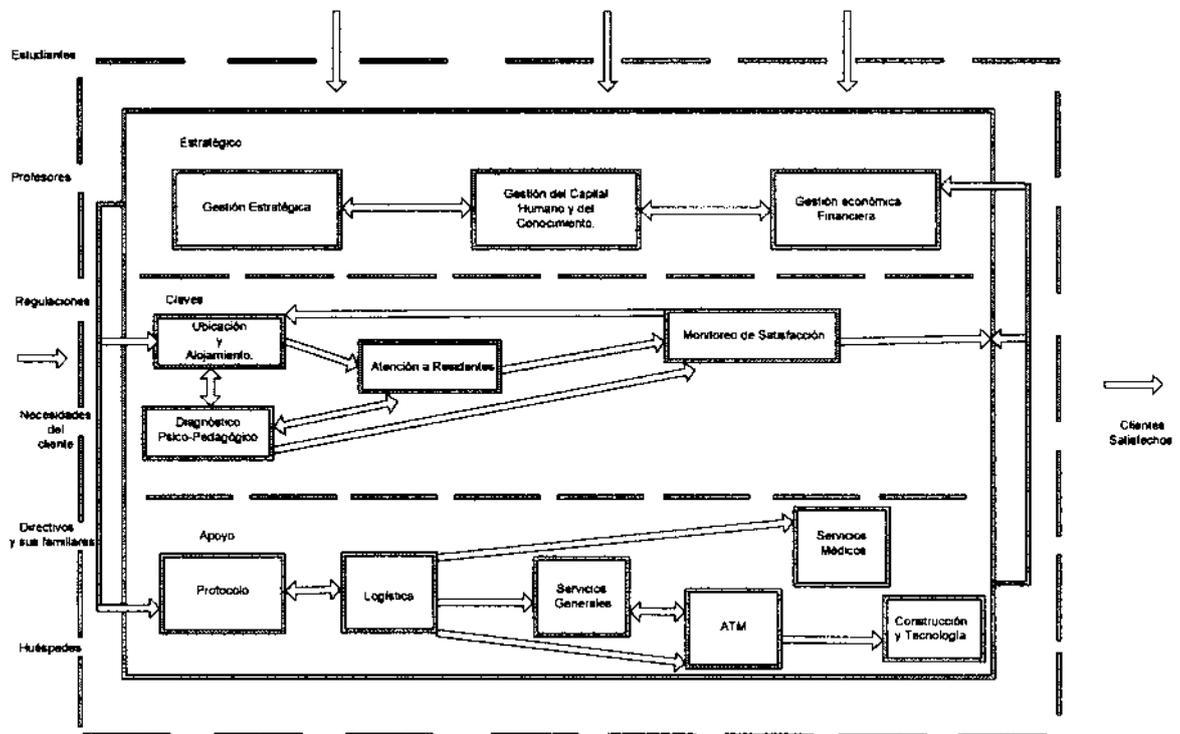
Los proveedores de los procesos están constituidos como sigue: las Secretarías Docentes, quienes ofrecen como entrada el listado de los estudiantes, matrícula por sexo, además la Dirección de Capital Humano junto con la comisión de ubicación y la Vicerrectoría de Formación, controlan la matrícula de profesores, especialistas y trabajadores por sexo; la Industria Ligera tributa la colocación del mobiliario y su mantenimiento; Inversión, la capacidad de hospedaje; el Gabinete Psicopedagógico, como órgano rector del trabajo educativo en la Vicerrectoría, emite las orientaciones y la documentación para hacer todo lo referente al mismo. La Vicerrectoría también brinda la información del huésped, que se

prestación de los vehículos para la transportación de los medios necesarios, contribuyendo al funcionamiento de la Residencia como estructura; el Consejo de Residencia aporta el Plan de Trabajo; el Área Económica contribuye con la documentación especializada; la Dirección de Informatización la aplicación tecnológica, para poder hacer el proceso de ubicación eficiente. Copextel se encarga de ubicar el medio tecnológico y su puesta en marcha, unido al mantenimiento del mismo. Los servicios técnicos de la universidad también inciden en esta última acción. La Dirección de Mantenimiento Constructivo, ejecuta la reparación de los apartamentos y su mantenimiento, cuando esté planificado, bien sea parcial o total. Un proveedor que debe ser tenido en cuenta por el protagonismo que tiene en la dirección de la organización es la Rectoría, órgano que determina y orienta reglamentaciones y resoluciones.

Las salidas de los procesos, son la ubicación de estudiantes y profesores, la de los directivos con sus familias y la ubicación de los huéspedes en el hotel universitario. Otra salida es la tabulación estratégica, estudiantes integrales y toda la documentación, que va siendo generada en el proceso, así como el control de los medios básicos, los apartamentos listos para el hospedaje y el estado económico actual.

Los usuarios de este proceso abarcador son los estudiantes, profesores, directivos junto con sus familiares y los huéspedes del hotel. Este gráfico se puede observar en el Anexo 5.

Para el trabajo con los procesos se desarrolló la ficha del mismo, la cual contiene la información interna y complementa su mapa, en el que se refleja el entorno donde se encuentra la Residencia como entidad, además de las entradas y salidas junto a las relaciones internas entre cada uno de los procesos y las que se establecen entre los estratégicos, los claves y los de apoyo. Fig. 2



**Fig. 2 Mapa de Procesos de la Residencia**

La ficha contiene, en su cuerpo, el nombre del proceso diagnóstico sociosicopedagógico, en cuanto a propietarios, la misión del proceso, el alcance, sus entradas, los proveedores, salidas y usuarios, sin olvidar las variables y los indicadores, elementos que permitirán llevar el control del funcionamiento del proceso. Fig. 3

Se presenta una sola ficha de procesos en su descripción y no cuatro equivalentes a los procesos clave, debido a que el propósito de la investigación

es identificar los procesos de la Residencia, como organización, que facilite su gestión a través de los mismos, abrir un camino en el ámbito de la dirección estratégica en un área como la Residencia. Se desarrolla la ficha, que repercute directamente en el proceso diagnóstico, pues es considerado por los especialistas, el más importante para el desarrollo de la entidad, se relaciona con el resto de los procesos y es la razón de ser un espacio esencialmente educativo. Es válido señalar, que se le dará continuidad a este tema de investigación y se profundizará en aspectos como el desarrollo y completamiento de las fichas de procesos.

A lo cual se le confiere una importancia esencial pues un proceso sin ficha es como una investigación de resultados relevantes, que no está generalizada, carece de sentido por los resultados esperados de la misma, pues la misión de la ficha es que las personas que trabajen en la organización, conozcan todos los detalles del proceso, es brindar información, se orienten y no omitan elementos, en su labor cotidiana bien sea en un área específica o en un departamento por el bien de la institución.

<b>Proceso:</b> Diagnóstico Sociosicopedagógico.	<b>Propietario:</b> Subdirector de Trabajo Educativo.
<b>Misión:</b> Garantizar la identificación, acciones educativas y seguimiento desarrollado según los aspectos significativos de los estudiantes de la UCI.	
<b>Alcance:</b> Acciones educativas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y atendiendo a las particularidades de los estudiantes de la UCI	
<b>Entradas:</b> estudiante, listado de estudiante., orientación del trabajo educativo, documentación, materiales de oficina.	<b>Proveedores:</b> Facultad, Gabinete Psicopedagógico, Vicerrectoría de Residencia, ATM
<b>Salida:</b> Tabulación Estratégica, Estudiantes Integrales, documentación generada en el proceso.	<b>Cliente:</b> Vicedecanatos de extensión de las facultades, Dirección de Residencia, Psicopedagogas, Técnico C de atención integral al becario, Profesores guías.
<b>Inspecciones:</b> Sistemáticas	<b>Registros:</b> Registro de Caracterización Sociosicopedagógico.
<b>Variables de control:</b> Acciones educativas,	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % cumplimiento de los planes de medida.</li> <li>- % cumplimiento de los planes de mejora.</li> </ul>

**Fig. 3 Ficha de Proceso**

La ficha de proceso posibilita que este sea controlado con más exigencia teniendo en cuenta la relación con los demás componentes, en especial su entrada, salida, misión; teniendo en cuenta que deben proporcionar la satisfacción del usuario como resultado final, de conjunto con la evaluación del avance del proceso, en su mejora continua y a la vez nutre de información a los integrantes de la organización, para tomar decisiones si fuese necesario como proceso cíclico.

