



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOVIS INPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios de Dirección Empresarial

Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en los procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Autor: Saydani Jiménez García

Tutor: Msc. Lic. Gleibys Barbosa Iglesias.

Ing. Annia Hernández Companioni

Santa Clara, 2015

Pensamiento

*“Son nuestras decisiones las que
muestran lo que podemos llegar a ser.
Mucho más que nuestras propias
habilidades”*

Joanne Kathleen Rowling

Dedicatoria

A mi Madre y a mi Padre, esas maravillosas personas, únicas culpables de todos mis logros, que me forjaron con estas ansias de ser alguien en la vida y que me dieron todo su amor y dedicación. Papá y Mamá los quiero mucho y trataré de darles aunque sea un poquito de todo lo que me dieron ustedes.

Agradecimientos

Al concluir esta etapa de mi vida, quiero expresar mi sincera gratitud a quienes me apoyaron e hicieron posible la realización de este sueño:

A mis tutores MsC. Lic. Gleibys Barbosa Iglesias y Ing. Annia Hernández Companioni, quienes me permitieron compartir su sabiduría, ofreciéndome apoyo incondicional.

A mi familia por su constante esfuerzo, dedicación y cooperación.

A mi novio por estar a mi lado y en los momentos más estresantes darme fuerzas para seguir, por aguantarme, por amarme y por ser como es. Gracias nene.

A mi suegra por brindarme su apoyo en todo momento y por ayudarme a que esto se hiciera realidad.

A mi amiga Merlin por estar siempre ahí cuando la necesitaba y sobre todo porque aprendí que si se tiene una amiga como ella en la vida se puede tener todo.

A todas aquellas personas que en momento u otro me brindaron su ayuda, pero de una forma muy especial a mis compañeros del tren. Los cuales con solo cinco minutos de viaje alegraban mi vida y me hacían sentirme dichosa por haberlos conocido.

A todos los profesores que durante mis años en la universidad participaron en mi formación.

Resumen

La presente investigación estuvo enfocada en diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Información del proceso de trámites y prórrogas en el extranjero de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad “Marta Abreu” de las Villas con vistas a favorecer la toma de decisiones. La búsqueda y análisis de la información necesaria se realizó mediante métodos y técnicas que brindan un soporte científico a la investigación: entrevistas, análisis documental, triangulación de fuentes de datos, y matriz de juicio. Todo lo anterior permitió valorar la situación actual de este sistema y señalar los principales problemas que inciden en su correcto manejo. Se formulan acciones encaminadas a solucionar las problemáticas detectadas y se proponen indicadores para el control las mismas.

Abstract

This research was focused on designing a proceeding for improvement of information system of process steps and extensions abroad of the Department of International Relations of the “Marta Abreu” University Villas for potential process of decision making To obtain interviews, document analysis, triangulation of data sources, and matrix judgment and analysis of the necessary information, methods and techniques that provide a scientific research support, including those found were used. All this allowed us to appreciate the current situation of the information system in the process and identify key issues affecting their proper operation. The proposal solves another tool to solve the problems detected and achieve the improvement of the information system and streamline the decision-making process.

Contents

Introducción	1
Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la Investigación	5
1.1 Sistemas de información. Principales conceptos.....	6
1.1.1 Particularidades de los sistemas de información.	8
1.2 Clasificación de los sistemas de información.....	11
1.3 Sistemas de información de soporte a la toma de decisiones.	13
1.4 Procedimientos para el diagnóstico y la mejora de los sistemas de información.	17
1.4.1 Procedimientos para el diagnóstico de sistemas de información.	17
1.4.2 Procedimientos para la mejora de procesos.	21
1.5 Sistema de información en la DRI. Particularidades en el proceso de trámites.	24
Conclusiones parciales	25
Capítulo 2: Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en la DRI	26
2.1: Caracterización de la DRI	26
2.2 Descripción del procedimiento para el perfeccionamiento propuesto.	32
Conclusiones parciales	40
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento.	41
Etapa 1: Familiarización.....	41
Etapa 2: Diagnóstico	42
❖ Subsistemas de información externa	42
❖ Subsistemas de información interna.....	44
❖ Inventario y diagnóstico de la infraestructura tecnológica.....	48
❖ Levantamiento de recursos para la gestión de información.	50
Triangulación de resultados	51
Etapa 3: Perfeccionamiento.....	54
Plan de mejoras para el sistema de información del proceso de trámites en la DRI	54

Implementación.....	55
Etapas 4: Control	57
Conclusiones parciales	64
Conclusiones generales.....	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos.....	72

Introducción

En la actualidad el incremento y la creciente complejidad de los procesos asociados a la producción material o de servicio, así como el desarrollo de las nuevas relaciones de producción, han condicionado la necesidad de elevar el papel activo de la dirección a todos los niveles, en función de lograr resultados concretos que demuestren la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Esta necesidad ha acrecentado el interés por analizar los sistemas de información interna en el ámbito empresarial, los cuales constituyen una herramienta poderosa para auxiliar y facilitar a los cuadros de dirección la toma de decisiones.

Aparejado a esto, el cambiante entorno económico que caracteriza a la era moderna y en el cual nuestro país se encuentra inmerso, nos han obligado a ajustarnos a un nuevo contexto en el que prevalezca una administración innovadora, flexible y eficiente; que oriente sus decisiones políticas y su actividad sobre la base de nuevas formas organizativas, encaminados a elevar la productividad del trabajo, revirtiéndose en productos o servicios de calidad, por lo que se hace obligatorio el perfeccionamiento de la gestión sobre la base del uso de los sistemas de información como factor de vital importancia para la toma de decisiones, a través de la interconexión de registros y bases de datos, de políticas, programas y proyectos sociales, además de mostrar con mayor transparencia sus aspiraciones como entidad.

La información se ha convertido en un recurso que aporta ventajas competitivas a las organizaciones. Sin embargo, debido al superávit de la misma, las ventajas de su uso en los procesos de toma de decisiones, la generación de conocimiento para extraer conclusiones válidas de la información acumulada, entre otras, han experimentado un dramático descenso en su efectividad, esto trae como consecuencia que las organizaciones no hayan conseguido los aumentos de productividad esperados en casi la totalidad de los sectores de la economía.

La dirección del Gobierno y del Partido Comunista de Cuba (PCC), mediante la aprobación de la Política de Lineamientos aprobados en VI Congreso del PCC, han priorizado determinados sectores que, por sus particularidades y potencialidades, deben convertirse en los pilares en que descansa la estrategia de supervivencia y desarrollo de la nación. Cabe señalar que dichos lineamientos reconocen la importancia del

perfeccionamiento de los sistemas de información y se vislumbran como un desafío para los directivos en aras de tomar decisiones y lograr efectividad en la gestión. Relacionado con esta temática aparecen específicamente el 258 y 261 que se enuncian a continuación.

258. Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la **información y las comunicaciones**.

261. Perfeccionar la **comunicación promocional** a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada.

La Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV) para responder a esta necesita un perfeccionamiento de su sistema de información para mejorar el proceso de toma de decisiones, y en consecuencia lograr elevar los niveles de productividad del trabajo ya que esta ha experimentado un descenso, teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

- Existe poco grado de socialización de la información en sus procesos.
- No consta una herramienta que responda a las necesidades de información del área.
- No se registra la información relevante para el proceso de toma de decisiones.
- Existen dificultades en la búsqueda de información pues tienen errores al recopilarla y se dificulta la toma de decisiones por parte de los directivos

De esta situación se deriva el siguiente *problema de investigación* ¿Cómo perfeccionar el sistema de información de los procesos en la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas?

En busca de solución al problema planteado, se persigue dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las principales teorías acerca de los sistemas de información y en qué medida se ajustan al contexto de las organizaciones cubanas?
2. ¿Qué resultados traería la aplicación del procedimiento diagnóstico seleccionado?
3. ¿Cuáles serían las herramientas o elementos a utilizar para el perfeccionamiento del sistema de información de los procesos en la DRI?

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en los procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Este objetivo general fue desglosado en los **específicos** que siguen:

1. Realizar un análisis de la literatura especializada, que permita contextualizar los diferentes enfoques y bases teórico-prácticos en materia de sistemas de información.
2. Identificar las principales dificultades que enfrenta la Dirección de Relaciones Internacionales para gestionar el sistema de información.
3. Elaborar un procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en el proceso objeto de estudio.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizan métodos y técnicas como: entrevista, análisis de documentos, observación y criterio de expertos. Su realización cubre un pedido de la entidad objeto de estudio, que expresa la necesidad de mejorar el sistema de información en aras de perfeccionar el proceso de toma de decisiones de manera que se contribuya positivamente al logro sus objetivos.

El trabajo que se proyecta cuenta principalmente con valores metodológicos, sociales y prácticos fundamentados en lo siguiente:

El **valor metodológico** se manifiesta a través del diseño de un procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información acorde a las características de la Dirección de Relaciones Internacionales de la UCLV.

El **valor social** de la investigación en la dimensión interna de la entidad radica en la contribución a la obtención de los niveles óptimos en la toma de decisiones. En la dimensión externa, este aporte se refleja en la mejor relación con las áreas y/u organizaciones a las que se vinculan y en la continuidad del flujo de información entre las mismas.

El **valor práctico** está asociado a que los directivos y especialistas de la Dirección de Relaciones Internacionales de la UCLV, mejoren el funcionamiento de una herramienta de trabajo en su poder para realizar la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo en la instalación, de manera satisfactoria.

Para su presentación, el trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: la introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, seguida del primer capítulo donde se realizan aproximaciones sobre sistema de información y su gestión, así como los procedimientos existentes al respecto. En el segundo capítulo se describe el procedimiento diseñado para el perfeccionamiento de los sistemas de información y en el tercer y último capítulo se realiza la aplicación de la propuesta realizada. De igual forma se muestra un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado; la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo 1: Marco teórico-referencial de la Investigación

El marco teórico-referencial es la etapa inicial del estudio, constituyendo la base bibliográfica de la investigación. Este será construido a través de la recopilación y consulta de los materiales relacionados con el tema, que favorecen la búsqueda de respuestas a las incógnitas que se derivan del planteamiento del problema de investigación.

Para la confección del marco teórico se seguirá el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1:

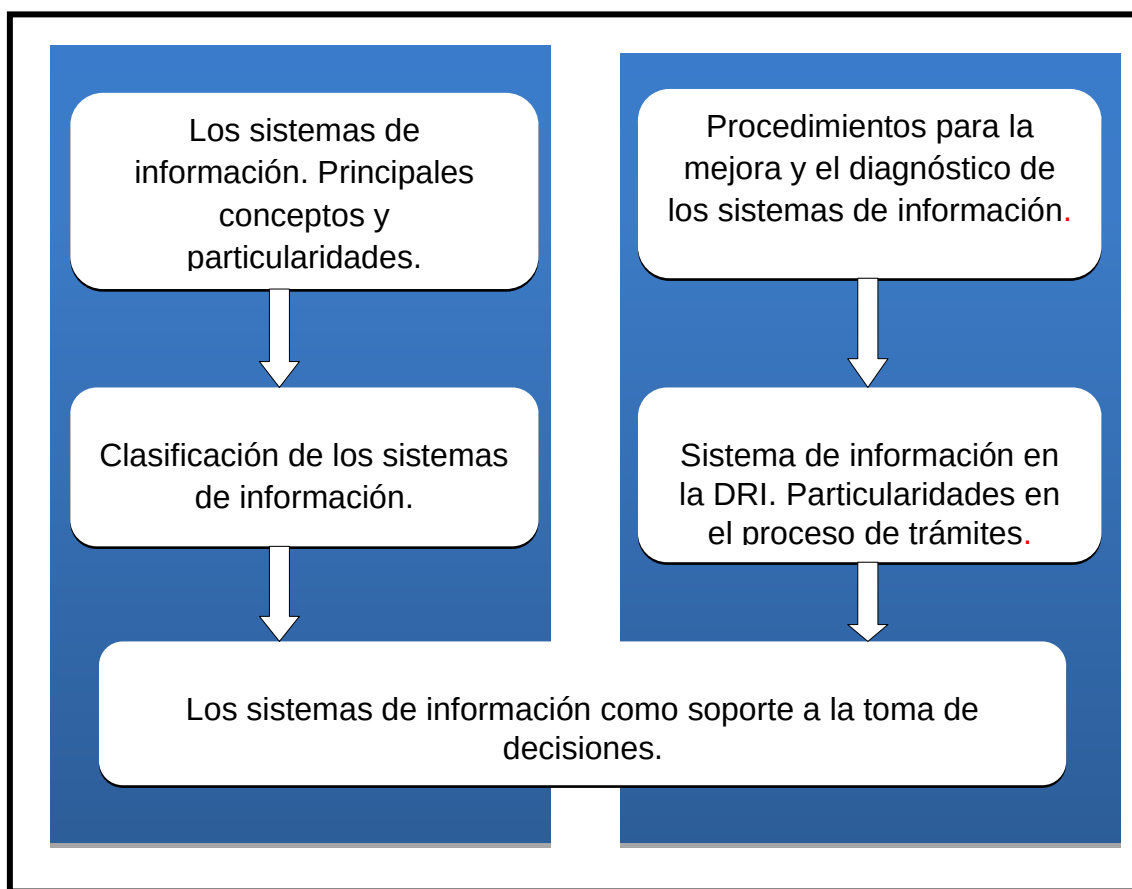


Figura 1.1: Hilo Conductor

Fuente: Elaboración propia

1.1 Sistemas de información. Principales conceptos

Existen diferentes estudios acerca de los Sistemas de Información (SI):

La Asociación Americana de Bibliotecarios (1988) identifica como un sistema de información aquel *“sistema completo diseñado para la generación, colección, organización, almacenamiento, recuperación y difusión de la información en una institución, organización u otra área institucional definida”*.

En este sentido Muñoz Cruz (1998) los define como un conjunto de elementos o componentes relacionados con la información que interaccionan entre sí para lograr un objetivo: facilitar y/o recuperar información”. Esto hace que los sistemas de información y sus usuarios se integren; entre ellos se establece una estrecha interrelación. Por tal motivo básico trabajan para satisfacer a su ambiente y se nutren del mismo ratificando su condición de sistema abierto.

Para Cohen (2005) un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para apoyar las actividades de una organización. Procesan toda la información que deviene de una organización. Intervienen el equipo computacional, el recurso humano, la información fuente y los programas que producen resultados. Sus cuatro funciones básicas son: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida.

“Los sistemas de información son un conjunto de elementos que interactúan entre sí para apoyar las actividades de una organización. Procesan toda la información que deviene de una organización. Intervienen el equipo computacional, el recurso humano, la información fuente y los programas que producen resultados.” Oz (2008)

También un sistema de información se define como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de una institución Administración (2008)

Las definiciones anteriores coinciden en el carácter funcionalista que se otorga a los sistemas de información. Por lo que se reducen básicamente a la **“recuperación”** y **“difusión”** de información.

Buckland (1991) Introduce una perspectiva cognitiva al entender que los sistemas de información *“facilitan el proceso de aprendizaje, estimulan la curiosidad, suprimen la memorización de hechos y datos que pueden perjudicar el desarrollo del pensamiento*

crítico y la autoestima”. Revela la intencionalidad implícita de obtener información para que el sistema pueda denominarse como tal. ”.

A propósito de la intencionalidad que propone Buckland, es vital este indicador en el proceso no sólo de obtención de información si no de adquisición de conocimientos. Sólo cuando el sujeto tiene la intención de conocer es que los objetos y sujetos pueden considerarse como fuente de información.

Capurro (1993) Aporta un enfoque social al afirmar que *“está dirigido a sustentar la producción, recolección, organización, interpretación, almacenamiento, recuperación, diseminación, transformación y uso de los conocimientos y debe concebirse en el marco de un grupo social concreto y para áreas determinadas. Sólo tiene sentido hablar de un conocimiento como informativo en relación a un presupuesto conocido y compartido con otros con respecto al cual la información puede tener el carácter de ser nueva y relevante para un grupo o para un individuo”*

Baiget aporta el enfoque técnico al definir el sistema de información como *“la entidad constituida por partes que interaccionan entre ellas de una forma dinámica, coordinadas para conseguir objetivos comunes”*. Por *“dinámica”* se desea señalar *“de una forma activa”*, no necesariamente lineal o proporcional, y adaptada a cada situación momentánea. Citado en (Fernández Cabrera).