### **3.4 Estrategia: Una vía para la gestión por proceso**

Con la identificación de los elementos anteriores y la necesidad de organizar su gestión, se propone como variante, una estrategia que garantice la ejecución de acciones que permitan lograr los objetivos.

Para llegar a la propuesta de estrategia se realizaron algunos análisis en función de lograr un buen resultado en la organización. Sobre la base de: ¿Qué se puede hacer para maximizar las Fortalezas de manera que, se logre el máximo aprovechamiento de las Oportunidades? Teniendo en cuenta, ¿Qué debe hacerse? ¿Quiénes? y ¿Cómo?

En la estrategia se definieron los objetivos de los procesos, así como sus criterios de medida de modo que posibilitara una comprensión y control de la misma, haciendo énfasis en el proceso del diagnóstico sociosicopedagógico, por ser la base del trabajo educativo en la Residencia de la UCI. De este, se extrae la información que guía por todo el quehacer del estudiante en sus cinco años de estudio. Están plasmadas las acciones para darle cumplimiento a dicho proceso, con la presencia del liderazgo coordinado y comprometido del Gabinete, Psicopedagogas, Subdirectores de trabajo educativos y los técnicos C de atención integral al becario.

Es vital el papel que desempeñan los trabajadores de la Residencia, en especial las instructoras educativas, en la obtención de la mayor información que no sólo se obtenga a través de cuestionarios o entrevistas, sino que también sean el resultado de la observación sistemática y el seguimiento continuo a cada apartamento, integrando en ello al profesor guía como garantía de la obtención de todos los argumentos que induzcan a un correcto diagnóstico.

La respuesta a lo anterior estará reflejada en el proceso de atención al residente en la implementación de las acciones educativas, además de las respuestas en el orden administrativo que indudablemente permitirán una estancia en mejores

condiciones de vida, por lo que se hace necesaria la utilización de los espacios de forma correcta, con propuestas interesantes que logren el efecto de las actividades educativas y donde predominen el intercambio de ambas partes, con un discurso actual y contemporáneo con el auditorio universitario.

#### **3.4.1 Directivos y su Rol en la Organización.**

Debe señalarse que ninguna estrategia es válida sin la participación de todos los integrantes de la organización, a los cuales les corresponde viabilizar las situaciones que se presenten durante la implementación o corrección de las acciones.

La pregunta central es: ¿La participación comprometida de los directivos en la estrategia asegura el éxito en la organización?

A la pregunta le daríamos respuesta, teniendo en cuenta las habilidades de los directivos en la organización, como los máximos responsables del éxito o fracaso.

No sólo organizar, velar por el cumplimiento de la jornada laboral, que los productos lleguen a su destino final, que se cumpla el plan de trabajo, la asistencia a reuniones con la máxima dirección, planificar los Consejos de Dirección y que en estos se discutan temas de interés, para la organización y se cumplan las políticas en el orden económico; se efectúen las indicaciones para el trabajo educativo y se controle lo concerniente a los trabajos de mantenimiento y el pago a los mismos.

Si los directores de Residencia, solamente realizan las acciones antes mencionadas, fueran directivos tradicionales y no lograrían que la Residencia de la UCI fuese diferente al resto de las residencias del país. Por eso deben tener en cuenta un grupo de habilidades que les permitirían un mejor proceso de dirección en la organización.

Una de las habilidades que deben poseer, es el poder de experto, que permite influir en el comportamiento de los trabajadores y los estudiantes, con la

capacidad de un conocedor de las interioridades de la organización, siendo la persona que puede tomar decisiones en consecuencia con las situaciones; otra característica muy vinculada es el poder de controlar la información que circula de la estrategia y demás aspectos de la organización, así como el uso que hace de ella y como su distribución de forma coherente, logrando que llegue sin distorsión a las personas adecuadas por las diferentes vías facilitadoras; el directivo de la residencia debe ser el líder, el más informado para hacer análisis correctos por que la estrategia no es estática, sino que está en constantes cambios.

Otros elementos son la capacidad de intercambio y el compromiso, se mezcla la posibilidad del directivo de conversar, dialogar e intercambiar con sus similares y subordinados en pos de conocer qué está pasando con la estrategia y por lograr empatía con los subordinados, como resultado de las relaciones de compromiso que se establezcan en beneficio de la organización.

Los directivos como principales responsables de la puesta en práctica de la estrategia no pueden permitir que se convierta en obsoleta e infuncional, para que no ocurra, es vital la sistemática evaluación, el trabajo en equipo y detectar a tiempo las trabas del proceso que se esté supervisando.

Para ser directivos no basta con los conocimientos de la especialidad que se dirige, se requieren cualidades personales para comunicarse con los subordinados y transmitir información sin que predomine el criterio personal. Se debe tener preparación política; desempeña un papel importante el carisma, la capacidad de saber escuchar y por encima de todo, respetar a las personas.

### **3.4.2 Dirección Estratégica**

Para que una organización acceda al éxito y a su vez pueda cumplir con el objeto social para el cual fue creada, es indispensable saber cómo lograrlo, además de cómo hacerlo y qué tiene que invertir en recursos humanos y materiales. Como proceso inicial de la institución es vital la planeación,

implementación y el control estratégico, delimitándole el entorno, aceptando competencia y retos.

Para la elaboración de la planeación, se hizo un trabajo similar al de la identificación de procesos, se realizó trabajo en grupos, con la misma composición. Se presentó una reseña general de los principales conceptos y definiciones de la Dirección Estratégica, para ubicar al auditorium en la temática a tratar. Obteniendo como resultados la misión, visión y objetivo estratégicos con sus indicadores y criterios de medida para la organización que se trabaja.

### **Misión**

Residencia Universitaria de excelencia encargada de brindar un servicio de alojamiento confortable que permita elevar la calidad de vida y que tribute al fortalecimiento de patrones éticos, estéticos, morales y patrióticos, ejerciendo una labor educativa con un personal altamente calificado.

### **Visión**

- Bastión de trabajo político ideológico.
- Colectivo laboral estable con alta preparación.
- Ubicación estable de los residentes durante su permanencia en la Universidad.
- Fuerte movimiento científico investigativo.
- Centro de referencia para la capacitación y superación del personal.
- Ejemplo de Informatización de los procesos de gestión.
- Área de referencia económica.
- Ofrece Servicios de excelencia.

**Objetivo estratégico:** Convertir la Residencia en un espacio esencialmente educativo con identidad propia a través del personal calificado para el desempeño de dicha labor, dirigido a elevar en los estudiantes, profesores y trabajadores el nivel de respeto a la disciplina, los modos de convivencia y el cuidado de la propiedad social con alto sentido de pertenencia, así como el compromiso con la Revolución en un ambiente universitario.

### **Indicadores**

Cantidad de actividades educativas realizadas en la residencia.

% de trabajadores con nivel para ejercer la labor educativa.

% de respuesta en la gestión administrativa.

Total de actividades sistemáticas con enfoque integral hacia el estudiante.

### **Criterios de Medida**

Aumento del nivel de gestión en 85 % para garantizar un mejor servicio de la ligera y servicios técnicos

Se le da respuesta al 95% de los casos de indisciplinas detectadas por parte de las psicopedagogas

El 50 % de las inspecciones realizadas a beca se hacen de manera sorpresiva y con participación del personal de la beca y de las Facultades

Se desarrolla un taller educativo mensualmente con la asistencia de instructoras y técnicos por encima del 95 %.

**Objetivo:** Alcanzar una ubicación eficiente que permita un alojamiento con confort y que responda a las exigencias de la universidad. (Producción o formación.)

### **Indicadores**

Total de apartamentos habitables

Total de hombres y mujeres a ubicar con respecto al total de apartamentos.

% de matrícula total por facultad contra apartamentos.

Relación entre la cantidad total de personas a ubicar y el sitio informático.

% de actualización del sitio con respecto a permanencia de las personas en su ubicación.

Total de apartamentos disponibles contra capacidades disponibles.

### **Criterios de Medida**

Toda la residencia está zonificada.

El sitio informático funciona de forma estable.

El 100 % del personal está alfabetizado para la operación del sitio

La relación entre la facultad, residencia e informatización permite que la ubicación sea una fortaleza en la universidad.

Más del 95% de la ubicación de los residentes ocurre en el sitio.

Están escritos los procedimientos para realizar las operaciones del sitio por el personal que tiene acceso al mismo.

Actualización y acceso pleno a la información

**Objetivo:** Identificar los aspectos significativos y las acciones educativas de los estudiantes en la UCI.

### **Indicadores**

Total de estudiantes a caracterizar

% de estudiantes con respecto a las instructoras.

% de estudiantes caracterizados en relación con el total a caracterizar.

% de trabajadores capacitados acorde al puesto de trabajo.

Total de acciones con respecto a estudiantes.

Incidencia del profesor guía.

### **Criterios de Medida.**

Se garantiza la capacitación al 100 % de los Técnicos C de atención integral al becario para el estudio de los aspectos significativos.

Se imparten cursos, Técnicas Participativas, Redacción y Ortografía, Comunicación, Diplomado de Técnicas Psicopedagógicas y Maestría en Educación para el 100% de los trabajadores.

Se desarrollan el 85 % actividades educativas encaminadas a satisfacer necesidades, inquietudes y ausencias detectadas en la caracterización, haciendo énfasis en el carácter preventivo de las mismas.

El gabinete psicopedagógico realiza estudios de casos de más del 85% con respecto a la matrícula de la universidad, donde se requiera la atención especializada.

Que al menos el 90% de los estudiantes expresen satisfacción con la calidad de la labor educativa.

Se perfecciona el trabajo del profesor guía en el 85% de las acciones en la residencia.

Se refuerza la imagen a través de los sitios electrónicos.

Que el 80% de los trabajadores que sean seleccionados para trabajar en la residencia tenga perfil educacional.

**Objetivo:** Optimizar la implementación de las acciones educativas y solucionar las necesidades administrativas de los albergados

### **Indicadores**

Total de estudiantes caracterizados en relación con las acciones individuales.

% de acciones colectivas.

Total de acciones completadas.

% de soluciones contra el total de reportes realizados.

Total de acciones de mantenimiento.

Total de acciones de Copextel.

Tiempo de entrega de los medios higiénicos sanitarios con respecto al mes anterior.

Total de acciones educativas implementadas en relación con la matrícula del estudiante en el edificio.

### **Criterios de Medida.**

Que el 90% de los profesores guías visiten los apartamentos de la Residencia.

Se haga el 100% de las caracterizaciones para conocer los aspectos significativos.

Se imparta al menos el 85% de los talleres a los estudiantes en diferentes temas.

Se realizan acciones cuyos resultados garantizan el cumplimiento de la universidad en los programas nacionales orientados. (Educación sexual, lucha contra el sida, el tabaquismo, el alcoholismo MINSAP, enfrentamiento del uso indebido de drogas, MINJUS, educación ambiental, promoción de la lectura)

Que se implementen el 80 % de las acciones de preparación a los profesores adiestrados en el modelo pedagógico a emplear con énfasis en la labor educativa y político ideológico.

Se alcanza un nivel de satisfacción del 90% en los servicios de la residencia.

Que el 100% de las sicopedagogas realice una publicación científica en cada semestre.

**Objetivo:** Elevar el nivel de satisfacción de los becados.

### **Indicadores**

% de usuarios satisfechos.

Cifras de quejas.

Comunicación directa con los albergados.

Total de visitas de los profesores de la facultad, personal de residencia y cuadros de la universidad.

Estado del mobiliario del apartamento con respecto al tiempo de uso.

Cumplimiento de reglamentaciones.

Total de apartamentos en uso.

Calidad contra durabilidad del inmueble.

Cantidad de trabajadores que abandonan la entidad respecto al total de trabajadores.

### **Criterios de Medida.**

El 85% de los becarios tienen opinión positiva sobre la información que recibe

Revisar en comparación junto a las encuestas

Incentivar el intercambio al menos con 3 universidades en cada semestre, posibilitando visualizar experiencias de la residencia estudiantil.

Los consejos de residencia funcionan de forma estable con mas del 80% actividades en el mes.

Alcanzar un 80% de los planes de medidas correctamente elaborados para el ahorro de portadores energéticos

Promover el 85% de cumplimiento en los planes de mantenimiento.

Mantener actualizado trimestralmente los inventarios.

Aplicación adecuada de la escala evaluativa del desempeño laboral del personal del área

Que el 85% de los trabajadores participen en los eventos científicos que son promovidos por el gabinete, la universidad o fuera de la misma.

### ***3.5 Plan de acción de la Estrategia para la Gestión por Proceso de la Residencia Estudiantil.***

Con este plan se pretende dar cumplimiento, a los objetivos propuestos con anterioridad, en él se relacionan acciones que deben realizar las personas en la organización y se definen los responsables.

Debe mencionarse que en la estrategia planteada existe un conjunto de acciones identificadas, otras en desarrollo y algunas en etapa de planificación, este plan se irá ampliando en la medida en que se avance, dependiendo de las necesidades, de los resultados que se obtengan y de la retroalimentación con los usuarios.

<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
1. Identificar las necesidades de capacitación de los Técnicos C de atención integral al becario, encargados de actividades administrativas, técnicos generales y personal que labora en el área económica.	Gabinete psicopedagógico y los subdirectores de trabajo educativo
2. Personalizar la superación de las sicopedagogas.	Gabinete psicopedagógico y subdirectores educativos
3. Perfeccionar el diagnóstico sociosicopedagógico continuo de los estudiantes.	Subdirectores de trabajo educativo y sicopedagogas.
4. Realizar estudios de casos donde la complejidad lo requiera.	Gabinete psicopedagógico
5. Intercambiar entre sicopedagogas y el gabinete.	Gabinete y subdirectores educativo
6. Elaborar un sistema de acciones con carácter preventivo en función de	Sicopedagogas (p 2 )

las particularidades individuales y grupales detectadas en las caracterizaciones	
7. Mejorar los espacios que posibilitan desarrollar actividades educativas	Gabinete
8. Potenciar las acciones en la intranet, desde la Residencia, dirigidas a la labor educativa y preventiva	Sicopedagogas y técnico informático
9. Estrechar relaciones con la FEU y la UJC para el trabajo educativo en la Residencia.	Directores
10. Perfeccionar la metodología para el diseño y ejecución del programa de formación para el personal de residencia, que permita elevar su influencia en la labor educativa	Gabinete
11. Realizar un diagnóstico de la realidad y de las posibilidades de superación del personal de la Residencia Universitaria	Gabinete
12. Realizar reuniones sistemática con las direcciones de tecnología	Informático
13. Realizar reuniones sistemática con la dirección de mantenimiento	Especialista general
14. Intercambiar o visitar a centros que tienen receptoras de ropa	Directores
15. Implementar un curso nociones	Directores

de trato con el público	
16. Realizar intercambios de experiencia entre los responsables de las áreas económicas	Directores
17. Ejecutar reuniones internas de las direcciones de residencia para evaluar cómo marcha la tecnología y mantenimiento	Especialista general
18. Realizar cuestionarios para conocer el criterio de los albergados en cuanto a los servicios que reciben.	Directores
19. Efectuar intercambios con la facultad para evaluar la implementación de las acciones educativas.	Subdirectores educativos y sicopedagogas
20. Ejecutar reuniones con los estudiantes por edificio.	Director y subdirectores
21. Realizar encuentros con los consejos de la FEU de la residencia	Subdirectores
22. Visitar a los estudiantes de forma conjunta facultad-residencia	Subdirector- vicedecano de extensión y residencia.
23. Implementar visitas del consejo universitario ampliado	Vicerrector
24. Realizar balances de trabajo educativos por direcciones	Subdirectores
25. Ejecutar balances de trabajo educativo a nivel de vicerrectoría	Gabinete
26. Realizar visitas integrales entre las direcciones de residencia	Vicerrectoría

27. Intercambiar sistemáticamente con los técnicos económicos.	Vicerrectoría
28. Usar del sitio informático.	Técnicos informáticos
29. Informatizar la ubicación de los estudiantes	Técnico C de atención integral al becario

### **3.6 Mecanismo de Control**

Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados se está de la ruta trazada? Y más importante aún ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por la organización?