Según Andersen los sistemas de información permiten, entre otras cuestiones, *“proporcionar información”* y *“anticipar problemas”*, *“homogeneizar y validar datos”*, además de *“entresacar la información relevante para los altos niveles directivos”*. Ramos Simón (1995)

Ponjuán (2009) Es del criterio de que el objetivo concreto particular de los sistemas de información se traduce en responder a la satisfacción de necesidades de una organización o de un individuo o grupo de individuos. Por tanto, permanentemente se intenta comprobar su grado de eficiencia.

En las definiciones anteriores, se insertan otros propósitos como son **el apoyo a la toma de decisiones** con filosofía proactiva, expresado por Andersen, un criterio que se encuentra más elaborado por Ponjuán, quien introduce abiertamente el enfoque de la gestión.

Codina (1996) define un *sistema de información como el conjunto de los elementos y procesos que intervienen dinámicamente en la explotación de información cognitiva*

concebida en el marco de un grupo social concreto y para áreas determinadas, cuyo propósito es facilitarles el acceso al conocimiento y apoyarlos en la toma correcta de decisiones. Son sistemas altamente complejos que, en su dinámica, tienden a superarse a sí mismo, porque no sólo manipulan, analizan e interrogan para recuperar información, sino que, también son capaces de generar informaciones evaluadas para el apoyo a la toma de decisiones.

Hablando en términos generales, se puede decir que un sistema de información es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para alcanzar un fin determinado, el cual es satisfacer las necesidades de información de dicha organización. Estos componentes pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general, los cuales procesan la información y la distribuyen de manera adecuada, buscando satisfacer las necesidades de la organización. El objetivo primordial de un sistema de información es apoyar la toma de decisiones y controlar todo lo que en ella ocurre.

1.1.1 Particularidades de los sistemas de información.

Ramos Simón (1995) señala que los sistemas de información constan de los siguientes elementos:

La información: conjunto de datos estructurados según los mensajes a comunicar.

Los beneficiarios de la información: los miembros de la organización y agentes relacionados con ella.

Los elementos soporte: Proceso de tratamiento de información, sistemas de análisis de datos, procedimientos de comunicación o difusores de información y soportes de información.

Esta propuesta es interesante al considerar los beneficiarios de la información como parte integrante del sistema.

Los sistemas de información son un entramado de sistemas y subsistemas donde los flujos de información se bifurcan para responder a beneficiarios que, en algunos momentos, se hallan en el contexto del ambiente, mientras que, en otros, son proveedores o procesadores de dicha información, para asumir así diferentes funciones en el sistema.

Es por ello, que resulta muy difícil pensar que algún sistema de información pueda por sí solo contener todos los recursos de información que necesita y actuar de manera

independiente para responder a entes o entidades, cuyas necesidades pueden modificarse abruptamente de acuerdo con contextos determinados.

Por lo general los sistemas de información son grandes y complejos. La complejidad no necesariamente se asocia a aspectos ingenieriles, sino a la diversidad de componentes que los conforman y de las relaciones que están presentes en ellos. Casi siempre todo lo relativo a consideraciones sociales, económicas, políticas, y cognitivas se consideran complejas. Estas mismas características hacen que otro aspecto vital lo sea su capacidad para responder a los cambios, adaptarse a su ambiente y mantener cierta estabilidad que les permita sobrevivir.

Los sistemas de información tienen 2 principios básicos:

Su rol: facilitar el acceso a la información.

Su misión: apoyar la razón de ser de aquel al que está subordinado, o dicho de otra manera estar siempre al servicio de otros.

Es necesario comprender que los sistemas de información están para satisfacer las necesidades que existen en las organizaciones y comunidades y hay que dominar las complejidades de cómo se maneja la información y cuáles son las potencialidades de los medios que se emplean para organizar y recuperar información.

El estudio de los sistemas de información se fundamenta en la comprensión y comportamiento de sus componentes, los cuales se muestran a continuación:

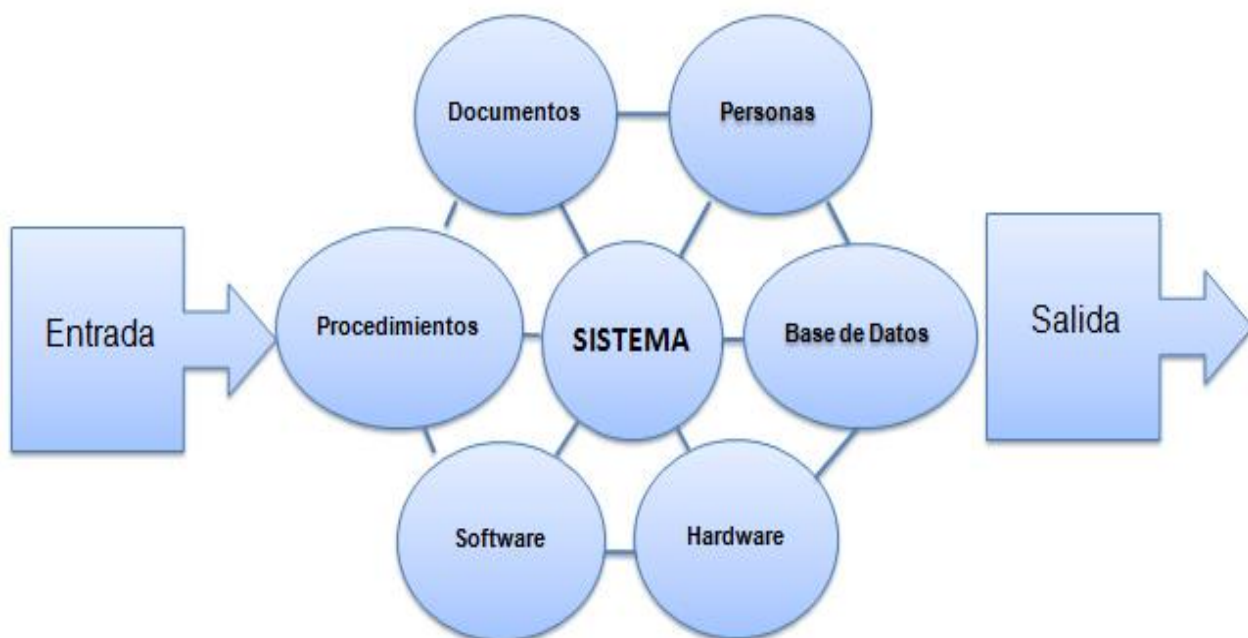


Figura 1.2: Elementos de los sistemas de información modernos asistidos por computadora. La Administración y los Sistemas modernos de información, disponible en <http://www.monografias.com>.

Fuente: Elaboración propia.

- **Documentos:** Manuales, los impresos, u otra información descriptiva que explica el uso y/o la operación del sistema. Conjunto de datos originales que conforman el conjunto de datos.
- **Procedimientos:** Conjunto de pasos que define el uso específico de cada elemento del sistema o el contexto.
- **Bases de Datos:** Es la colección de datos relacionados entre sí, la cual es accedida por el software y es el resultado de relacionar la información.
- **Personas:** Individuos que son usuarios u operadores del sistema.
- **Hardware:** Es el conjunto de dispositivos electrónicos que proporciona la capacidad de computación y los dispositivos electromecánicos encargados de extraer o suministrar la información en/de los soportes magnéticos.
- **Software:** Es el conjunto de programas de computación encargados de suministrar la información deseada al cliente, con la coordinación y relación requerida.

1.2 Clasificación de los sistemas de información

Casi todos los sistemas de información están integrados por subsistemas con metas secundarias, todas las cuales contribuyen a la meta principal de la organización. Existen muchos tipos de sistemas de información: para distintos tipos de organizaciones, para funciones diversas dentro de las organizaciones, para necesidades empresariales diferentes y en distintos niveles de administración de una organización, entre los que se pueden citar: Heredia Acosta (2010).

Sistemas Estratégicos, orientados a soportar la toma de decisiones, facilitan la labor de la dirección, proporcionándole un soporte básico, en forma de mejor información, para la toma de decisiones. Se caracterizan porque son sistemas sin carga periódica de trabajo, es decir, su utilización no es predecible.

Se destacan entre estos sistemas: los Sistemas de Información Gerencial (MIS), Sistemas de Información Ejecutivos (EIS), Sistemas de Información Georeferencial (GIS), Sistemas de Simulación de Negocios (BIS y que en la práctica son sistemas expertos o de Inteligencia Artificial - AI).

Sistemas Tácticos, diseñados para soportar las acciones de coordinación de actividades y manejo de documentación, definidos para facilitar consultas sobre información almacenada en el sistema, proporcionar informes y, en resumen, facilitar la gestión independiente de la información por parte de los niveles intermedios de la organización.

Se destacan entre ellos: los Sistemas Ofimáticos (OA), Sistemas de Transmisión de Mensajería (E-mail y Fax Server), coordinación y control de tareas (Work Flow) y tratamiento de documentos (Imagen, Trámite y Bases de Datos Documentarios).

Sistemas Técnico-Operativos, que cubren el núcleo de operaciones tradicionales de captura masiva de datos (Data Entry) y servicios básicos de tratamiento de datos, con tareas predefinidas (contabilidad, facturación, almacén, presupuesto, personal y otros sistemas administrativos). Estos sistemas están evolucionando con la irrupción de sensores, autómatas, sistemas multimedia, bases de datos relacionales más avanzadas y data warehousing.

Sistemas Interinstitucionales, este sistemas de información recién está surgiendo, es consecuencia del desarrollo organizacional orientado a un mercado de carácter global, el cual obliga a pensar e implementar estructuras de comunicación más estrechas entre la

organización y el mercado (Empresa Extendida, Organización Inteligente e Integración Organizacional), todo esto a partir de la generalización de las redes informáticas de alcance nacional y global (internet), que se convierten en vehículo de comunicación entre la organización y el mercado, no importa dónde esté la organización (intranet), el mercado de la institución (extranet) y el mercado (Red Global).

Los sistemas de información también pueden clasificarse por el tipo de información que generan y la utilidad de ésta en la toma de decisiones.

La información estructurada es generada por los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) y por los sistemas de automatización de oficinas y tienen una estructura que no cambia constantemente. Como la nómina, los pedidos, etc.

La información no estructurada es procesada por los sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS) y por los sistemas de apoyo a la toma de decisiones en grupo (GDSS) y es dependiente del entorno y las relaciones de la organización. Como las leyes y políticas regulatorias, las noticias económicas, sociales, etc.

La información semi-estructurada combina elementos de información estructurada y no estructurada.

Según reporta Garcia Peña (2006), los sistemas de información se pueden agrupar en una cierta clasificación, que brinda una idea esencial de su estructura y funcionamiento, estos pueden ser de dos tipos:

Manuales: cuando el hombre auxiliado por cierto equipo (máquinas de escribir, sumadoras, archivos, etc.) realiza las principales funciones de recopilación, registro, almacenamiento, cálculo y generación de información.

Mecanizadas: cuando cierta maquinaria realiza las principales funciones de procesamiento. Para los sistemas mecanizados que hacen uso de un computador, de acuerdo al tipo de interacción hombre-máquina, dentro de esta misma clasificación los sistemas de información pueden ser de dos tipos Batch y en Línea.

- Batch cuando el usuario proporciona los datos necesarios para la ejecución de un proceso y espera a que el computador termine la tarea para recibir los resultados.
- En línea: existe un diálogo directo entre el usuario y el computador durante la ejecución de un proceso.

En cuanto a la organización física de los principales recursos de procesamiento de datos, los sistemas de información pueden ser de tipo:

Procesos centralizados: los recursos se encuentran ubicados en un área física determinada, por lo que su acceso se realiza en la misma instalación o desde lugares retirados, mediante líneas de comunicación de datos (telefónicas, microondas, satélite, etc.).

Proceso distribuido: los recursos se encuentran diseminados en diversos lugares de una zona territorial (ciudad, país, continente, etc.), por lo que el procesamiento se realiza en el propio lugar donde se originan los datos, existiendo la posibilidad de compartir información entre las diversas instalaciones, mediante la información de una “Red de Comunicación”.

Desde un punto de vista empresarial, los sistemas de información pueden clasificarse de diversas formas. Existen, por ejemplo, sistemas de **información gerencial** (con el fin de resolver conflictos en empresas), sistemas de **procesamiento de transacciones** (que se encargan de manejar la información en el contexto de los intercambios comerciales), sistemas de **información ejecutiva** (para los directivos), sistemas de **soporte a decisiones** (analizan los distintos factores que hacen al negocio para decidir qué rumbo tomar), sistemas de **automatización de oficinas** (aplicaciones que ayudan en el trabajo administrativo) y sistemas **expertos** (que emulan el comportamiento de un especialista en un dominio concreto).

1.3 Sistemas de información de soporte a la toma de decisiones.

Han sido muchos los autores que han propuesto sistemas de información de soporte a la toma de decisiones (DSS), entre los que se encuentran.

Turban (1993), que manifiesta que es un sistema de información interactivo basado en ordenador que utiliza normas y modelos de decisión, que junto con una base de datos soporta todas las fases del proceso de toma de decisiones, principalmente en decisiones semiestructuradas bajo el control total de aquellos que se dedican a tomarlas.

Yang (1995) incide en aquellas características que permiten diferenciar a un DSS del que no lo es, así:

- El DSS soporta todas las fases del proceso de toma de decisiones: inteligencia, diseño, elección e implementación.

- El soporte se realiza a varios niveles de los equipos de gestión, desde los altos ejecutivos a los gestores de base.
- Soportan varios niveles de decisiones interdependientes o secuenciales y una variedad de procesos y estilos de toma de decisiones.
- Y son fáciles de usar.

El proceso de toma de decisiones, es inherente al trabajo de dirección. En él intervienen fundamentalmente la información relevante que se posee sobre el tema a decidir y el tomador de la decisión. El decisor está representado por un dirigente o un grupo denominado gerencia. Se define como una de las actividades que se practica con más frecuencia en el mundo de los negocios. Se presenta en todos los niveles, desde los asistentes hasta el director general y según el nivel en el cual se tome la decisión será el impacto de ésta. Para llevarlo a cabo con efectividad es importante contar con la mayor cantidad de información relevante y oportunamente posible.

El proceso de toma de decisiones puede resumirse a través de diferentes pasos o etapas, las cuales pueden presentarse de forma similar en la mayoría de los casos. En la figura 1.4 se representa el Modelo de Cohen. (Cohen, 2005)

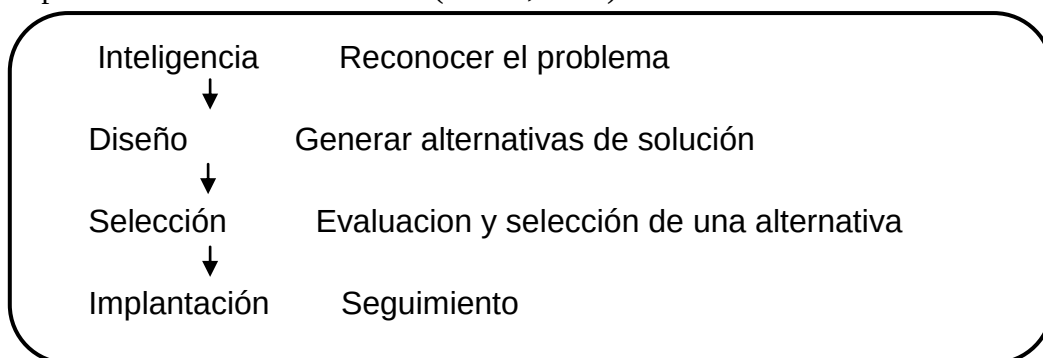


Figura 1.3: Modelo de Toma de Decisiones

Fuente: Cohen.

Los tipos de decisiones son: planeación estratégica, control administrativo y control operacional. En todos los casos se tienen uno o varios objetivos que se habrán de cumplir considerando un conjunto de restricciones. En general los sistemas de apoyo a la toma de decisiones tienen como propósito apoyar y facilitar este proceso a través de la obtención oportuna y confiable de información relevante. Para lograr una verdadera efectividad Pérez Ordóñez (2008) considera que se debe.

- Evitar la información sobrante. Es común encontrar en las organizaciones de vez en cuando a alguien quejándose de la falta de información, lo que en ocasiones puede ser cierto, pero en la mayoría de los casos lo que sucede es lo contrario, es decir, que se dispone de grandes volúmenes de información.
- Conocer que existen asuntos de los que es obligatorio informar, pero otros que sería imprudente mostrar a quienes no se debe por lo desestabilizadores que pueden resultar.
- Conseguir que la información sea lo más completa y exacta posible: la omisión de algún acontecimiento puede llevar a una valoración errónea de la situación y, por tanto, a una decisión desafortunada e incompleta. .
- Lograr que la información sea oportuna de forma tal que esté disponible a tiempo para intervenir.
- La información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada y en el momento oportuno para que se emprendan las medidas adecuadas.
- Evitar la redundancia de la información.
- La información debe llegar en forma clara y legible a los que van a hacer uso de ella. Se deben eliminar los tecnicismos y complicaciones que entorpecen la labor del dirigente.
- La información que reciben los directivos debe ser relevante para sus funciones y labores.
- Lograr que la información vaya acompañada de una buena dosis de motivación y estén emitidas con claridad de forma tal que aquel que recibe las indicaciones las pueda hacer propias e incentivarlos a tomar decisiones.

En las definiciones anteriores de SI se manejan gran cantidad de elementos de los cuales se infiere la complejidad de las interrelaciones entre ellos. En muchos casos esta complejidad es acentuada por elevados volúmenes de información que deben ser manejados.

Los SI tienen una enorme importancia en el incremento de la capacidad organizacional frente al cambio del entorno. La voluntad de lograr un sistema de información útil, que permita obtener una ventaja competitiva, implica la posibilidad de ofrecer múltiples, frecuentes, oportunas y relevantes informaciones.

La necesidad actual de tomar decisiones en poco tiempo para poder hacer frente a la agresividad del entorno, hace necesaria la inmediatez de la información y que este procesada con una gran dosis de veracidad.

Por otra parte, la velocidad y la exactitud con que los directivos pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal, determinan en gran medida, la eficacia que tendrá el proceso de toma de decisiones. No es posible tomar una decisión efectiva sin conocer la información que caracteriza el entorno. La efectividad de este proceso depende fundamentalmente de la calidad de su SI, que debe servir de apoyo a las decisiones de los directivos de la organización.

Los sistemas de información proporcionan la comunicación y el poder de análisis que muchas empresas requieren para llevar a cabo su gestión y su proceso de dirección a una escala global..Pérez Ordetx (2008)

La realidad de un entorno globalizado obliga a tomar decisiones cada vez más rápidas y precisas. Los costos de un error o de una demora en las decisiones son cada vez más altos. Por esto es importante la práctica de la selección y análisis de la información de manera tal que constituyan un soporte al proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

Un Sistema de Información para (DSS), en síntesis, se define como el conjunto de programas y herramientas que permiten obtener de manera oportuna la información que se requiere durante el proceso de toma de decisiones que se desarrolla en un ambiente de incertidumbre. Su verdadero objetivo es propiciar la mayor cantidad de información relevante en el menor tiempo posible con el fin de decidir lo más adecuado. Cohen (2005)

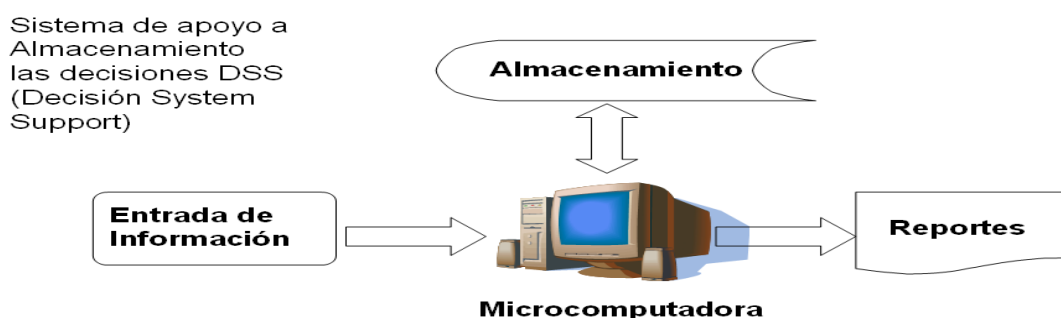


Figura 1.4 - Representación de un DSS en microcomputadora aislada.
Fuente:Cohen (2005)

Hoy en día el uso de los Sistemas de Información para apoyar las decisiones tiene tendencias muy poderosas como son:

- Apoyo a decisiones simultáneas.
- Sistemas distribuidos.
- Apoyo gráfico.
- Reconocimiento de voz.
- Computadoras personales.
- Sistemas de Información para Ejecutivos.

Cualquier organización, debe estar consciente de los factores críticos de su actividad e identificar las informaciones relevantes que requieren de un accionar efectivo en la toma de decisiones, debiendo utilizar técnicas e información apropiadas para ellos. En este sentido existen técnicas informáticas que utilizan la información pretendiendo ayudar en este proceso de toma de decisiones.

1.4 Procedimientos para el diagnóstico y la mejora de los sistemas de información.

1.4.1 Procedimientos para el diagnóstico de sistemas de información.

El diagnóstico o auditoría del sistema de información es un estudio del sistema de información existente en una organización, que incluye el diagnóstico del subsistema de información externa e interna, con énfasis en la determinación de los flujos de información; el diagnóstico e inventario de la infraestructura tecnológica y del resto de los recursos que se utilizan para la gestión de información en la organización. Tiene como objetivo identificar los problemas y las brechas que existen en todos los subsistemas que lo componen, llegar a conclusiones generales y sugerir recomendaciones, que luego se plantean a modo de solución en la etapa de diseño o perfeccionamiento del sistema.

Según Villardefrancos Álvarez (2005), se debe observar a la auditoría de la información desde dos dimensiones: una, la evaluación de los procesos de tratamiento de la información y otra, el examen de los procesos asociados al flujo y uso de la información en sí.

Un concepto de auditoría generalizado, al decir de Villardefrancos Álvarez (2005), es el de Arens y Loebbecke, quienes la consideran como el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente, sobre la información

cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

La realización de un diagnóstico profundo resulta pertinente para determinar las principales insuficiencias y mejorar un proceso. Luego de revisada la literatura se determinó la existencia de diversos procedimientos diagnósticos los cuales se describen a continuación:

Soy Aumatell (2003) plantea que para diagnosticar un sistema de información se deben tener en cuenta los siguientes aspectos o pasos lógicos:

1. Características de la organización. Este consiste en la presentación de la empresa e identificación de ideas rectoras (principales características).
2. Subsistema de información externa. Consiste en la identificación de públicos externos (clientes, competidores, proveedores, colaboradores, reguladores, etc.), contenidos o temas de la vigilancia del entorno (entorno socioeconómico, político, tecnológico y de mercado), acciones de comunicación hacia el entorno (generación de información hacia el entorno).
3. Subsistema de información y comunicación interna. Se basa en la caracterización de la estructura administrativa y funcional, en la identificación y descripción de procesos y subprocesos, en la descripción de flujos de datos e información de los procesos y en la identificación de canales y vías de la comunicación interna.
4. Inventario y diagnóstico de la infraestructura tecnológica (medios, redes y sistemas).
5. Levantamiento de recursos para la gestión de información. Consiste en la caracterización de los recursos humanos, cartera de productos y servicios de información, fuentes, productos y servicios a los que se accede y elementos de seguridad informática.

Aguila Sosa (2008) parte del análisis de los diferentes espacios de la organización, cada uno de los cuales aporta elementos que se interrelacionan entre sí conformando un sistema de información que permite arribar a los resultados.

El procedimiento comienza con un primer paso llamado normativas generales de la organización, en este se refiere al estudio de los elementos rectores de la entidad en cuanto a políticas de formación y desarrollo. En el siguiente se analizan los problemas a resolver, se refiere a la determinación o revisión del banco de problemas con que cuenta la entidad.

A continuación se hace una evaluación del personal, este es un paso complejo dentro del proceso, pues incluye el estudio de varias dimensiones de la evaluación del personal (dimensión individual y dimensión organizacional). En el cuarto y último paso quedan conformados los resultados de la investigación, se relaciona con la integración del resultado final, donde se especifica el perfil de necesidades de la empresa objeto de estudio. (Ver Anexo 1).

Por su parte Barbosa Iglesias (2008) estructuró el procedimiento diagnóstico siguiendo los siguientes pasos,

1. Familiarización con el tema
2. Consideraciones metodológicas de la investigación
3. Selección de la muestra: el tamaño de esta depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar y de la estructura del diseño.
4. Selección de los instrumentos: entre los instrumentos seleccionados por la autora están la entrevista, la observación, el análisis de documentos, etc.
5. Triangulación: se utiliza para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación.

(Ver Anexo 2)

Según González Guitián (2009) un procedimiento para realizar auditoria de información (AI) consta de cinco etapas que se describen a continuación.

ETAPA I. Preparación y planeación de la AI. Esta tiene como objetivo propiciar la colaboración de todos los integrantes de la organización en el estudio, así como planear la auditoria y definir sus objetivos.

ETAPA II. Caracterización de la organización. Se realiza para asegurar que el personal comprometido en la aplicación de las acciones de la AI, conozca aspectos globales de la entidad, tales como: estructura organizacional, objeto social, unidades operacionales o procesos, filosofías de la dirección, clientes y aspectos históricos.

ETAPA III. Ejecución de la AI. Su propósito es diagnosticar el entorno informacional existente, determinando las causas que influyen o limitan el cumplimiento de los objetivos

y metas de la organización desde el punto de vista de la gestión de información. Esta etapa cuenta con cinco pasos:

Paso 1. Instrumentos para la recopilación de información.

Paso 2. Inventario de recursos de información.

Paso 3. Identificar, describir y representar los flujos de información de la entidad.

Paso 4. Determinación de las necesidades de información.

Paso 5. Análisis y evaluación de la información recopilada.

ETAPA IV. Documentación e informe final. Tiene como objetivo confeccionar y preparar el Informe de la Auditoría, así como de toda la documentación final requerida.

ETAPA V. Seguimiento y control de las acciones propuestas. Su objetivo confeccionar un programa de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría.

Dominguez Benavides (2012) recomienda un método que se inicia haciendo una caracterización del objeto de estudio, con el cual pretende familiarizarse con la organización seleccionada para la investigación. En un segundo paso se selecciona la muestra. A continuación selecciona los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico, entre las cuales destaca la observación, el análisis de documentos, encuestas y entrevistas. En el cuarto paso se aplican y analizan los resultados para finalmente triangularlos en el quinto y último paso. (Ver Anexo 3).

Un resumen de los aspectos más relevantes de estos procedimientos se muestran en la siguiente tabla;

Tabla 1.1: Aspectos relevantes de cada procedimiento

Procedimientos	Aspectos relevantes
Soy Aumatell C. (2003)	Analiza los subsistemas de información externa e interna. Identifica, describe y representa los flujos de información de la entidad. Propone acciones de comunicación hacia el entorno y canales de comunicación interna.
Águila Sosa (2008)	Otorga un peso representativo al impacto de los SI en la dimensión individual y organizacional.
Barbosa Iglesias (2008)	Enfatiza en la familiarización con el tema y el impacto de la triangulación para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación.
González Guitián (2009)	Además propone el seguimiento y control de las acciones propuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se decide escoger para la presente investigación el procedimiento propuesto por Soy Aumatell (2003), pues es la herramienta que más se ajusta al objeto de estudio práctico.

1.4.2 Procedimientos para la mejora de procesos.

Existen varios procedimientos para la mejora de los procesos en una organización de los cuales se encuentran:

Garza-Ríos et al. (2012) plantea un procedimiento que está formado por 4 fases, las cuales se muestran en la tabla 1.2. A lo largo de todo el procedimiento está presente la capacitación del personal involucrado en el proceso decisorio, con el uso y aplicación de las herramientas y tecnologías que se apliquen, la que aparece como actividad fundamental para la implementación exitosa de los cambios que se propongan en la organización.

Tabla 1.2: Procedimiento para la mejora de procesos.

Fase	Pasos	Objetivos
Inicio	1. Comprobación del cumplimiento de las premisas. 2. Creación del grupo de diagnóstico.	Validar la factibilidad de aplicar el procedimiento y crear el grupo de diagnóstico.
Fase I Diagnóstico	1. Caracterización de la organización. 2. Selección del grupo de expertos 3. Análisis de la situación actual. 4. Identificación y representación de los problemas. 5. Jerarquización de los problemas. 6. Descripción detallada del problema seleccionado para su solución.	Caracterizar la organización, identificar y jerarquizar los problemas existentes.
Fase II Diseño	1. Análisis de correspondencia entre características del problema y posibles herramientas cuantitativas a emplear. 2. Concepción de estrategias a considerar para la solución del problema. 3. Representación matemática del problema a resolver. 4. Diseño y/o empleo de la tecnología de apoyo a la toma de decisiones. 5. Valoración y selección de las variantes de solución.	Seleccionar y/o diseñar la(s) tecnología(s) cuantitativa(s) que más se adecuen al problema objeto de estudio y obtener la solución a partir de las estrategias valoradas.
Fase III Validación	1. Validación del Modelo y su solución. 2. Implementación	Validar las soluciones obtenidas e implementarlas para elevar la eficiencia de la organización.
Fase IV Medición de la efectividad y mejora	1. Determinación de los diferentes indicadores 2. Comparación de los resultados 3. Evaluación del impacto de las propuestas 4. Toma de medidas correctivas	Evaluar la efectividad de la decisión tomada en el desempeño de la organización.

Fuente: Garza-Ríos et al. (2012)

Según (Suarez Cabrerías) un procedimiento para el perfeccionamiento cuenta con las siguientes etapas.

1. Información y Sensibilización del personal.
2. Diseño y puesta en marcha de la organización para la mejora.
3. Diagnóstico encaminado a la mejora.
4. Aplicación y seguimiento de las mejoras.
5. Reconocimiento de los involucrados.

El procedimiento de Yousefi (2008) cuenta con las siguientes etapas y pasos:

Etapas de planear

Paso 1: seleccionar el tema o proyecto. El cual tiene como objetivo definir con claridad el problema a resolver y analiza la definición del proyecto, antecedentes, programa de actividades.

Paso 2: evaluar la situación actual con el objetivo de comprender el área problemática y las dificultades específicas y analizar el estudio de los efectos del problema (tiempo, ubicación, tipo).

Paso 3: analizar la causa y determinar la acción correctiva, su objetivo es averiguar las causas del problema y determinar la acción correctiva y define ¿Cuáles son las causas raíces?, ¿cuáles son las acciones correctivas?

Etapas de hacer

Paso 4: poner en práctica la acción correctiva, su objetivo es poner en práctica el plan y eliminar las causas del problema. Analiza la capacitación y comunicación para comprender la acción correctiva.

Etapas de verificar

Paso 5: verificar el efecto de la acción correctiva, tiene como objetivo verificar la efectividad de la acción correctiva. Analiza la medición de indicadores técnico-económicos, metas, etc.

Etapas de actuar

Paso 6: emprender una acción apropiada, el objetivo de este paso es asegurar que se mantenga el nivel apropiado de desempeño. Analiza la documentación en los procedimientos de operación, las acciones correctivas/ preventivas exitosas.