Elemento indispensable en la estrategia, es la etapa de control teniendo, en cuenta la evaluación de los resultados, la evolución de las tareas y las acciones, logrando detectar los desvíos que surgen con respecto a lo planificado.

El mecanismo que se propone para controlar la estrategia presentada, comienza con la creación de un equipo de mejora, el cual tendrá la misión de dirigir las evaluaciones pertinentes en primer lugar monitoreando las opiniones de los residentes, a partir del acceso a los servicios y en la satisfacción expresada sobre los mismos para hacer una evaluación de los posibles cambios que deben realizarse, así como el encuentro permanente con los propietarios de los procesos para sus sistemáticas rendiciones de cuenta a la organización en su integralidad. De la integración de este equipo de mejora forma parte personal de las cuatro direcciones de residencias y el gabinete psicopedagógico con un total de 5 miembros que tributan información a los Consejos de Dirección.

Y el otro paso para hacer cumplir la estrategia junto con su descripción, es adicionando un procedimiento al Manual de Procedimientos que debe constituir un instrumento de trabajo de la Vicerrectoría de residencias, como parte de la

implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, utilizando la plantilla del Anexo 6.

### ***Conclusiones Parciales***

- La identificación de los procesos clave, estratégicos y de apoyo, el mapeo de procesos y las fichas constituyen una herramienta útil para identificar todos los elementos y gestionar la ejecución y control de los mismos.
- La identificación de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, así como los indicadores y sus criterios de medida permiten implementar una coherente estrategia.
- El desarrollo y aplicación de una estrategia en la Residencia de la UCI facilita la gestión de sus procesos.
- Mediante la implementación del Plan de acciones propuesto se ejecutará la evolución de la estrategia.
- La definición de un procedimiento y el monitoreo constante de las opiniones de los usuarios, constituye el mecanismo fundamental de control de la estrategia.

## **Conclusiones**

- El diagnóstico estratégico en la Residencia de la Universidad de las Ciencias Informáticas representa un instrumento valioso para el conocimiento y análisis de las fuerzas externas e internas, que repercuten en el cumplimiento de la misión de esta organización.
- El enfoque orientado a procesos contribuye a optimizar la gestión en las organizaciones.
- La identificación de los procesos clave, estratégicos y de apoyo, el mapeo de procesos y la descripción de las fichas facilitan la definición de cada elemento que interviene en la gestión, ejecución, evaluación y control de los mismos.
- El monitoreo de la opinión de los usuarios ofrece elementos importantes para la evaluación de los servicios y de otros aspectos que inciden en la vida del becario y repercuten en su formación y desempeño dentro de la organización.
- La Matriz DAFO, el Mapeo de Procesos y la aplicación de una encuesta ofrecieron información útil, para el análisis de la mejor variante de estrategia a plantear.
- La identificación de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, así como la definición de los indicadores y sus criterios de medida permiten implementar una coherente estrategia.
- Mediante la implementación el Plan de acciones propuesto se ejecutará la evolución de la estrategia.
- La definición de un procedimiento y el monitoreo constante de las opiniones de los usuarios, constituyen el mecanismo fundamental de control de la estrategia.

## **Recomendaciones**

- Que se complete la elaboración de las fichas de los procesos para el resto de los procesos claves.
- Que sea el Gabinete Psicopedagógico el encargado de monitorear los cambios de la estrategia de gestión de la residencia.
- Establecer relaciones de trabajo entre la Residencia de la Universidad de las Ciencias Informáticas y la Dirección Nacional de Extensión Universitaria del MES.
- Darle continuidad a la investigación mediante la mejora continua de los procesos y de la aplicación de otras herramientas de la dirección estratégica que potencien la gestión.

- Boned Pascual, C. J. (2007). "La Gestión por procesos." 2007, from [http://www.feda.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=548&Itemid=42](http://www.feda.net/index.php?option=com_content&task=view&id=548&Itemid=42).
- Corporativo, A. (2005). Economía y Gestión: Para aprender con facilidad. Perú, Fondo Editorial Navarrete.
- Corporativo), F. E. p. I. G. d. C. E. A. (2003). EFQM. Modelo EFQM de excelencia: versión pequeña y medianas empresas (pymes). Bruselas, EFQM Publications
- Chamorro Alvarez, C. A., C. A. Benavides Velasco, et al. (2005, Junio-Julio). "Informe del Comité de Expertos Externos. Servicio de gestión universitaria ", 2007, from [http://www.udc.es/cufie/autoavaliacion/informes/avaliacion\\_externa.pdf](http://www.udc.es/cufie/autoavaliacion/informes/avaliacion_externa.pdf)
- González González, G. R. (1996). Tesis para optar por el grado de doctor en ciencias pedagógicas. "Un modelo de extensión universitaria para la Educación Superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte. Ciudad de La Habana. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo": 105.
- Johnson, G. and K. Scholes (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Pearson Educación.
- Larrea-Fernández González, M. and G. R. González González (2003). Extensión: opción viable en el contexto educativo contemporáneo Ciudad de La Habana, Fundación Educativa Esumer.
- Menguzzato, M. and J. J. Renaut (1992). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.
- Perez, B. T., N. A. Guarton, et al. (2003). Administración Universitaria. La Habana.
- Portuondo, A. L. (1997). ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente? Revistas. Folletos Gerenciales. . 1: 10.
- Pupo, G. A. R. (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ciudad de La Habana, Ediciones Futuro.

- Ronda Pupo, G. A. (2002). "El concepto de estrategia. Estrategia y dirección estratégica." 2007, from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.
- Sexto, L. F. (2005) "El enfoque basado en procesos." Lecciones Aprendidas, 3p. DOI: Superior, M. d. E. (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria Empes: 45.
- Thompson, I. (2006). "Definición de Servicios." 2007, from <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>.
- UNESCO (2000). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Rev. Cubana Educ. MED. Super 14 16.
- Valle Barra, M. (2005). "Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes." 2007, from <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>.

## Bibliografía Consultada

- Acevedo, P. (2002) Enfoque por procesos : un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial **Volume**, 4 DOI:
- Aranguiz Díaz, D. V., C. Caballero Rodríguez, et al. (2005). Procedimiento del servicio de consultoría con enfoque de proceso y orientado al cliente. Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, Villa Clara, Cuba, Centro de Información y Gestión Tecnológica CIGET.
- Arechavaleta, G. and R. Hernández (2001). Directivos académicos.
- Asenjo Sebastian, M. Á. (2001). Las claves de la gestión hospitalaria España, Gestión 2000.
- Azuaje, E. (2005). Pensamiento gerencial: su desarrollo. Venezuela Ediciones Urania.
- Balbón, M. A. and N. M. Barrios Fernández (2006). "Gestión del Conocimiento. Modelo de gestión por procesos." ACIMED, Mayo-jun vol.14(no.3,): 13.
- Boned Pascual, C. J. (2007). "La Gestión por procesos." 2007, from [http://www.feda.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=548&Itemid=42](http://www.feda.net/index.php?option=com_content&task=view&id=548&Itemid=42).
- Brown, A. (1992). Gestión de la atención al cliente. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Chamorro Álvarez, C. A., C. A. Benavides Velasco, et al. (2005, Junio-Julio). "Informe del Comité de Expertos Externos. Servicio de gestión universitaria ", 2007, from [http://www.udc.es/cufie/autoavaliacion/informes/avaliacion\\_externa.pdf](http://www.udc.es/cufie/autoavaliacion/informes/avaliacion_externa.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Mcgraw Hill-interamericana.