Paso 7: decidir los planes futuros, tiene el objetivo de utilizar la experiencia adquirida para los proyectos futuros. Realiza un seguimiento del proyecto actual, según prioridades y recursos; analizar resultados y características del diagrama Pareto y las curvas de tendencia para decidir si se emprenden nuevos proyectos o no

Un procedimiento para el perfeccionamiento según López Vázquez e Isaac Godínez (2008) cuenta con 5 etapas las cuales se mencionan a continuación:

Etapas 1: Selección del proceso a mejorar

Etapas II: Diagnóstico del proceso seleccionado

Etapas III: Análisis de las causas que afectan el comportamiento de los indicadores diagnosticados

Etapas IV: Plan de Mejora. Implementación

Etapas V: Control del Plan de Mejora

1.5 Sistema de información en la DRI. Particularidades en el proceso de trámites.

La DRI cuenta con varios procesos los cuales se encuentran ubicados en los siguientes grupos de trabajos: Oficina de Trámites, Oficina de Colaboración y Proyectos, Oficina Coordinadora de Servicios Académicos, y Departamento de Atención a Estudiantes Extranjeros, toda la información que se procesa en estas áreas es recopilada y presentada en las reuniones de trabajo que se efectúan semanalmente, para así poder tomar decisiones colectivamente. Luego, el personal se encarga de almacenar la información y distribuirla a las demás esferas relacionadas con los diferentes procesos, como lo son las facultades, las demás direcciones de la UCLV y entidades externas. La distribución se realiza a través de documentos impresos, correos y por vía telefónica. En ocasiones el proceso de toma de decisiones, para la directora de la DRI y para el rector, se hace muy difícil pues no se cuenta con la información necesaria. La carencia de información es causada por el mal funcionamiento de los SI de cada proceso, al no contar con una herramienta que responda a sus necesidades.

Un rol significativo se le otorga al proceso de trámites dentro de DRI. Este proceso actualmente entra en cierta contradicción con la misión, la formación y el desarrollo de los recursos humanos de la comunidad universitaria. En este sentido una salida al exterior de un profesor provoca la sobrecarga del resto del claustro y esto incide en el proceso docente educativo de los estudiantes.

El proceso de trámites es el encargado de manejar toda la información relacionada con las salidas y regresos del personal universitario desde el exterior, presenta insuficiencias en su gestión pues carece de un sistema de información que esté a tono con las exigencias actuales. Para llevarlo a cabo se cuenta con una diáspora actualizada, ésta funciona mediante el software Excel.

Ante esta situación resulta pertinente la realización de un diagnóstico profundo en busca de las principales insuficiencias del proceso y proponer mejoras en función de las mismas.

Conclusiones parciales

1. Los sistemas de información responden a la satisfacción de las necesidades de una organización o de un individuo o grupo. Se diseñan para responder a objetivos concretos y en su operación, permanentemente se intenta comprobar el grado de eficiencia del mismo en aras de agilizar el proceso de toma de decisiones.
2. Dentro de la DRI el proceso de trámites ocupa un papel determinante. Actualmente el sistema de información existente en el mismo obstaculiza la toma de decisiones a los directivos y especialistas del área.

Capítulo 2: Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de información en la DRI

En el presente capítulo se realiza una caracterización general del área objeto de estudio práctico y se presenta y describe el procedimiento diseñado para el perfeccionamiento del sistema de información en la Dirección de Relaciones Internacionales

2.1: Caracterización de la DRI

La Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas tiene como **misión** fundamental el diseño, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias para el proceso de internacionalización institucional y la prestación de asesoría metodológica y servicios de tramitación y gestión efectivos para la consecución de acciones internacionales. Tiene como funciones fundamentales:

- El diseño consensuado con las estructuras universitarias de estrategias y políticas.
- La asesoría metodológica para el desarrollo de los procesos de internacionalización.
- La puesta en práctica de instrumentos para la inserción de la dimensión internacional en los procesos sustantivos de la institución.
- El seguimiento de las acciones, convenios, y planes específicos.
- El control y evaluación del cumplimiento de la estrategia y en base a los resultados proyectar su futura consecución.
- La prestación de servicios de gestión y tramitación efectivos.

El propósito de la Estrategia de Internacionalización en la UCLV se centra en contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución en términos de desarrollo y recursos, del programa de becarios extranjeros y del sistema de relaciones de solidaridad hacia y desde Cuba; así como a elevar el prestigio internacional de la Universidad y de la Educación Superior cubana.

La visión se define en la incorporación de la dimensión internacional de forma sistémica a los procesos sustantivos de la institución, alcanzándose niveles de excelencia acordes a los referentes internacionales de formación, investigación, extensión y gestión de la educación superior.

En el marco de la estrategia se trabajan ocho (8) estrategias específicas relacionadas con:

- El Desarrollo del Programa de becarios y estudiantes extranjeros en general.
- Las acciones con países del ALBA y regiones priorizadas.
- La internacionalización del curriculum y la potenciación del reconocimiento internacional a la calidad docente.
- La internacionalización del postgrado y la gestión y desarrollo de becas que potencien la formación de los recursos humanos.
- La promoción de la visibilidad internacional y la membresía en organizaciones y redes internacionales.
- La participación en proyectos de investigación
- La captación de recursos materiales y financieros mediante la comercialización de servicios académicos, servicios científico-técnicos y otros.
- El sistema de gestión de la internacionalización.

La Dirección de Relaciones Internacionales en la UCLV dispone de una estructura de dirección simple (Ver Figura 2.1), apoyándose esencialmente de personal especializado que asume responsabilidades y funciones en la mayoría de las áreas de trabajo sin que por ello implique responsabilidades administrativas. La Dirección de Relaciones Internacionales se subordina directamente al vicerrector primero del centro. El organigrama de la Dirección de Relaciones internacionales se muestra en la figura 2.2.

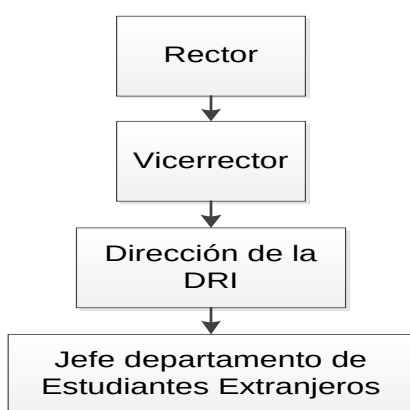


Figura 2.1 Estructura de dirección de Relaciones Internacionales en la UCLV.

Fuente: Elaboración propia.

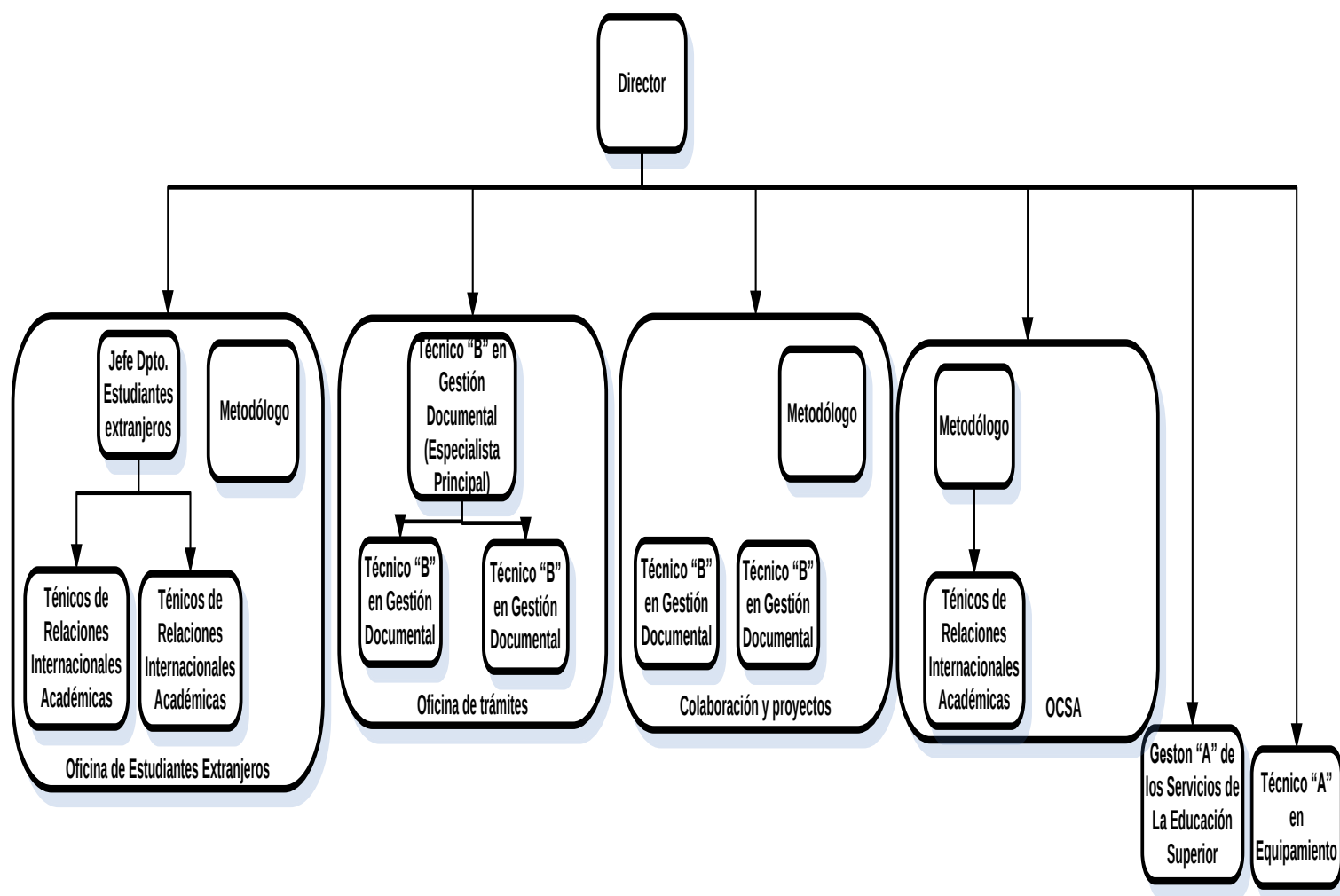


Figura 2.2: Organigrama de la DRI-UCLV.

Fuente: Armenteros Aguiar (2014)

La DRI está constituida por 5 áreas de actuación:

- la Dirección
- el Departamento de Atención a Estudiantes Extranjeros
- el área de Colaboración y Proyectos internacionales
- el Grupo de Trámites
- la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos.

La **Dirección** está constituida por el director de relaciones internacionales, un técnico "A" en equipamiento de la Educación Superior el cual tiene funciones administrativas y un Gestor "A" de los Servicios de la Educación Superior. Aunque no es definido como grupo como tal, se abordan en esta descripción de forma separada al resto por constituir una

entidad con funciones propias, que constituye una pieza clave en el desempeño de toda la organización.

El **Departamento de Atención a Becarios Extranjeros** (DAEE) tiene como misión la atención especializada a los estudiantes extranjeros de pregrado y postgrado del centro, contribuyendo con la formación integral de estos y propiciando las relaciones de amistad y solidaridad internacional.

Este departamento está formado por un jefe de departamento, un metodólogo (atención de los Estudiantes extranjeros, trabajo político e ideológico) y dos técnicos en Relaciones Internacionales Académicas.

El área de **Colaboración y Proyectos internacionales** tiene como misión orientar y gestar oportunidades de colaboración y negocios con universidades e instituciones extranjeras, atendiendo todo el intercambio académico, los eventos internacionales, la gestión de becas, el seguimiento a las acciones concertadas y/o amparadas en acuerdos y convenios de colaboración y la imagen en el exterior.

Dentro del área de colaboración, la sección de Proyectos tiene la misión de asesorar y atender la gestión de los proyectos internacionales en pro de apoyar los procesos sustantivos y la infraestructura de la universidad.

Esta área está formada por un metodólogo (atiende la actividad de proyectos); dos Técnicos en Gestión Documental (uno atendiendo los países de habla hispana y el otro el resto del mundo).

La **Oficina de Coordinación de Servicios Académicos** (OCSA) tiene como misión apoyar la promoción y gestión de los servicios académicos internacionales, en particular, la asistencia técnica exportada y el intercambio académico autofinanciado en frontera. Esta área está formada por un metodólogo (Jefe de la oficina) y un técnico en Relaciones Internacionales Académicas.

El **Grupo de Trámites** tiene como misión garantizar la tramitación de las salidas al extranjero y prórroga de los profesores, especialistas, investigadores, técnicos y estudiantes cubanos con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, así como procesar las solicitudes de legalización de documentos requeridos para el desarrollo de misiones en el exterior.

Los procesos de servicios y los servicios identificados se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Procesos y servicios por áreas de actuación.

Áreas de actuación	Procesos	Servicios
Oficina de trámites	Tramitación de salidas y prórrogas en el extranjero.	- Tramitación de salidas al extranjero - Tramitación de prórrogas en el extranjero. - Tramitación de legalizaciones de documentos para trámites del personal cubano de la UCLV al extranjero.
Colaboración y proyectos	Proyectos internacionales y donativos puntuales. Gestión de convenios Gestión de la movilidad bilateral Comunicación institucional	- Gestión, tramitación, seguimiento y control a proyectos internacionales con términos de referencia. - Seguimiento y control de proyectos y redes de movilidad. - Gestión y tramitación de donativos puntuales a la universidad. - Gestión, tramitación, seguimiento y control de convenios internacionales. - Preparación de reuniones de rectores. - Gestión y seguimiento de becas en el extranjero. - Atención a visitantes extranjeros. - Trámites migratorios del personal extranjero que visita la universidad por colaboración o intercambio. - Elaboración de modelos estadísticos mensuales. - Actualización de la página web. - Comunicaciones de protocolo
Departamento	Atención a estudiantes	- Trámites migratorios de estudiantes

de Atención a Estudiantes Extranjeros	extranjeros	en frontera. - Gestión del sistema de atención a los estudiantes extranjeros. - Trámites de legalización de documentación precedente y de culminación de estudios.
Coordinación de servicios académicos	Coordinación de servicios académicos Gestión de grupos Asistencia Técnica Exportada	- Promoción de servicios académicos. - Gestión de solicitudes de estudio en la UCLV. - Trámites migratorios a estudiantes extranjeros autofinanciados en el exterior. - Contratación a estudiantes autofinanciados. - Gestión documental y control administrativo y financiero de los servicios contratados. - Elaboración mensual de modelos estadísticos. - Coordinación y gestión logística de solicitudes grupales de visitas. - Gestión y seguimiento de los contratos con Agencias de viajes. - Gestión de solicitudes y oportunidades de Asistencia Técnica Exportada (ATE) e internacionalismo. - Negociación y control de Acuerdos de Contratación. - Elaboración de expedientes a profesores que viajan por concepto de profesor Invitados a instituciones en

		el extranjero. - Elaboración de expedientes a los profesores que viajan por ANTEX. - Elaboración mensual de modelos de estadística.
Dirección	Gestión administrativa	- Control de todos los procesos estratégicos, de apoyo y de servicio. - Gestión administrativa.
	Comunicación institucional	- Comunicación interinstitucional internacional. - Relaciones de protocolo y atención a visitantes cubanos y extranjeros.
	Asesoría metodológica	- Asesoría metodológica a directivos y comunidad universitaria.

Fuente: Armenteros Aguiar (2014)

El Anexo 4 muestra el mapa de procesos de la DRI-UCLV, estableciéndose la interrelación entre los procesos estratégicos, los procesos de apoyo y los procesos de servicios de dicha organización.

2.2 Descripción del procedimiento para el perfeccionamiento propuesto.

El procedimiento para el perfeccionamiento del SI se elaboró teniendo en cuenta el análisis de las potencialidades de los procedimientos descrito en el capítulo 1 de la investigación y las características del área objeto de estudio. La propuesta realizada consta de 4 etapas y 8 pasos que se describen a continuación.

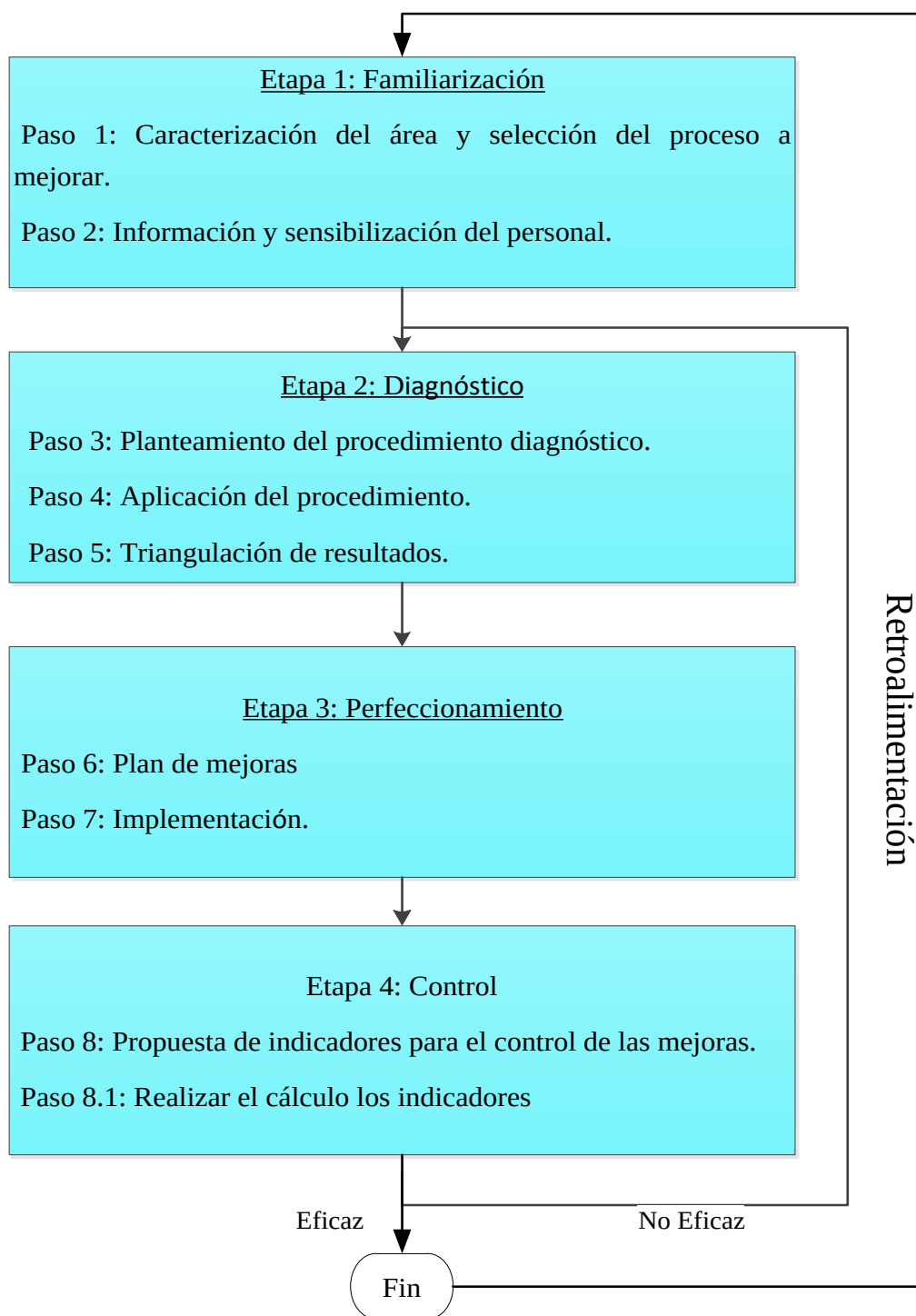


Figura 2.3: Procedimiento para el perfeccionamiento de procesos

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de diferentes procedimientos existentes en la literatura.

Etapa 1: Familiarización

Paso 1: Caracterización del área y selección del proceso a mejorar

Esta fase tiene como objetivo realizar la caracterización del área, para ello se analiza su objeto social, misión y visión. Luego se realiza un análisis del entorno tanto externo como interno, para conocer los que pueden incidir directamente en los diferentes procesos. Posterior a este acercamiento se elige el proceso que prioritariamente se va a mejorar dependiendo del interés del personal que trabaja en el área, y teniendo en cuenta los cambios del entorno.

Paso 2: Información y sensibilización del personal

El objetivo de esta fase es proporcionar información suficiente, clara y de interés al personal del área, relacionada con el proceso de mejora que se va a llevar a cabo, con el propósito de:

- Eliminar incertidumbres, temores y desconfianzas asociadas a todo tipo de novedad o cambio en una organización.
- Sensibilizar al personal y lograr instaurar una actitud proactiva y de apoyo hacia el proceso que se va a iniciar.

Esta etapa se concreta con la puesta en práctica de una serie de actividades tales como:

- Reuniones informativas de la dirección con el personal del área, donde se comunique la finalidad del proceso y los efectos que sobre la organización y el personal va a tener.
- Sesiones particulares en las que los diferentes responsables del departamento o áreas comuniquen al personal a su cargo los objetivos y consecuencias del proceso de mejora.
- Apertura de un canal de comunicación “abajo-arriba” que recoja preguntas, comentarios y sugerencias del personal. Las inquietudes serán solventadas por una o varias personas, de la dirección.

Etapa 2: Diagnóstico

Paso 3: Planteamiento del procedimiento diagnóstico.

En esta fase se describe el procedimiento diagnóstico a aplicar, el mismo debe estar en correspondencia con las características del proceso seleccionado y debe abarcar tanto elementos externos como internos relacionados con la información que se maneja.

Como bien se planteó en el Capítulo 1 el procedimiento seleccionado para el diagnóstico es el propuesto por Soy Aumatell (2003), a continuación se muestra el esquema que representa el mismo.

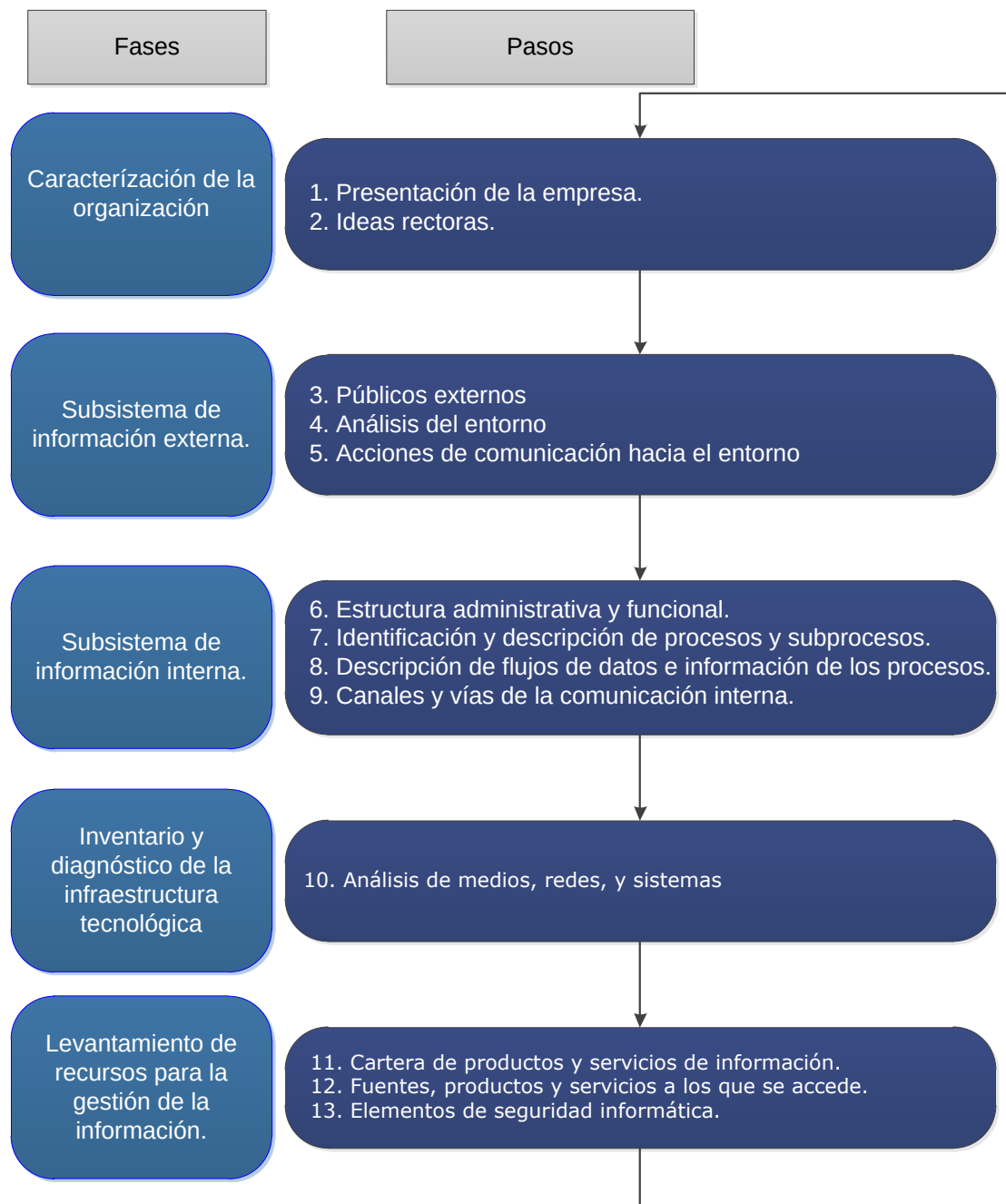


Figura 2.4: Descripción del procedimiento diagnóstico seleccionado

Fuente: Elaboración propia

❖ Fase 1: Caracterización de la organización.

En esta fase se realiza un análisis documental para extraer los valores más importantes que aporten datos sobre la organización y el sistema de información existente (Ver Anexo 5). En este sentido se revisaron documentos como:

- Estructura funcional y administrativa
- Manual de calidad.
- Documentos de estrategia de la organización y otros que rigen políticas de nivel superior.
- Documentación sobre el sistema de información imperante.

❖ Fase 2: Subsistema de información externa.

Para el desarrollo de esta fase se realizan entrevistas a la jefa de grupo, a las especialistas del área dos (2) y la directora de la DRI, para conocer cómo se realiza la gestión de información externa, y además, se explora cómo se utiliza ésta información en beneficio de las estrategias de la organización. Adicionalmente se deben revisar los siguientes documentos:

- Información corporativa de comunicación con el entorno
- Documentación y bases de datos sobre clientes, contratos, colaboradores, competidores, proveedores, reguladores (nivel superior, acreedores, etc.).
- Productos de información relativos a los métodos, medios y canales de comunicación con los públicos externos.
- Fuentes documentales de acceso a información del entorno.
- Página Web e intranet.

❖ Fase 3: Subsistema de información interna.

Esta fase puede tener mayor o menor grado de complejidad, según sea el interés del cliente y la estructura de la empresa. En cualquier caso es necesario obtener el Diagrama de contexto de la organización, el cual refleja la descripción de los subprocesos que forman parte del proceso estudiado. Se define en esta fase el diagrama de flujo de la organización y sus procesos.

El Anexo 6 presenta las guías para registrar la información obtenida en las entrevistas y el análisis documental.

Este procedimiento permitir conocer las carencias de información que posee la organización, y al mismo tiempo, el exceso y duplicaciones de flujo de datos. A partir de aquí, conjuntamente con la información precedente obtenida, se tiene una idea de las necesidades de servicios de información a ofrecer y debe quedar claro que el futuro SI debe estar en correspondencia con las necesidades de información de la empresa y hacia ella deben dirigirse los objetivos del diagnóstico. Los documentos a revisar en esta fase son:

- Documentos de estructura funcional y administrativa.
- Documentación sobre el sistema de información imperante.
- Informes de diagnóstico existente.

❖ *Fase 4: Inventario y diagnóstico de la infraestructura tecnológica.*

Para dar cumplimiento a los propósitos de esta fase se debe pasar por todos los puestos de trabajo que poseen medios de computación y obtener la información sobre el hardware y los software instalados, e identificar la información que aportan ellos (Ver Anexo 7). También se obtiene información sobre disponibilidad, disposición, distribución, estructura, cantidad de terminales y calidad de las redes en caso de que existan; sobre la disponibilidad, capacidad y estado de los medios de comunicación; y la situación de la seguridad informática; a partir de una entrevista al informático o administrador de red que esté a cargo. La salida de esta fase genera un resumen que caracteriza el parque tecnológico, el estado del hardware y el software, los problemas, y las recomendaciones que son necesarias para poder implantar un sistema de información de acuerdo con las aspiraciones del cliente.

En este sentido se revisan:

- Medios y sistemas disponibles.
- Documentación sobre los medios técnicos.
- Plan de seguridad informática.

❖ *Fase 5: Levantamiento de recursos para la gestión de información*

En esta fase se busca información relacionada con la formación del personal que trabaja en el sistema, servicios contratados, fuentes de información a las que está suscrita la empresa, existencia y necesidad de biblioteca o centro de información, condiciones de trabajo

(tecnológicas o estado del local), funcionamiento de la intranet, si existe y servicios que se ofrecen a los usuarios. Se realiza una comparación entre lo que se ofrece actualmente y lo que necesita la organización con respecto a la gestión de información.

Al terminar, teniendo en cuenta los resultados, se procede a relacionar y triangular la información obtenida de las técnicas aplicadas, para garantizar precisión en la investigación y proponer alternativas. Los resultados se listan de manera sintetizada, con las principales problemáticas que limitan la gestión del sistema de información en el proceso estudiado para posteriormente establecer medidas de mejoras.

Paso 4: Aplicación del procedimiento

En esta fase se implementan todos los pasos descritos en el procedimiento diagnóstico. Para su realización es de vital importancia hacer entrevistas al personal especializado, sin perder de vista las particularidades este proceso.

Paso 5: Triangulación de resultados

Una vez sintetizada la información, ésta debe ser presentada de manera objetiva, ilustrativa y clara, para que permita arribar a conclusiones diagnósticas sintetizadas, visualizar los principales problemas y tomar decisiones al respecto. La triangulación facilitará la precisión en la investigación y búsqueda de explicaciones alternativas, útil en el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos obtenidos para su posterior interpretación. Mediante esta herramienta los datos serán analizados desde distintos ángulos con el fin de incrementar la validez de los resultados, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma independiente.

Etapas 3: Perfeccionamiento

Paso 6: Plan de mejoras

El objetivo de esta etapa es proponer e implementar las acciones que permitan eliminar los problemas detectados en la etapa anterior. Para desarrollar el plan de mejora la autora coincide con los criterios de (Monteagudo Casanova, 2012), referidos a:

- Describir las tareas específicas que deben contemplarse.
- Establecer para cada acción una fecha de terminación.
- Evaluar los recursos requeridos para cada acción, debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales.

- Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.

Para crear el plan de acciones el equipo de trabajo puede elaborar una hoja guía que estime los distintos valores de cada criterio. De este modo, las decisiones se basan en la información y análisis y no en la mera opinión. El plan se representa como se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Formato del plan de acciones.

No.	Acción	Período de implementación.	Responsable	Recursos
Descripción				

Fuente: Elaboración propia

Las acciones propuestas están encaminadas al rediseño del proceso, de herramientas de soporte a la toma de decisiones, reelaboración y actualización de la documentación y normativas existentes, incremento de la satisfacción de los clientes, aumento de la efectividad del proceso, así como el aumento de la competencia de los trabajadores del proceso

Paso 7: implementación

Luego de planificadas las acciones de mejoras estas deben ser puestas en prácticas en correspondencia al orden de prioridad definido.

Etapas 4: Control

Paso 8: Propuesta de indicadores para el control de las mejoras.

Paso 8.1: Medir el avance del proceso.

En esta fase se establece un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctiva, que incluye la fijación de mecanismos de información para mantener a los responsables al tanto de la situación real del proceso. Su objetivo es medir la eficacia de las acciones de mejora del proceso para su análisis a través de los indicadores establecidos. En el caso que la acción de mejora esté asociada al rediseño del proceso, la eficacia de las acciones se mide a través del cumplimiento de los indicadores establecidos.

Si la acción no resulta eficaz se debe ir a la etapa 2, Diagnóstico y poder tomar las acciones correctivas necesarias. Si el proceso resulta eficaz y el resto de los indicadores tienen un comportamiento adecuado, se termina el análisis. De manera independiente los expertos determinan que otro proceso se propone para ser mejorado.

Conclusiones parciales

1. El procedimiento seleccionado para el diagnóstico se adapta a las características del proceso objeto de estudio y permite analizar de manera integral el sistema de información logrando determinar los problemas que están incidiendo en el mal funcionamiento del mismo.
2. El procedimiento diseñado para el perfeccionamiento del sistema de información en la Dirección de Relaciones Internacionales permite un análisis integral del mismo pues va desde la selección del proceso a mejorar dentro del área hasta el control de las acciones de mejoras propuestas logrando resultados relevantes para la toma de decisiones directivas.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento.