- Clavijo Clavijo, G. A. (2000). Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana el 3er milenio. ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA. Colombia, UNIVERSIDAD CATOLICA **Doctor**.
- Codina, A. (2007). "Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias." 11.
- Cortes, J. E. (1999) Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicio financiero. Abante Volume, 71-96 DOI.
- Covassa Ramírez, C. (2003). Gestión administrativa para empresas turísticas. México, Trillas.
- Cuevas, C. H. d. I. (2003 ). "UN ENFOQUE ESTRATÉGICO QUE PROMUEVE EL APRENDIZAJE Y DESARROLLA EL CAPITAL HUMANO " **Boletín de Información 5**.
- De Arrascaeta, R. A. (2005). Enfoque a procesos Taller de Diseño, Análisis, Mejora e Implantación de Procesos para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Foro Mundial de la Calidad INLAC, Veracruz
- Díaz Llorca, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en la organización. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. La habana, Ediciones Balcón.
- Domínguez Rubio, P. Introducción a la gestión empresarial: Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. I. E. d. G. Empresarial, Eumed. net: 278.
- Espinar Rodríguez, S. and M. González Álvarez (2004). Manual de tutoría universitaria: Recurso para la acción. Barcelona, Ediciones Octaedro, s.l.
- Ferié, C. P. (2003). "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE LOGÍSTICO PARA SISTEMAS DE SERVICIOS TÉCNICOS ": 18.
- Fernández Alpizar, R. (2005). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la universidad de Cienfuegos. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Ciudad de la Habana Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría": 43.

- Fuentes González, H. C. and A. Estrabao Pérez (2003) Dinámica de la gestión de los procesos universitarios Ciencia PC Volume, 18 DOI:
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid, Paraninfo, S.A.
- García, M. D. (1995). Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa, Revista: Alta Dirección
- Godi, S. (2000). Unleashing the ideavirus. M. gladwell, Zom, Inc.
- González González, G. R. (1996). Tesis para optar por el grado de doctor en ciencias pedagógicas. "Un modelo de extensión universitaria para la Educación Superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte. Ciudad de la Habana. , Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo": 105.
- González Hamdan, N. (1997). Hacia la universidad del siglo XXI. Un nuevo modelo de gestión de la Educación Superior Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- González, R. C. ""Destreza en la estrategia." 2007, from file:///G:/estrategias/Destreza%20en%20la%20estrategia-%20Monografias\_com.htm.
- Guijarro de Chávez, M. and J. Chávez Sánchez (2006) Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia Volume, 201-220 DOI:
- Hayes E., B. (2000). Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios, GESTION 2000.
- Himmel and Maltes (1995). Modelos de gestión estratégico universitario.
- International Standard Organization (2003). Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión: 11p.
- Johnson, G. and K. Scholes (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Pearson Educación.
- Larrea, M. G. F. (2003). Tesis para optar por el grado de Doctora en Ciencias de la Educación: El modelo de gestión de la Extensión Universitaria para la Universidad de Pinar del Río.

- Larrea-Fernández González, M. and G. R. González González (2003). Extensión: opción viable en el contexto educativo contemporáneo Ciudad de la Habana, Fundación Educativa Esumer.
- Lemus, K. C. H. and C. C. M. Martínez (2007). Desarrollo de la Dirección por objetivos hacia un enfoque estratégico: 37.
- Leppard, J. and L. Molyneux (1998). Cómo Mejorar su Servicio al cliente. Barcelona, Gestión 2000.
- Levy, N. (2000). Modelo de gestión del personal docente universitario
- López-Canela Ruiz, J. (2004). La gestión por la calidad total de la empresa. México, Alfomega, s.a.
- Lubalo, F. C. (2007). "EL ENFOQUE PARTICIPATIVO-ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS MODERNAS." 14.
- Marimón, M. E. d. H. (2006). La Extensión Universitaria como vía para fortalecer los vínculos Universidad-Sociedad desde la promoción de salud Rev Cubana Salud Pública **33**: 10.
- Masmitja Alsina, J. (2005). Materiales para la docencia universitaria. Orientaciones para elaborarlos y mejorarlos. Barcelona, Octaedro, s.l.
- Mejías Acosta, A. A. (2005). "MODELO PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE POSTGRADO." **34** (uct v.9): 6.
- Méndez Mestre, J. A. and L. Y. Regalón Nogueira. (2007). "La dirección por valores a través de un enfoque de gestión por procesos." 2007, from <http://www.monografias.com/trabajos46/direccion-por-valores/direccion-por-valores.shtml>
- Menguzzato, M. and J. J. Renault (1992). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.,.
- Milio Balanza, I. (2003). Hotelería y Turismo. Organización y control del alojamiento. Madrid, Paraninfo, S.A.

- Ministerio de Educación Superior (2000). Reglamento disciplinario a aplicar en las residencias estudiantiles. La Habana, MES: 14.
- Ministerio de Educación Superior (2000). Reglamento para las residencias estudiantiles. La Habana, MES: 14.
- Monagas, D. (2003) Consideraciones sobre la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias. Actualidad Contable FACES Volume, 33-37 DOI:
- Montico, E. (2007). "Gerenciamiento de la salud: la gestión por procesos." 2007, from <http://www.gerenciasalud.com/art515.htm>.
- Nogueira, R. M. and N. Góngora (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Buenos Aires CONEAU: 138.
- Océano grupo S.A (2003). Enciclopedia del management, MC Grow – Hill.inc.
- Ortega, J. R. V. and T. D. M. Romeo (2007). "SISTEMA AUTOMATIZADO PARA LA UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DAFO."
- Ortiz Ocaña, A. L. (2000 ). "La mercadotecnia educacional formas de aplicación." 2007, from <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyFulppFxrnPoeNf.php>.
- Otero, J. I. "Gestión de la salud." 2007, from <http://www.gerenciasalud.com/art302.htm>
- Otero, J. I. "Gestión empresarial de la logística en la salud." 2007, from <http://www.gerenciasalud.com/art302.htm>.
- Otero M, J. "¿Dónde empieza la gerencia de la salud?" 2007, from <http://www.gerenciasalud.com/art02.htm>
- Parada Gutiérrez, O. (2000). Formulación de un modelo operacional para la gestión hotelera de aprovisionamiento. Santiago de Cuba, Revista electrónica
- Perez, B. T., N. A. Guarton, et al. (2003). Administración Universitaria. La Habana.

- Peters, v. and N. Austin (1987). Pasión por la excelencia. México, Rústica/Trade Paperback.
- Portuondo, A. L. (1997). ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos?
- ¿Dirigir por Obejtivos o Estratégicamente? Revistas. Folletos Gerenciales. . 1: 10.
- Priego Álvarez, H. "Consideraciones mercado lógicas en la gestion hospitalaria." 2007, from <http://www.gerenciasalud.com/art360.htm>.
- Pupo, G. A. R. (2007). Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ciudad de la Habana, Ediciones Futuro.
- Ramírez, S. I. Z. "Jerarquía de estrategias empresariales." 2007, from <http://www.monografias.com/trabajos19/jerarquia-de-estrategias/jerarquia-de-estrategias.shtml>.
- Romero, M. (2003). "Análisis de experto." 2007.
- Ronda Pupo, G. A. (2002 ). "El concepto de estrategia. Estrategia y dirección estratégica." 2007, from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.
- Rozas, M. M. and L. S. Haak (2006). Un enfoque estratégico para la gestión del conocimiento en la Universidad. La experiencia de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria: 23.
- Sánchez Sotolongo, M. and G. Pérez Hernández (2005). La auditoría de la función de recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones turísticas. Retos turísticos 4: 5.
- Santos Gutiérrez, S. C., M. I. Alpizar Santana, et al. (2004). Estudio sobre el financiamiento en la Educación Superior en cuba La Habana IESALC / UNESCO: 12.
- Sexto, L. F. (2005) El enfoque basado en procesos. Lecciones Aprendidas Volume, 3 p. DOI:
- Sierra, O. L. O. "La gestión del recurso humano y su relación con la competitividad."