Atendiendo a la necesidad e interés de la DRI se decide seleccionar el sistema de información del proceso de tramitación de salidas y prórrogas en el extranjero. La decisión en esta selección estuvo basada en los fundamentos siguientes:

- Dentro de los procesos de la DRI es uno de los que demanda más servicios.
- Este proceso ha estado sujeto a cambios producidos por nuevas regulaciones establecidas a nivel de país y de la Universidad.
- La tramitación de misiones en el exterior repercute directamente en la obtención de logros científicos y técnicos en el centro y en la formación del profesional, que es la principal misión de la UCLV.

Etapa 1: Familiarización

El proceso de Tramitación de salidas y prórrogas en el extranjero tiene como **objetivo** garantizar, con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, la tramitación de salidas al extranjero y/o prórroga del personal universitario en cumplimiento de misiones y garantizar la legalización de documentos en el tiempo establecido.

Los Documentos que se emplean por servicios en el proceso de tramitación de salidas y prórrogas en el extranjero se muestran a continuación

Tabla 3.1: Documentación para el proceso de trámites

Servicios	Documentos
Tramitación de salidas al extranjero	Propuesta de salida AO-6 (Confección de pasaporte) DCC-5 (Datos de la salida) Ficha RT nomenclatura del ministro Ficha Venezuela
Tramitación de prórrogas en el extranjero	Modelo de solicitud de prórroga
Tramitación de legalizaciones de documentos para trámites del personal cubano de la UCLV al extranjero.	Solicitud de legalización de documentos Modelo de legalización en el MES y el MINREX.

Fuente Armenteros Aguiar (2014).

El proceso no cuenta con un manual de calidad donde se establezcan las reglas y procedimientos que deben ser cumplidos para garantizar su eficiencia.

Información y sensibilización del personal

A través de reuniones informativas mensuales, secciones particulares en las reuniones de trabajo cada lunes se le proporcionó información suficiente y clara al personal del proceso,

Etapa 2: Diagnóstico

Los resultados de la aplicación del procedimiento diagnóstico se muestran a continuación.

❖ Subsistemas de información externa

Públicos externos

Al revisar la documentación y bases de datos sobre clientes, y proveedores, así como fuentes documentales de acceso a información del entorno, se obtuvo como resultado que:

El servicio es solicitado por: profesores, investigadores, técnicos y estudiantes cubanos.

Los principales proveedores son las áreas universitarias, el MES y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX).

El público objetivo está segmentado sobre la base de dos clasificaciones fundamentales: trabajadores docentes y no docentes.

Análisis del entorno

Su funcionamiento interno se basa en los lineamientos de política institucional de internacionalización que rigen el funcionamiento interno de la DRI (Anexo 8) y todos sus procesos. Como complemento a estos lineamientos también se trabaja sobre la base de los instrumentos normativos:

- Instrucción del MES No. 7/09 (Normas para la Aprobación de salidas al Extranjero)
- Nota del MES VOSC-761 de 2009 (Nota aclaratoria sobre Inst.7/09)
- Indicaciones emitidas en la Reunión Nacional de RI del MES 2007 y 2008.
- Nota del MES RS.OM.929 del 24 de abril de 2012.
- Manual de Normas y Procedimientos de la DRI-UCLV.

Mantener la actualización y el intercambio constante con el entorno, es fundamental para garantizar un servicio de calidad a los clientes, porque lo reglamentado en los documentos que rigen el funcionamiento del área se basan en el mismo.

Adicionalmente se puede señalar que el público que se atiende demanda un servicio con rapidez y eficiencia y las exigencias son cada vez mayores. En este sentido, se presentan limitaciones latentes, ya que todo lo relacionado con la tramitación de pasaportes y visas se realizan en La Habana y se carece de medios de transporte.

Las especialistas entrevistadas, así como el jefe de grupo plantean que las acciones de comunicación para dar a conocer el funcionamiento de la dirección y todos sus procesos se realizan a través de la intranet de la universidad, donde se da publicidad y se promocionan los mismos. La imagen de presentación de esta página web se muestra en el Anexo 9. La información que se presenta en esta página no es suficiente para mantener informados a los clientes de lo que está aconteciendo en la DRI y tampoco se les brinda la información necesaria relacionada con el proceso de trámites, pues esta información solo les llega vía correo o vía telefónica, lo cual muchas veces ocasiona la desinformación por parte de los interesados en los servicios que ofrecen.

Además se pudo constatar que cada una de las especialistas que trabajan en el departamento son las encargadas de informarles a los clientes acerca de la documentación que necesitan para los trámites de salida. Para facilitar la atención las especialistas se dividen por grupos de países:

Grupo 1: solicitudes que requieren de permisos especiales (especialista y jefe de grupo).

- Colombia.
- Países del ALBA.
- Países de África.

Grupo 2: no llevan permisos especiales, pero algunos necesitan visas (especialista y jefe de grupo).

- El resto de los países.

La especialista que trabaja con el grupo 1 se encarga de tramitar todo lo relacionado a las legalizaciones de documentos e informarles a los clientes de lo necesario para las mismas, esto lo realiza para ambos grupos de países.

❖ Subsistemas de información interna

Estructura administrativa y funcional.

Esta área está formada por 3 técnicos en Gestión Documental, uno de ellos especialista principal.

Además, la directora de la DRI y el rector de la universidad, clientes internos de este proceso, deben ser informado de las propuestas de salida que llegan al departamento de trámites, pues estos en colaboración conjunta son los encargados de tomar las decisiones con respecto a las mismas, por lo que también son proveedores de información.

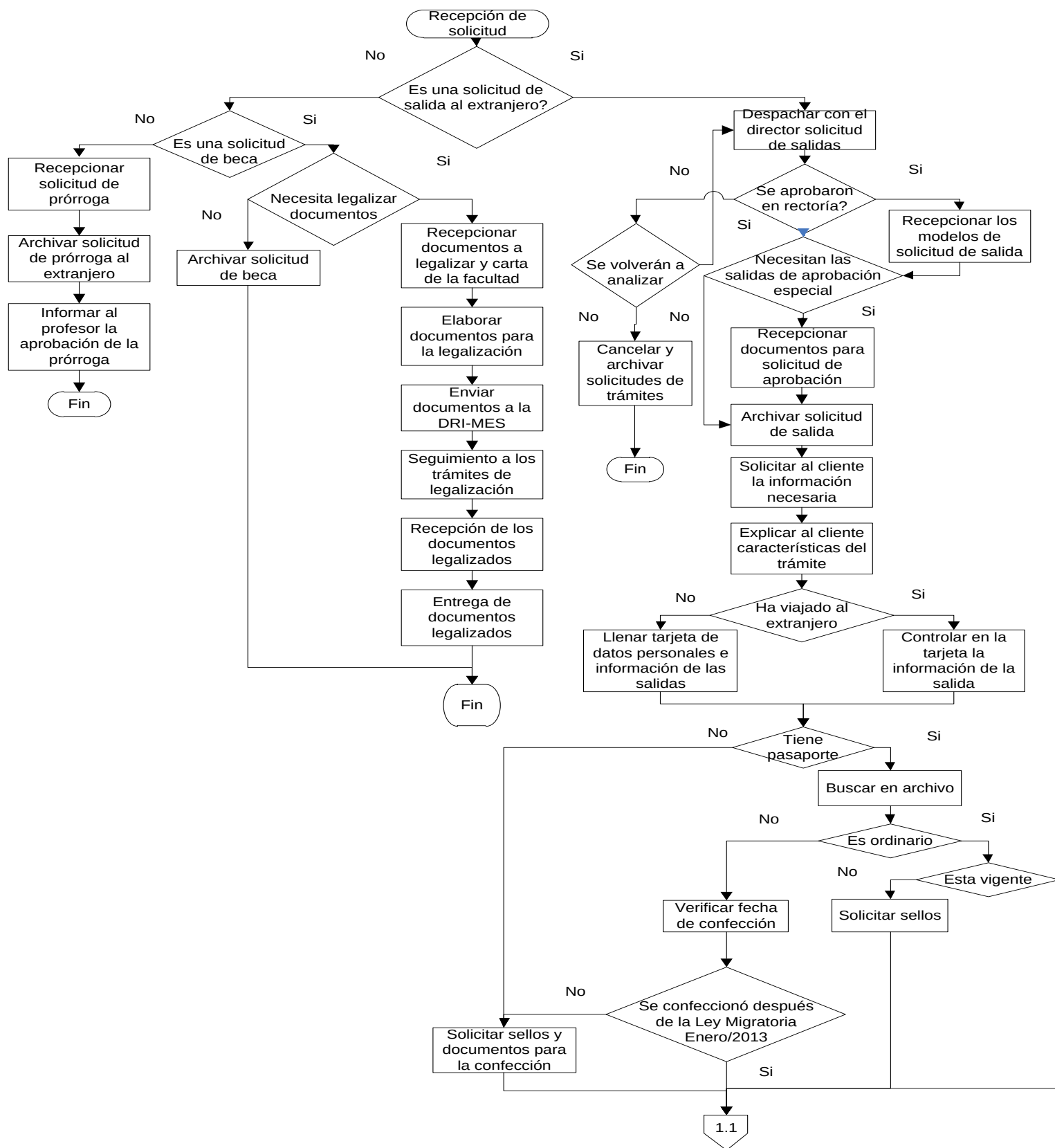
Identificación y descripción de procesos y subprocesos.

Tabla 3.2: descripción de los subprocesos

Subprocesos	Descripción
Subproceso de tramitación de salidas al extranjero.	Recepciona las propuestas de salidas y las registra en la diáspora, posteriormente se realiza un resumen al final de la semana y son presentadas a la rectoría, luego de la decisión tomada se le informa a los clientes que son aprobados la documentación requerida: Fotos, sellos, formularios, pasajes, y otros según corresponda. La comunicación de la decisión acordada se comunica vía verbal o por correo. La documentación entregada por el personal aprobado es enviada a la DRI-MES para su procesamiento. Después de procesada la documentación a este nivel es devuelta con la solicitud de pasaporte y del impuesto de aeropuerto. Se le entrega todo al cliente y se realiza un informe de salida según corresponda. Cuando se culmina el viaje los implicados devuelven los pasaportes y estos son guardados en un archivo y se actualiza la diáspora.
Subproceso de tramitación de prórrogas en el extranjero.	Recepciona la propuesta de solicitud de prórroga (Modelo de propuesta de salida). Se presenta la solicitud de prórroga en rectoría donde se adopta una determinación, la cual es informada al cliente.
Subproceso de tramitación de legalizaciones de documentos para trámites del personal cubano de la UCLV al extranjero.	Recepciona la solicitud de legalización de documentos y los documentos mismos. Se le envía a la DRI-MES la solicitud de legalización de documentos y los documentos a legalizar. Luego estos los documentos son devueltos y son enviados a los clientes.

Fuente: elaboración propia

Descripción de flujos de datos e información de los procesos.



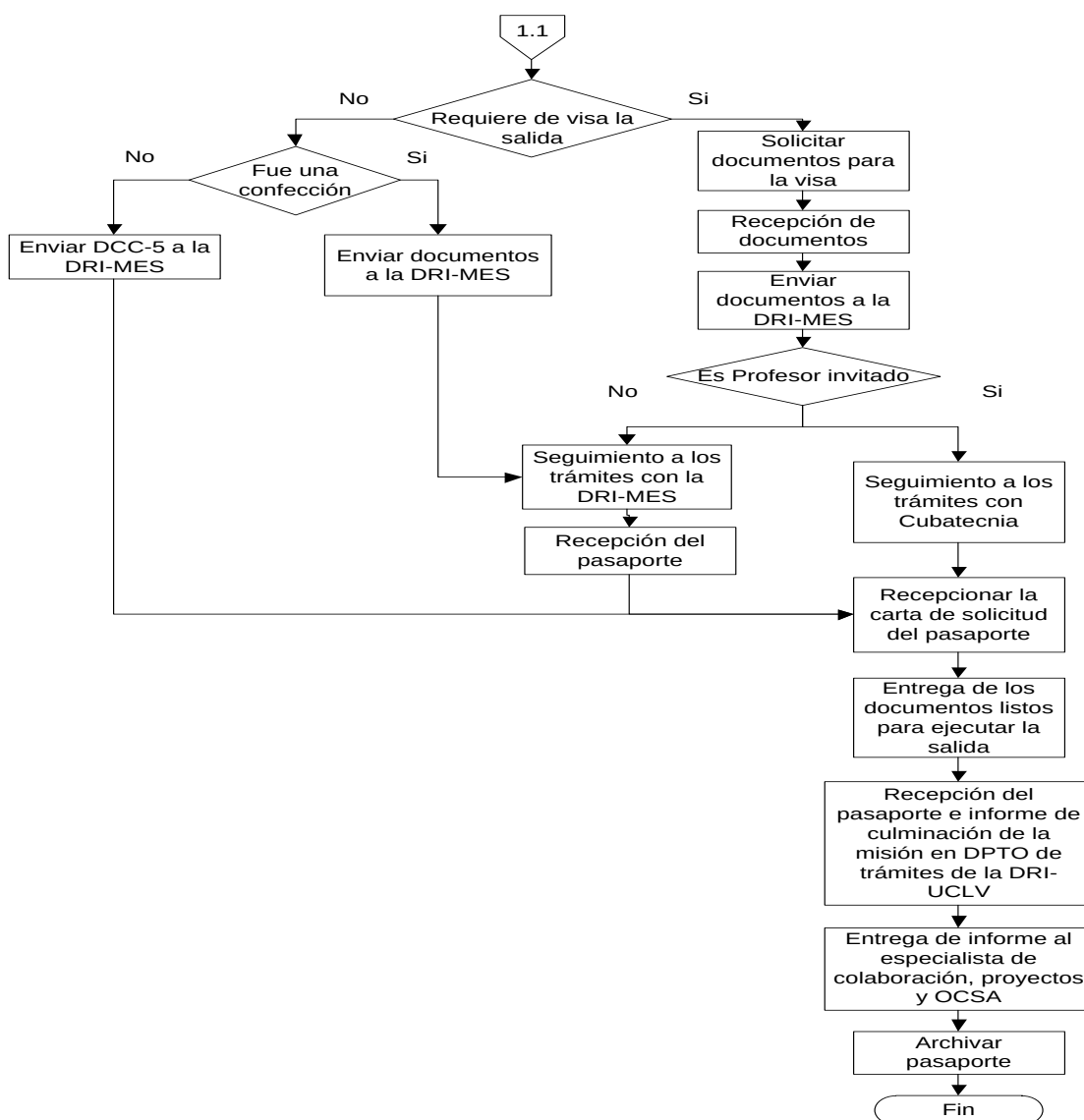


Figura 3.1: Diagrama de flujo

Fuente:Armenteros Aguiar (2014)

Al culminar el análisis documental se pudo verificar que no existe un documento que establezca las pautas, pasos y requerimientos a tener en cuenta para un buen funcionamiento del sistema de información. Unido a esto no existen antecedentes de informes de diagnóstico en este sentido.

Mediante la aplicación de la técnica de observación y el análisis de la documental existente se pudo constatar que la información relacionada con las operaciones que se realizan en el proceso se almacenan en una diáspora actualizada, en la cual se registran todas las salidas, sus motivos y regresos de los clientes de los diferentes países. El programa en que se soporta esta herramienta es el software Excel, el cual no cubre las expectativas que demanda el proceso, pues no refleja la información relevante para la toma de decisiones, además por las características del software los datos tienen que ser registrados varias veces en diferentes pasos de los servicios que se prestan, esto trae consigo que el trabajo sea muy tedioso y se hace muy difícil la búsqueda de la misma

Los errores en el registro ocurren mayormente al registrar los nombres de los usuario que necesitan viajar al exterior, pues sus datos se encuentran en más de un lugar dentro de la diáspora y en muchas ocasiones sus nombres no son bien escritos, pudiendo la misma persona aparecer como dos individuos diferentes, por lo que teniendo información para tomar decisiones, aparentemente no se cuenta con ella. Esta situación trae consigo que no se lleve la información correcta a la rectoría, encargada de analizar y aprobar las propuestas de salida, tomando en consideración el criterio de todos los factores políticos y administrativos, e implica la posibilidad de una incorrecta decisión. También se puede afectar directamente a los clientes porque la decisión, sea positiva o negativa, repercute en el cumplimiento de los propósitos de cada uno de ellos.

Canales y vías de la comunicación interna.