- Sierra, O. L. O. (2006). "Los retos de la calidad para las Pymes: Los Sistemas de Gestión y el Enfoque de Procesos para aumentar la Competitividad." Retrieved Noviembre 2007, from [http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones\\_CALIDAD/4\\_%20Retos%20de%20Calidad\\_\\_Olga%20Luc%EDA%20Ortiz.pdf](http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones_CALIDAD/4_%20Retos%20de%20Calidad__Olga%20Luc%EDA%20Ortiz.pdf).
- Sola i Busquets, F. (2006). Nuevos modelos de organización de la gestión universitaria. Madrid, Universidad Politécnica de Madrid.
- Solán, O. G. and J. L. d. I. V. Yabor. "Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones." Retrieved mayo, 2007, from <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml#desarr>
- Sotolongo, R., Ed. (2001). Propuesta de un modelo de gestión de la docencia. ciudad de la habana., Revista Pedagogía Universitaria.
- Superior, M. d. E. (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria Empes: 45.
- Tapia, L. El impacto y la gestión social: un enfoque integrado del monitoreo y evaluación, Escuela de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Central: 24 p.
- Thompson, I. (2006). "Definición de Servicios." 2007, from <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>.
- Trespidi, M. Á. (2006). Una gestión posible para alcanzar una universidad bien comunicada argentina. Seminario Internacional, Chile, Universidad Concepción de Chile.
- UNESCO (2000 ). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Rev Cubana Educ Med Super 14 16.
- Universidad de Oriente (1962). Consejo Superior de Universidades. Reforma Universitaria. Santiago de Cuba, Imprenta Universitaria.
- Uset Ruiz, F. (2000). "El desarrollo de la gestión de servicio profesionales en la universidad cubana." Revista Cubana de Educación Superior Vol. XX(1): 10.

- Valle Barra, M. (2005). "Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes." 2007, from <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>.
- Valle Mestre, L., O. Díaz izquierdo, et al. (2007). Procedimiento de diseño de los procesos y la estructura organizacional para la empresa de nueva creación. III Conferencia Científica "UCIENCIA'07", La Habana, Universidad de las Ciencias Informáticas.
- Valls, J.-F. (2000). Gestión de empresa de turismo y ocio. El arte de provocar la satisfacción. Barcelona, Ediciones gestión 2000.
- Vega Falcón, V. (2006). Introducción de resultados investigativos en la enseñanza universitaria. Caso costeo por actividades: 8.
- Villa González del Pino, E. M., R. A. Pons Murguía, et al. (2005). "Clima organizacional y control de gestión en la Educación Superior. El caso de una universidad." Revista Cubana de Educación Superior Vol. XXV(3): 8.
- "Gestión por proceso: conocer la empresa supone mejorar." 2007, from <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/15.doc>.
- "Gestión por procesos." 2007, from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosos.htm>.
- (2003). "NUEVO MODELOEFQM DEEXCELENCIA. Versión2003." 2007.
- (2004). "Nueva empresa. Gestión de competencias." Revista Cubana de Gestión Empresarial Vol. 3(1-2).
- (2002). La Gestión por procesos. Servicio de calidad de la atención sanitaria. Toledo, Sescam.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Encuesta Aplicada a los Trabajadores**

El siguiente cuestionario que le realizaremos tiene como fin conocer sus criterios como trabajador de residencia y la relación con otras áreas, nos daría gusto que usted respondiera con seriedad y sinceridad las preguntas aquí elaboradas.

- 1- Conoce usted cuales son los procesos vitales de la residencia estudiantil. Si----  
No-----
  
- 2- Ha formado usted en la identificación de dichos procesos.
  
- 3- Mencione cuales son esos procesos de la residencia estudiantil.
  
- 4- Participa en alguna preparación en temas de dirección estratégica de la residencia. Si-----  
No----- Por que.
  
- 5- Posee la residencia estudiantil las vías comunicación adecuados para conocer sus necesidades y expectativas. Si--- No---- Por que.
  
- 6- ¿Qué sabe usted de la extensión universitaria en la residencia estudiantil?
  
- 7- Considera que las acciones que realiza la facultad en la residencia estudiantil son parte de la extensión. Si---- No---- Por que.
  
- 8- Cree que existe integración de trabajo entre la residencia estudiantil y la facultad. Si--- No--- Por que.

9- A su consideración que otra área pudiese incidir en el trabajo de la residencia estudiantil. Por que.

10-¿Qué propondría usted para mejorar el proceso de dirección de la residencia estudiantil?

## **Anexo 2: Encuesta aplicada sobre los servicios.**

### Encuesta

La Residencia Estudiantil a fin de poder servirle mejor desearía conocer la opinión que tiene usted sobre la calidad de los servicios. Es por eso que le solicitamos su colaboración en la respuesta de la encuesta. Le agradecemos su tiempo.

1- Conoce los servicios que ofrece la Residencia Estudiantil.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2- Nos pudiera mencionar cuales son esos servicios.

3- Con que frecuencia hace uso de ellos.

Siempre ----- algunas veces----- nunca-----

4- Cuando tiene quejas a quien se dirige y por que.

Instructora ----- psicopedagoga -----.

Director ----- decano----- administrador-----

Otro----- quien-----

5- como clasifica al personal que le brinda el servicio.

Atento ----- agradable----- diligente ----- servicial-----

6-Que sugerencia haría usted para mejorar los servicios que recibe de la Residencia.

---

---

---

### **Anexo 3: Encuesta aplicada a los Consejos de Dirección**

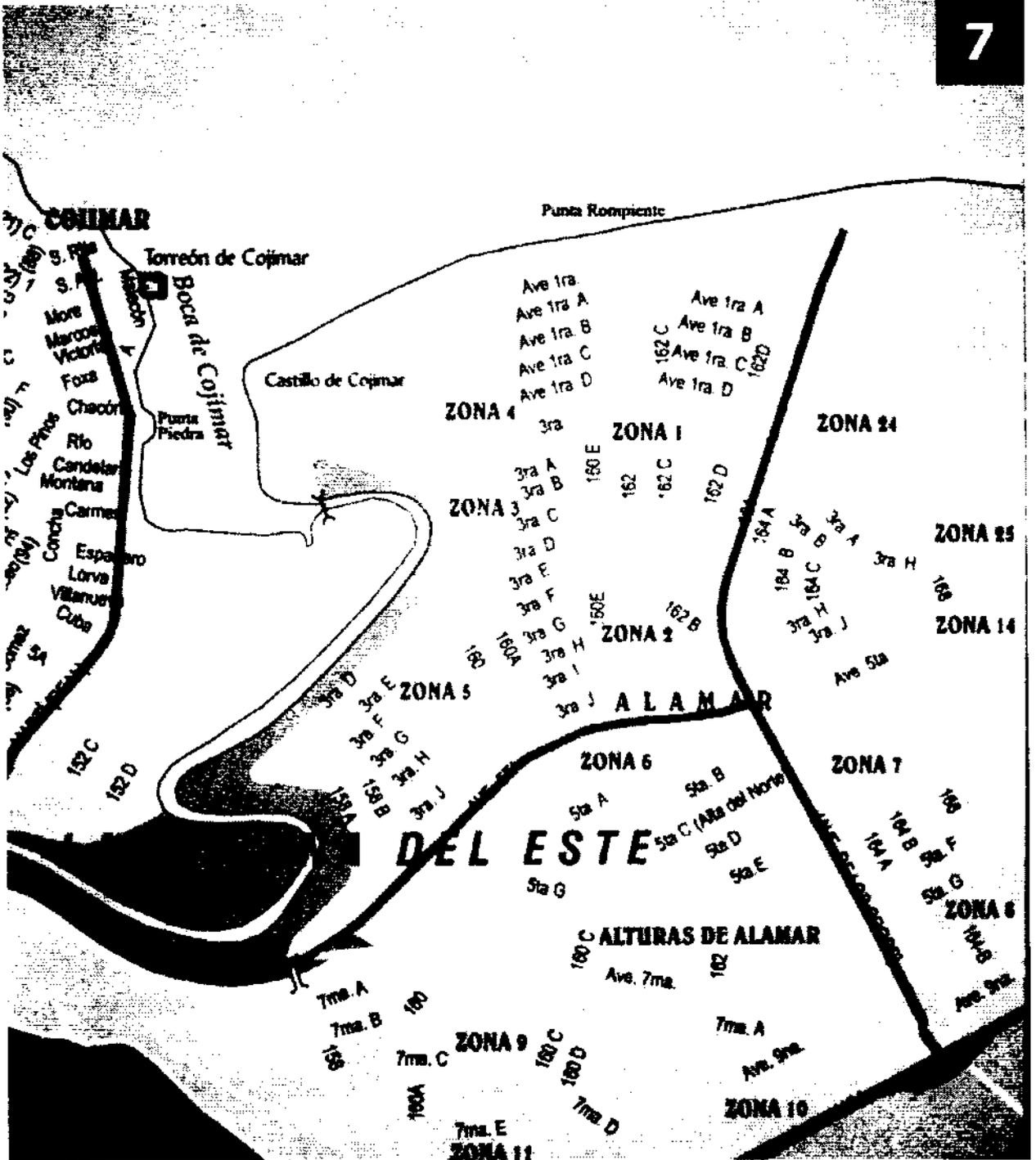
Compañero(a) el siguiente cuestionario ha sido diseñado para que usted nos aporte información en cuanto al funcionamiento de la residencia estudiantil y la posible relación con otras áreas, nos complacería su total seriedad y sinceridad en las respuestas a estas preguntas.