Mediante la entrevista a los especialistas, en esta área, se pudo realizar un resumen de los diferentes canales y vías de comunicación, lo cual se muestra en la tabla 3.3.

El resultado de la entrevista mostró que no todas estas vías se aplican siempre y que a veces no son efectivas, al no la información necesaria o de interés para el proceso en cuestión.

Tabla 3.3: Canales y vías comunicación

Canales	Medios	Públicos involucrados
Personal	Reuniones y Despachos. Contactos directos (Comunicación Cara a Cara). De manera telefónica.	Interno Interno y externo Interno y externo
Electrónico	Correo electrónico Intranet	Interno Interno y externo
Documental	Murales Documentación Normativa Cartas Circulares Plegables	Interno Interno Interno y externo Interno y externo

Fuente: Elaboración propia

❖ Inventario y diagnóstico de la infraestructura tecnológica.

Mediante la revisión de documentos disponibles sobre los medios de información, la aplicación de la observación directa y entrevistas realizadas al administrador de red y observación directa se pudo realizar un resumen sobre los medios de comunicación, que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla3.4: Medios tecnológicos

Aspectos a evaluar	Medios tecnológicos	
Tipo y marca de computadora	Motherboard (ASus)	Dell
Descripción	Escritorio	Escritorio
Procesador	Intel Core I ₃ 2 ^{da} generación	Intel P4
Frecuencia	3.1 GHz	Desconocido por la administración.
RAM	4GB	512MB
CDRom	Quemador DVD	Lector CD

Tarjeta de Red	Realtek PCIe GB	100 MB por segundos
Accesorios	Impresora Hp	Epson lx300+
Existencia	2	1
Estado técnico	Bueno	Regular
Obsolescencia	No	Si
Elementos de software		
Sistema operativo	Windows 7	Windows XP
Software instalados	Office 2007, WinRAR, Adobe PDF, Kaspersky, kmplayer (reproductor de video), Aimp (reproductor de audio)	

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizado un inventario de los medios de comunicación informáticos se determinó que cuentan con:

2 impresoras

4 cables de red

3 PC

Todos en buen estado y capaces de ejecutar todo el trabajo que se realizan.

La autora pudo constatar que los medios de comunicación informática no están influyendo en el mal funcionamiento del sistema de información imperante, ni tampoco, que el conocimiento de los softwares por los especialistas sea medio,

No existe un Plan de Seguridad Informática para el área, se aplica lo establecido en el plan de la UCLV, donde cada usuario tiene definida su contraseña y sólo él la conoce, aunque no es aplicado de esta manera para la información que se registra en la diáspora, que es de dominio de los especialistas del proceso y a la que pueden acceder los clientes internos del mismo sin necesidad de una contraseña.

❖ Levantamiento de recursos para la gestión de información.

Tabla 3.5: Recursos para la gestión

Gestión de información para los usuarios internos	Se ofrece actualmente	Necesita la organización
Formación del personal que trabaja en el sistema.	El personal que trabaja en el sistema se va formando trabajando en el propio proceso y a través de las experiencias transmitidas.	Elaborar e implementar un plan de capacitación en función de las exigencias de cada puesto de trabajo.
Servicios contratados	No existen servicios contratados.	Contratos de trasportación para los pasaportes se pueden considerar los servicios que prestan Trasval, Correos, DHL
Fuentes de información a las que está inmerso el proceso	Resoluciones, Cartas Circulares, Manual de procesos, Lineamientos.	Mantener actualización de Resoluciones, Cartas Circulares, Manual de procesos, Lineamientos que se encuentran vigentes.
Condiciones de trabajo sean tecnológicas como del estado del local.	El local es pequeño y poco ventilado, se dificulta la comunicación y atención a los clientes, existe ruido proveniente del exterior debido a su ubicación actual del local. El estado tecnológico es bueno.	Un nuevo local en otra ubicación administrativa dentro de la universidad.
Funcionamiento de la intranet.	El funcionamiento de la intranet no es el óptimo, pues existen en ocasiones dificultades en su conexión y esto dificulta la búsqueda de diversas informaciones.	Garantía de conexión más estable.
Servicios que se ofrecen a los usuarios.	Información y documentación.	Ganar agilidad e inmediatez en las respuestas de aprobación, así como en la transmisión de información y entrega de la documentación.

Fuente: Elaboración propia.

La no existencia de ningún servicio contratado para la transportación de pasaportes y el resto de la documentación requerida incide negativamente, pues retrasa la entrega de los pasaportes a los clientes.

Otras afectaciones son provocadas por no existir las adecuadas condiciones de trabajo, dada por la ubicación en la facultad de Economía: se producen ruidos en los cambios de turno y el local es pequeño, los puestos de trabajo (3) se encuentran muy unidos y esto trae consigo que se dificulte la comunicación con el público y se limite el entendimiento a cerca de lo que se le está informando.

Además se necesita garantizar la correcta elaboración de la documentación con vista a agilizar el proceso de toma de decisiones en la rectoría, para dar respuestas sobre las propuestas de salidas, porque se puede entorpecer el avance del proceso de tramitación.

Triangulación de resultados

Luego de aplicadas cada una de las fases del procedimiento diagnóstico, se procede a triangular los resultados con el objetivo de analizar el problema estudiado desde diferentes ángulos. Los resultados generales obtenidos se muestran a continuación:

1. No existen reglas, ni herramientas que permitan registrar la información relevante de manera uniforme.
2. La página web existente no cubre las necesidades de información de los clientes.
3. La información acerca del funcionamiento del proceso de trámites es insuficiente, lo que afecta el nivel de satisfacción de los clientes.
4. No se registra correctamente la información, se repite en diversas formas y como consecuencia se eleva de indebidamente a los niveles superiores (rectoría).
5. Existen retrasos en la toma de decisiones por las limitaciones de información, lo que afecta a los clientes que necesitan de este servicio.
6. No existe un contrato con una empresa encargada de la transportación de los pasaportes y documentos necesarios para viajar, lo que provoca retraso en la llegada de los mismos e insatisfacción en los clientes.
7. Las vías y métodos de comunicación son insuficientes y las existentes no siempre son usadas debidamente, lo que influye en la desinformación de los usuarios internos y externos.

8. No existe un programa de capacitación con vista a la preparación de los especialistas en temáticas referidas a la gestión de información y atención al cliente.

9. El local de trabajo no cumple con las condiciones requeridas para un proceso con estas características.

Matriz de Juicio

Con el objetivo de conocer el orden de importancia de los problemas y poder indicar prioridades en las soluciones, se solicitó a cada especialista que de forma individual ordenara los 9 problemas, jerarquizando la importancia de manera que se defina la número uno sería el más importante y la 9 la de menor importancia. Al sumar horizontalmente el valor dado por cada experto se obtienen los valores suma (S_{ix}), que posibilita ordenar por importancia los problemas seleccionados por los expertos.

Análisis de la concordancia de criterios entre los expertos

Permite apreciar el orden de importancia obtenido para los 9 problemas. En la tabla 3.6 aparecen tabulados los valores de C_i que indican la concordancia de las opiniones de los expertos, calculadas a través de la expresión:

$$C = (1 - E_m / E_t) * 100$$

En la cual:

C: Concordancia expresada en %.

E_m : Cantidad de expertos que no coinciden con el criterio predominante.

E_t : Número total de expertos.

Se considera un buen nivel de consenso si $C \geq 60\%$ para cada S_i .

Los cálculos reflejan que cumplen con el nivel de concordancia establecido entre los expertos.

Tabla 3.6: Matriz de juicio

Problemas	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	S _i	C _i	Si _x
No existen reglas, ni herramientas que permitan registrar la información relevante de manera uniforme.	3	5	3	3	14	75	3
La página web existente no cubre las necesidades de información de los clientes.	7	6	6	6	25	75	6
La información acerca del funcionamiento del proceso de trámites es insuficiente, lo que afecta el nivel de satisfacción de los clientes.	5	4	5	5	19	75	5
Existen retrasos en la toma de decisiones por las limitaciones de información, lo que afecta a los clientes que necesitan de este servicio.	2	2	2	2	8	100	2
No se registra correctamente la información, se repite en diversas formas y como consecuencia se eleva de indebidamente a los niveles superiores (rectoría).	1	1	1	1	4	100	1
No existe un contrato con una empresa encargada de la trasportación de los pasaportes y documentos necesarios para viajar, lo que provoca retraso en la llegada de los mismos e insatisfacción en los clientes.	8	8	9	8	33	75	8
Las vías y métodos de comunicación son insuficientes y las existentes no siempre son usadas debidamente, lo que influye en la desinformación de los usuarios internos y externos.	4	3	4	4	15	75	4
No existe un programa de capacitación con vista a la preparación de los especialistas en temáticas referidas a la gestión de información y atención al cliente.	6	7	7	7	27	75	7
El local de trabajo no cumple con las condiciones requeridas para un proceso con estas características.	9	9	8	9	35	75	9

Fuente: Elaboración propia

Puede observarse en la matriz de juicio, que los problemas que se deben trabajar de forma inmediata en aras de lograr mejoras en la gestión de información en el proceso de trámites están relacionados con el incorrecto registro de información, el retraso en la toma de decisiones por limitaciones de información y la no existencia de reglas de registros para la misma.

Etapa 3: Perfeccionamiento

Plan de mejoras para el sistema de información del proceso de trámites en la DRI

Tabla 3.7: Plan de mejoras

No	Acción	Período de Implementación.	Responsables	Recursos
1	Diseñar una base de datos que permita la recopilación de información y viabilice la toma de decisiones por parte de los directivos y especialistas del área.	Jun/15	Jefe grupo de trámites, diplomante.	Computadora
2	Establecer reglas para el registro de información, en aras de lograr uniformidad en la misma y que sea elevada de manera correcta.	May/15	Jefe grupo trámites.	Computadora, impresora, papel.
3	Diseñar canales de comunicación (boletín informativo, plegable y suelto promocional) para dar a conocer el proceso a los clientes externos.	Sept/15	Directora DRI.	Computadora, impresora, papel.
4	Emitir boletines semestrales de manera digital mediante correo electrónico y en copia dura para dar a conocer los cambios y resoluciones relacionadas con el proceso.	Sept/15	Jefe grupo trámites.	Computadora, impresora, papel.
5	Perfeccionar los espacios establecidos en la intranet de la UCLV (página web) de manera que permita informar a los clientes acerca de los pasos del proceso y la documentación requerida.	Jun/15	Especialista de la DRI que actualiza la web.	Computadora
6	Capacitar al personal en temas relacionados con la atención al cliente y gestión de información para elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	Sept/15	Directora de la DRI	Computadora, data show, materiales de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Implementación

La base de datos se realiza mediante el programa Wos portable, este programa es de fácil manejo y es soportable por todo tipo de Windows, en ella se registra toda la información relevante para el proceso de trámites. Debe tenerse cuidado durante su utilización para garantizar la correcta búsqueda de información. Cuenta con una página principal donde aparece la misión y el objetivo de la oficina de trámites, además tiene una barra de menú con las opciones de inicio y de autenticarse (Ver Anexo 10), en esta última opción es donde se registran los usuarios de la base de datos: lo son la jefa de grupo, la directora de la DRI, el rector y toda aquella persona que sea cliente interno de este departamento (Ver Anexo 11). Luego de loguiarse se entra a otra página, que refleja toda la información necesaria para el proceso (país, misión, área), dentro de cada tabla se define varias opciones entre las que están editar, eliminar, listar y añadir, (Ver Anexos 12 y 13). Además aparece en la barra de menú la diáspora, que contiene la misma información que tenía en Excel, con la opciones de listar, añadir, buscar y exportar hacia un Excel, en caso que sea necesario imprimir alguna información.(Ver Anexo 14)

Las reglas de registros son un factor clave, porque permitirá que esta actividad se realice uniformemente:

Reglas

1. No se utilizarán las tildes, las comas y la letra ñ pues el programa no las reconoce.
2. No se escribirá en abreviaturas ni los nombres, ni los apellidos de los clientes a la hora de registrar la información para evitar que siendo una misma persona esta aparezca de dos formas diferentes.

El espacio determinado en este proceso dentro de la Intranet de la UCLV se perfeccionó de la siguiente forma

Dentro del portal de la Dirección de Relaciones Internacionales aparece en la barra de menú una opción que se titula **documentos internos** (ver figura 3.2, señalado mediante flecha azul) en esta se pondrán todas las fichas necesarias para el proceso de trámites, según la situación de cada cliente en particular. Además semanalmente se pondrán todos los cambios en las normas que rigen este proceso, para que todos estén

informados, lo que permite que esto sea de fácil acceso para todos. Las fichas se encuentran en los Anexos desde 15-18.



The screenshot shows the website of the Dirección de Relaciones Internacionales (DRI) at the Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). The main header features the DRI logo and the text "Relaciones Internacionales". Below the header is a navigation menu with the following items: Inicio, DRI, Estudiar en la UCLV, Preguntas Frecuentes, Convenios y Programas, and Proyectos Internacionales. A search bar is located on the right side of the header. The main content area is divided into several sections: "Estudiar en la UCLV" (featuring a photo of four women in traditional Cuban attire), "Noticias" (featuring a photo of a meeting), "Convocatorias" (featuring a poster for "CONVOCATORIAS"), "Sobre nuestra Dirección" (describing the university's internationalization project), "About our Office" (describing the office's role in internationalization), and "Calendario" (showing the month of May 2015). A sidebar on the left contains links to "Sistema de Información de Relaciones Internacionales", "Documentos Internos", and "Portal de la Solidaridad".

Figura 3.2 Barra menú para opción de documentos internos

Etapa 4: Control

Para el control de las mejoras propuestas se plantean los siguientes indicadores, los cuales reflejan hasta qué punto el proceso ha mejorado. En caso que no sean satisfactorios los resultados de la aplicación de estos indicadores es necesario volver a diagnosticar el proceso y realizar un nuevo plan de mejoras.

Tabla 3.8: Indicadores para el control de las acciones de mejoras

Indicador. Nivel de satisfacción del cliente.
Descripción del Indicador. Satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio. Clasificación del indicador. Eficacia Objetivo. Medir la satisfacción del cliente Base para el cálculo. Encuesta Datos necesarios. -Números de encuestados -Número de respuestas positivas Forma de Cálculo. (Cantidad de personas con número de respuestas afirmativas/Número total de encuestados) *100 Parámetro de calidad. Más del 90% de los clientes satisfechos Plan de acciones. - Aplicar encuesta 2 veces al año. - Identificar requisitos y expectativas de los clientes. - Identificar puntos críticos de control en el proceso Responsables. Jefe de grupo Fecha de cumplimiento. Junio-Diciembre
Indicador. Nivel de Reclamaciones (NR)
Descripción del Indicador. Cantidad de Reclamaciones de los clientes en relación a la cantidad de trámites realizados Clasificación del indicador. Eficacia Objetivo. Medir la insatisfacción Base para el cálculo. Libro de quejas y sugerencias Datos necesarios. -Cantidad de trámites con reclamos -Cantidad de trámites Forma de Cálculo. (Cantidad de trámites con reclamos /Número total de trámites realizados)*100 Parámetro de calidad. Menos del 10% Plan de acciones. - Chequear libro de quejas y sugerencias sobre la base de estas aplicar las medidas que correspondan

Responsables. **Jefe de grupo**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Números de permisos especiales (PE)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de autorizaciones especiales solicitadas fuera de tiempo o no solicitadas y la Cantidad de permisos especiales a solicitar.**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Medir la eficacia de la (Oficina de Trámites) OT en la tramitación de permisos especiales.**

Base para el cálculo. **-Fecha de recepción del modelo de solicitud de aprobación especial. - Fecha de solicitud a la DRI-MES.**

Datos necesarios. **-Cantidad de permisos especiales solicitados fuera de tiempo o no solicitados.**

-Cantidad de permisos especiales a solicitar

Forma de Cálculo. **(Cantidad de permisos especiales solicitadas fuera de tiempo o no solicitadas/Cantidad de permisos especiales a solicitar)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

- Chequear que las propuestas de salidas tengan adjunto el modelo de solicitud de aprobación y verificar que contengan los datos correctos.

- Elevar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida el modelo de solicitud de aprobación especial.

Responsable. **Jefe de grupo**

Fecha de cumplimiento. **Permanentes.**

Indicador. Cantidad de trámites comunicados al cliente fuera de tiempo (CC)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de trámites comunicados fuera de tiempo o no comunicados y la Cantidad de trámites a comunicar.**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Medir el desempeño de la actividad de comunicación dentro del proceso.**

Medir la eficacia en la comunicación.

Base para el cálculo. **- Fecha de aprobación de la salida en rectoría.**

- Fecha en que se le comunica al cliente la documentación que requiere.

Datos necesarios. **-Cantidad de trámites comunicados fuera de tiempo o no comunicados**

-Cantidad de trámites a comunicar

Forma de Cálculo. **(Cantidad de trámites comunicados fuera de tiempo o no comunicados/Cantidad de trámites a comunicar)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

- **Comunicar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida la documentación que se requiere.**

- **Informar todos los componentes de cada trámite de una vez al cliente con precisión y claridad.**

Responsables. -**Jefe de grupo y técnicos**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Porcentaje de trámites iniciados fuera de tiempo (TI)

Descripción del Indicador. **Relación entre la Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo y la Cantidad de trámites iniciados**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Cuantificar el atraso en la presentación de trámites.**

Base para el cálculo. - **Fecha en que se le comunicó al profesor la documentación que se requiere para los trámites.** - **Fecha en que el cliente entrega la documentación.**

Datos necesarios. -**Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo** -**Cantidad de trámites iniciados**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo /Cantidad de trámites iniciados)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

- **Comunicar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida la documentación que se requiere.**

Responsables. -**Jefe de grupos y Técnicos**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Porcentaje de trámites iniciados fuera de tiempo por fallos(ATF)

Descripción del Indicador. **Relación entre la Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo por fallos de la OT y la Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo.**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Medir la influencia de fallos de la OT en la demora de inicio de trámites.**

Base para el cálculo. - **Fecha en que se le comunicó al profesor la documentación que se requiere para los trámites.**

Datos necesarios. -**Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo por fallos de la OT** -**Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo.**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo por fallos de la OT/Cantidad de trámites iniciados fuera de tiempo)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

-Comunicar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida la documentación que se requiere

Responsables. **-Jefe de grupo y técnicos**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Cantidad de salidas no ejecutadas por fallos (NEF)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de salidas tramitadas no ejecutadas por fallos de la oficina de trámites y la cantidad de salidas no ejecutadas**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Medir la influencia de fallos de la OT en la no ejecución de salidas**

Base para el cálculo. **- Fecha de aprobación de la salida en rectoría.**

- Fecha en que se le comunicó al profesor la documentación que se requiere para los trámites.

- Fecha en que el cliente entrega la documentación.

- Fecha en que se envían los documentos a la DRI-MES.

Datos necesarios. **-Cantidad de salidas no ejecutadas -Clasificación de fallos**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de salidas tramitadas no ejecutadas por fallos de la oficina de trámites/total de salidas no ejecutadas)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

- Exigir por que se cumpla con el tiempo normado para la entrega de propuesta de salidas a la DRI.

- Comunicar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida la documentación que se requiere.

- Exigir por que el cliente entregue la documentación en tiempo.

- Dar seguimiento a los trámites

- Chequear y controlar la documentación que se recepciona en trámites

Responsables. **-Jefe de grupo y Técnicos**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Porcentaje de salidas atrasadas por fallos (ASF)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de salidas ejecutadas con atraso por fallos de trámites y las salidas ejecutadas.**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Medir influencia de los fallos de trámites en la no ejecución en tiempo de las salidas.**

Base para el cálculo. **-- Fecha de aprobación de la salida en rectoría.**

- Fecha en que se le comunicó al profesor la documentación que se requiere para los trámites.

- Fecha en que el cliente entrega la documentación.

- Fecha en que se envían los documentos a la DRI-MES.

Datos necesarios. -Cantidad de salidas atrasadas -Clasificación de fallos

Forma de Cálculo. **(Cantidad de salidas ejecutadas posterior a la fecha prevista por fallos de trámites/ Salidas ejecutadas)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

- Exigir por que se cumpla con el tiempo normado para la entrega de propuesta de salidas a la DRI.

- Comunicar antes de los 4 días posteriores a la aprobación de la salida la documentación que se requiere.

- Exigir por que el cliente entregue la documentación en tiempo.

- Dar seguimiento a los trámites

- Chequear y controlar la documentación que se recepciona en trámites

Responsables. -Jefe de grupo y Técnicos

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Cantidad de Trámites iniciados en menor tiempo (TIMt)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de trámites de salidas iniciados en menor tiempo que el establecido y la cantidad de trámites iniciados.**

Clasificación del indicador. **Eficiencia**

Objetivo. **Evaluar la eficiencia de Trámites. Evaluar la desviación de la norma establecida.**

Base para el cálculo. -Fecha de aprobación en rectoría. -Fecha de la salida

Datos necesarios. -Cantidad de trámites iniciados en menor tiempo que el establecido

-Cantidad de trámites iniciados. **Tiempo establecido = 60 días.**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de trámites de salidas iniciados en menor tiempo que el establecido/ Cantidad de trámites iniciados)*100**

Parámetro de calidad. **Mayor del 0%**

Plan de acciones.

- Estimular el buen desempeño de la oficina de trámites.

- Exigir por que se cumpla con el tiempo normado para la entrega de propuesta de salidas a la DRI.

Responsables. -Director y jefe de grupo

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Tiempo de trámites para la confección o envío de pasaporte y visado (TTP)

Descripción del Indicador. **Relación entre el tiempo normado para la realización de una tramitación y el tiempo promedio de realización de trámites de confección o envío de pasaporte y visado al MES.**

Clasificación del indicador. **Eficiencia**

Objetivo. **Evaluar la eficiencia en la tramitación de la OT.**

Base para el cálculo. **-Fecha de aprobación en rectoría. -Fecha de entrada del trámite de confección o envío de pasaporte y visado al MES.**

Datos necesarios. **-Tiempo consumido para cada trámite por la OT -Cantidad de trámites realizados -Tiempo normado para la realización de trámites por la OT= 7 días.**

Forma de Cálculo. **(Tiempo normado/(Σ Tiempo consumido para cada trámite por la OT)/Cantidad de trámites)) *100**

Parámetro de calidad. **Mayor que el 100%**

Plan de acciones.

- **Evaluar y estimular la eficiencia en la tramitación de salidas con calidad.**

Responsables. **-Director y Jefe de grupo**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Cantidad Salidas exitosas en menor tiempo que el normado (SEMt)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de salidas exitosas tramitadas en menor tiempo y la cantidad de trámites de salidas iniciados en menor tiempo que el establecido**

Clasificación del indicador. **Eficiencia+ Eficacia**

Objetivo. **Evaluar la eficiencia de Trámites y la capacidad para lograr el éxito de las salidas.**

Base para el cálculo. **-Fecha de aprobación en rectoría. -Fecha de la salida.**

Datos necesarios.- **Cantidad de salidas exitosas tramitadas en menor tiempo**

- **Cantidad de trámites de salidas iniciados en menor tiempo que el establecido**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de salidas exitosas tramitadas en menor tiempo /Cantidad de trámites de salidas iniciados en menor tiempo que el establecido)*100**

Parámetro de calidad. **Más del 90%**

Plan de acciones.

- **Estimular el desempeño de la oficina de trámites.**
- **Exigir por que se cumpla con el tiempo normado para la entrega de propuesta de salidas a la DRI.**

Responsables. **-Jefe de grupo y Técnicos**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Porcentaje de Legalizaciones iniciados en menor tiempo (LIMt)

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de legalizaciones solicitadas en menor**

tiempo que el establecido y la cantidad de legalizaciones iniciadas.

Clasificación del indicador. **Eficiencia**

Objetivo. **Evaluar la eficiencia de Trámites. Evaluar la desviación de la norma establecida.**

Base para el cálculo. **-Fecha de la solicitud de legalización -Fecha de salida o presentación de documentos.**

Datos necesarios. **-Cantidad de legalizaciones iniciadas en menor tiempo que el establecido -Cantidad de legalizaciones iniciadas. Tiempo establecido = 45 días.**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de legalizaciones iniciadas en menor tiempo que el establecido/ Cantidad de legalizaciones iniciadas)*100**

Parámetro de calidad. **Mayor del 0%**

Plan de acciones.

- **Estimular el buen desempeño de la oficina de trámites.**
- **Exigir por que se cumpla con el tiempo normado para la solicitud de legalizaciones a la DRI.**

Responsables. **-Director y Jefe de grupo**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Tiempo para entrega de legalizaciones al MES (TEL)

Descripción del Indicador. **Relación entre el tiempo normado para la realización de una tramitación de legalizaciones por la OT y el tiempo promedio de entrega de la tramitación de legalizaciones al MES.**

Clasificación del indicador. **Eficiencia**

Objetivo. **Evaluar la eficiencia en la tramitación de legalizaciones de la OT.**

Base para el cálculo. **-Fecha de solicitud de legalizaciones. -Fecha de entrada del trámite de legalización al MES.**

Datos necesarios. **-Tiempo consumido para cada trámite de legalización por la OT - Cantidad de trámites de legalización realizados -Tiempo normado para la realización de trámites de legalización por la OT= 7 días.**

Forma de Cálculo. **(Tiempo normado para el trámite de legalización/(Σ Tiempo consumido para cada trámite de legalización por la OT)/Cantidad de trámites)) *100**

Parámetro de calidad. **Mayor que el 100%**

Plan de acciones.

- **Estimular y evaluar sistemáticamente la eficiencia en la tramitación de legalizaciones.**

Responsables. **-Director y Jefe de grupo**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Indicador. Numero de Legalizaciones a repetir por fallos (LRF) PC6

Descripción del Indicador. **Relación entre la cantidad de legalizaciones a repetir por fallos de documentación procesada por trámites y el total de legalizaciones procesadas.**

Clasificación del indicador. **Eficacia**

Objetivo. **Cuantificar las legalizaciones a repetir por fallos en la documentación**

Base para el cálculo. - **Relación de trámites de legalización procesados**

Datos necesarios. - **Total de legalizaciones a repetir por fallos de documentación procesada por trámites** - **Total de legalizaciones**

Forma de Cálculo. **(Cantidad de legalizaciones a repetir por fallos de documentación procesada por trámites/Total de legalizaciones)*100**

Parámetro de calidad. **Menos del 10%**

Plan de acciones.

-Revisar la documentación a procesar

Responsables. **Técnico encargado de las legalizaciones**

Fecha de cumplimiento. **Permanente**

Fuente: Adaptada de (Armenteros Aguiar, 2014)

Conclusiones parciales

1. Las principales problemáticas que afectan el SI en el proceso de trámites están relacionadas con el incorrecto registro de información, el retraso en la toma de decisiones por limitaciones de información y la no existencia de reglas de registros para la misma.
2. Las modificaciones realizadas en la página web, así como la creación de una base de datos que permita la consolidación de la información relevante en el proceso permiten agilizar la toma de decisiones y lograr la satisfacción de los clientes.
3. El plan de mejora propuesto contribuye de manera paulatina al perfeccionamiento del SI del proceso seleccionado. Las mejoras obtenidas en el sistema de información del proceso pueden ser controladas según los indicadores propuestos.

Conclusiones generales

1. La Dirección de Relaciones Internacionales tiene un papel preponderante en la evaluación de políticas y estrategias para el proceso de internacionalización institucional, especialmente en el proceso de trámites. El contar con un sistema de información efectivo incide en el cumplimiento de sus objetivos y agiliza el proceso de toma de decisiones.
2. El procedimiento diagnóstico seleccionado permitió determinar las insuficiencias que limitan la gestión de información en el proceso de trámites y analizar de manera integral el mismo.
3. La aplicación de técnicas diagnósticas como el análisis documental, entrevista y observación arrojaron las principales problemáticas que afectan el sistema de información en el proceso de trámites y ponderarlas según su nivel de importancia.
4. El procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del sistema de información fue elaborado teniendo en cuenta los existentes en la literatura y las características propias del proceso y del área en cuestión. El mismo cuenta con cuatro etapas, ocho pasos y el mecanismo de retroalimentación para el control.
5. La aplicación del procedimiento permitió establecer propuestas de mejora para el perfeccionamiento del proceso y definir los indicadores de control para medir la efectividad de las mismas.

Recomendaciones

1. Realizar el control mediante los indicadores propuestos para conocer cuánto ha mejorado el proceso y saber a través de la retroalimentación donde comenzar de nuevo.
2. Aplicar el procedimiento de mejoras propuesto en otros procesos dentro de la Dirección de Relaciones Internacionales en aras de lograr perfeccionamiento del área.

Bibliografía

1. Gaceta Oficial de la República de Cuba. “De la dirección general del Sistema de Información del Gobierno”. No. 010 Extraordinaria de 23 de febrero del 2011. Decreto-Ley No. 281/11.
2. 1988. Glosario de la ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información.
3. 2008. Administración de los Sistemas de Información.
4. Administración 2008. La Administración y los Sistemas modernos de información.
5. Aguila Sosa, A. 2008. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. Trabajo de Diploma. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación Social, La Habana.
6. Armenteros Aguiar, J. 2014. *Propuesta de un procedimiento para la identificación de indicadores de gestión de la calidad en los procesos de servicios de la DRI-UCLV*. Trabajo de Diploma, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas Facultad Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial.
7. Barbosa Iglesias, G. 2008. *Diagnóstico del Sistema de información en el CAM Villa Clara*. Informe de investigación terminada.
8. Buckland, M. 1991. Information and information systems.
9. Canals Cabiró, I. 1990. Introducción al hipertexto como herramienta general de información. Concepto, sistemas y problemática. *Revista Española de Documentación*, 685-709.
10. Capurro, R. 1993. Information and information systems.
11. Codina, L. 1996. La investigación en sistemas de información.
12. Cohen, K. D. 1996. Sistemas de Información para la toma de decisiones. .
13. Cohen, K. D. 2005. “Sistemas de información para los negocios”, Mc-Graw-Hill, México.
14. Cornella, A. 2001. Infonomia.com, la gestión inteligente de la información en las organizaciones.
15. Crespo, E. C. La ética en los Sistemas de Información. Disponible en <http://www.monografias.com>, consultado marzo 2015.
16. Criado Grande, I. J. & Ramilo Araujo, M. C. 2001. “e-Administración: ¿Un reto o una nueva moda? Problemas y perspectivas de futuro entorno a internet y

- la tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas del siglo XXI”.
17. Cruz Paz, A. & García Suárez, V. M. 1994. Fuentes de información: Aspectos teóricos. La Habana: Universidad de La Habana.
 18. Dominguez Benavides, C. 2012. Algunas aproximaciones teóricas acerca de la comunicación organizacional. Artículo aprobado para publicar en Boletín Direccentro. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. .
 19. Fernández Cabrera, J. ¿Existe un sistema andaluz de información y documentación? .
 20. Garcia Peña, A. 2006. Ingeniería de Software: Una Guía para Crear Sistemas de Información.
 21. Garza-Ríos, R., González-Sánchez, C., Pérez-Vergara, I., MartínezDelgado, E. & Sanler-Cruz, M. 2012. Concepción de un procedimiento utilizando herramientas cuantitativas para mejorar el desempeño empresarial.
 22. Ghio, Y. 2005. “Control de Gestión: Sistema de Información para la gestión”. Universidad Católica Argentina.
 23. González Guitián, M. V. 2009. Procedimiento para realizar auditorías de información en instalaciones hoteleras.
 24. Greenwood, W. T. 1978. Teoría de decisiones y sistemas de información. Introducción a la toma de decisiones administrativas. México, Editorial Trillas.
 25. Henczel, S. 2001. La auditoria de información como primer paso hacia la gestión efectiva del conocimiento.
 26. Heredia Acosta, R. 2010. *“Diagnóstico del sistema de información en el Consejo de Administración Provincial (CAP) Villa Clara para fomentar el desarrollo local”*. . Trabajo de Diploma., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
 27. Hernández Galan, I. 2009. “Origen y desarrollo del sistema nacional de información en Cuba”. ingrid@fcom.uh.cu. Departamento Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba. Consultado enero 2013.
 28. Kroenke, D. M. 1996. Procesamiento de bases de datos. Fundamentos, diseño e instrumentación. 5ta edición, Prentice Hall, 1996.