- 1- Conoce usted cuáles son los procesos fundamentales que realiza la residencia estudiantil. Mencínelos.
- 2- ¿Considera usted que la estructura organizativa de la residencia estudiantil responden al funcionamiento de los procesos? Si ---- No -----. Por que.
- 3-Propicia la alta dirección de la residencia estudiantil la participación de los directivos y trabajadores en la gestión de los procesos. Si----- No---- Por que.
- 4 -Posee la residencia estudiantil un grupo formalizado que gestione o proponga cambios en la dirección de la misma.
- 5- Cree usted que la residencia estudiantil forma parte del extensionismo.
- 6- En breves palabras nos pudiese definir que es labor extensionista.
- 7- Pudiese mencionar 3 actividades extensionista que se manifiestan en el quehacer de la residencia estudiantil.
- 8- Contribuye usted como directivo de la residencia estudiantil a la integración de la extensión y los objetivos de trabajo de la residencia estudiantil. Si--- No---- Por que.

**9- ¿Existe alguna preparación o programa para los directivos de la residencia estudiantil en el orden estratégico y extensionista? Si--- No--- Por que**

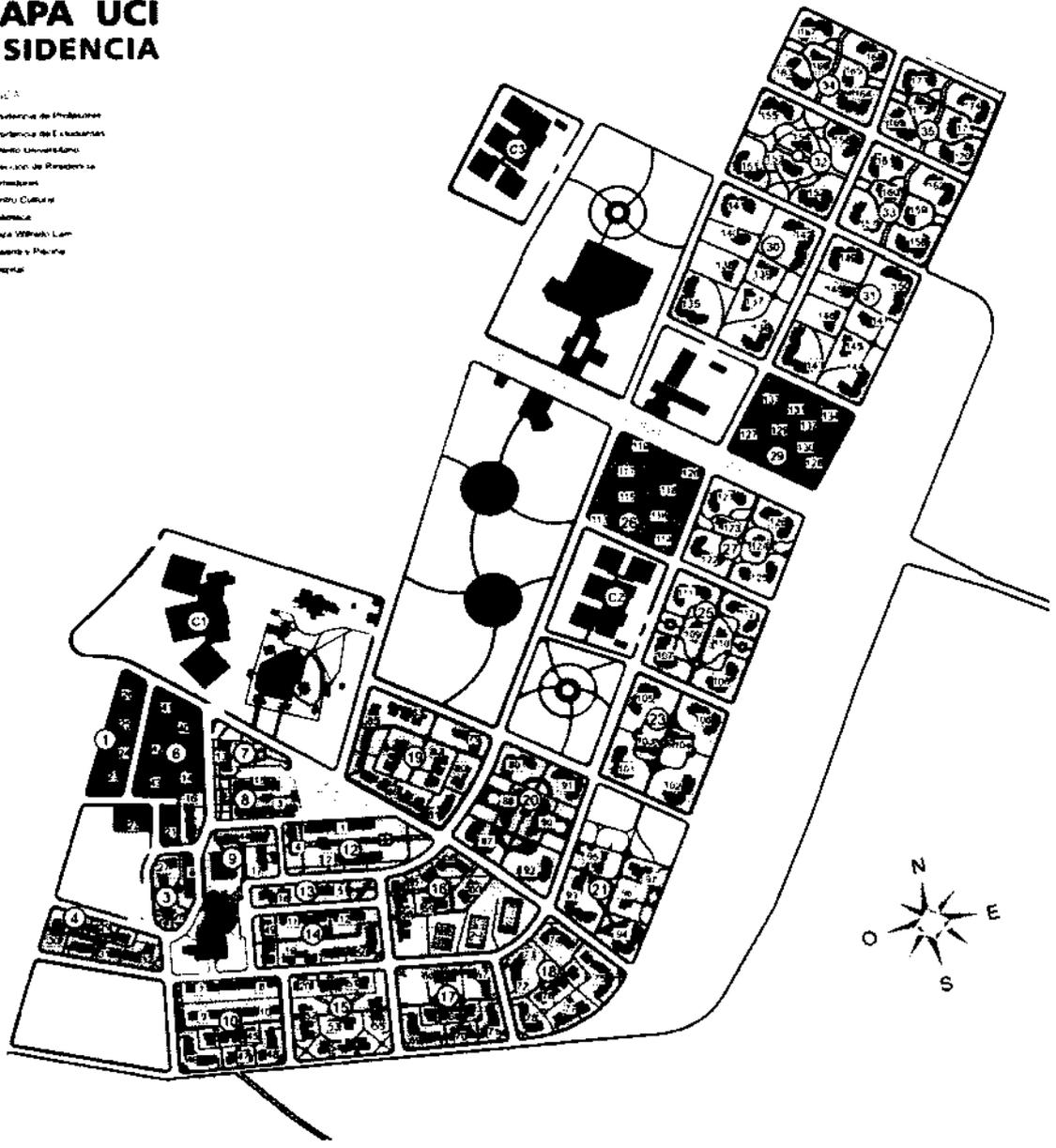
**10- ¿Que sugerencias haría usted a la alta dirección de la residencia estudiantil en cuanto a la necesidad de tributar a la gestión de los procesos vitales?**

Anexo 4 (Reparto Alamar- Residencia\_UCI)

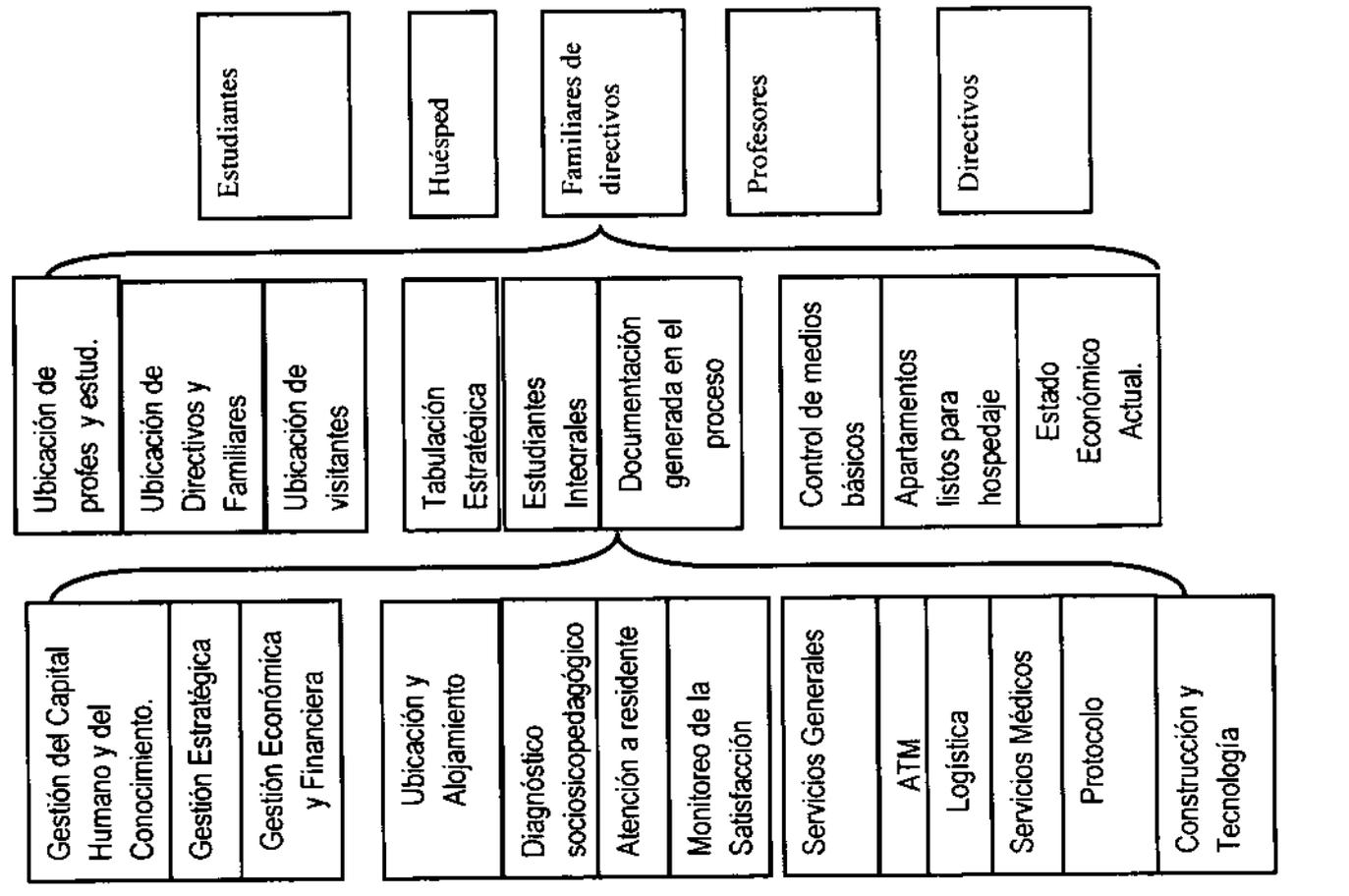
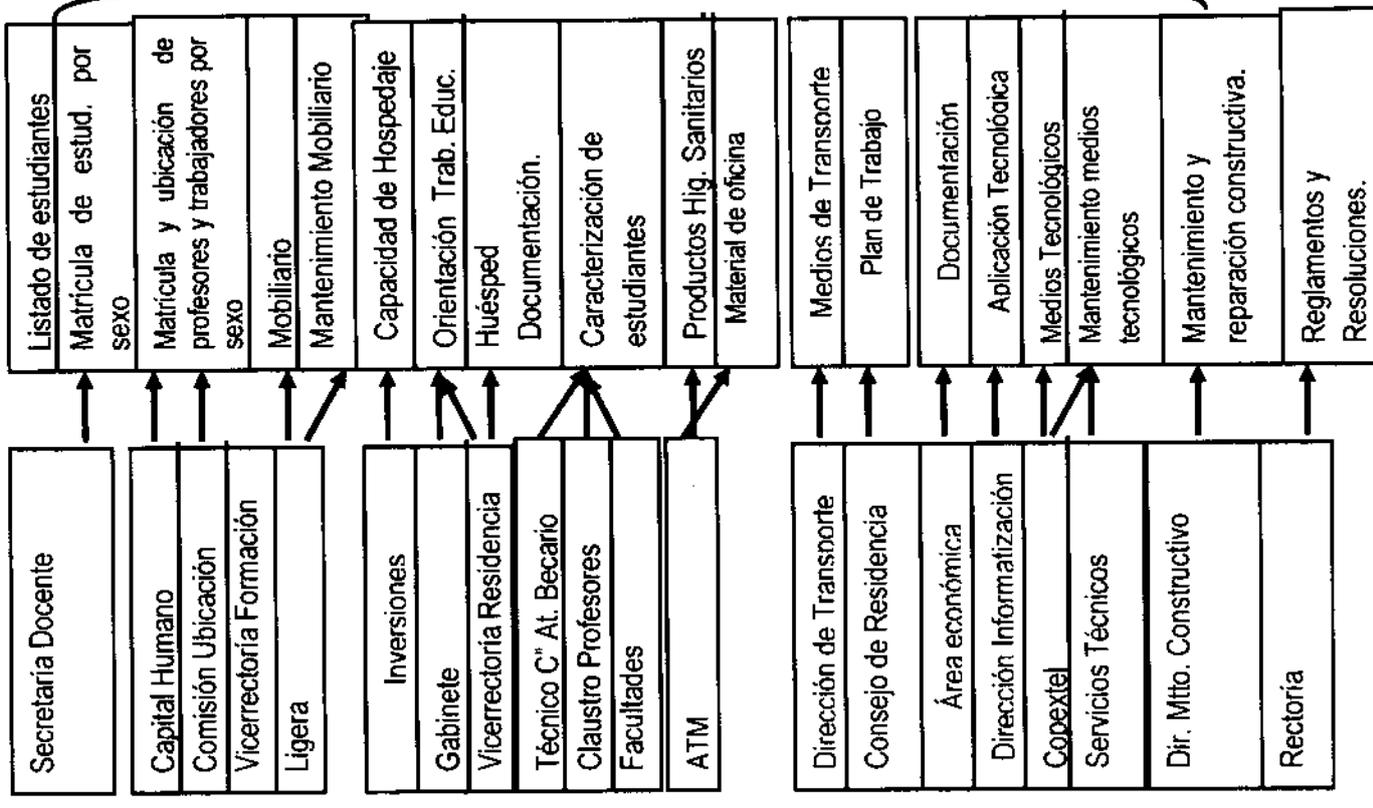


# MAPA UCI RESIDENCIA

- LEGENDA
- Residencia de Profesores
  - Residencia de Estudiantes
  - Instituto Universitario
  - Dirección de Residencia
  - Librerías
  - Centro Cultural
  - Biblioteca
  - Plaza (Wright) Lan
  - Casera y Pasaje
  - Hospital



**PROVEEDORES**                      **ENTRADAS**                      **PROCESO**                      **SALIDAS**                      **CLIENTES**



**ANEXO 6. PLANTILLA DEL PROCEDIMIENTO QUE SE PROPONER SE INCLUYA AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA VICERRECTORIA DE RESIDENCIA PARA DESCRIBIR LA ESTRATEGIA Y EL MODO DE HACERLA CUMPLIR**



Sección: 05  
Capítulo: 05.24  
Instrucción: 05.24.00.02  
Hoja 1 de

## Manual de Procedimientos

Sección/ Área

Capítulo:

Instrucción:

Aprobado por:		Firma:
Cargo:		Fecha:

**1. Nombre del Procedimiento:**

**2. Objetivo:**

**3. Alcance:**

**4. Referencia:**

**5. Responsable:**

5.1-Ejecuta:

5.2- Responsable:

5.3- Revisa y actualiza: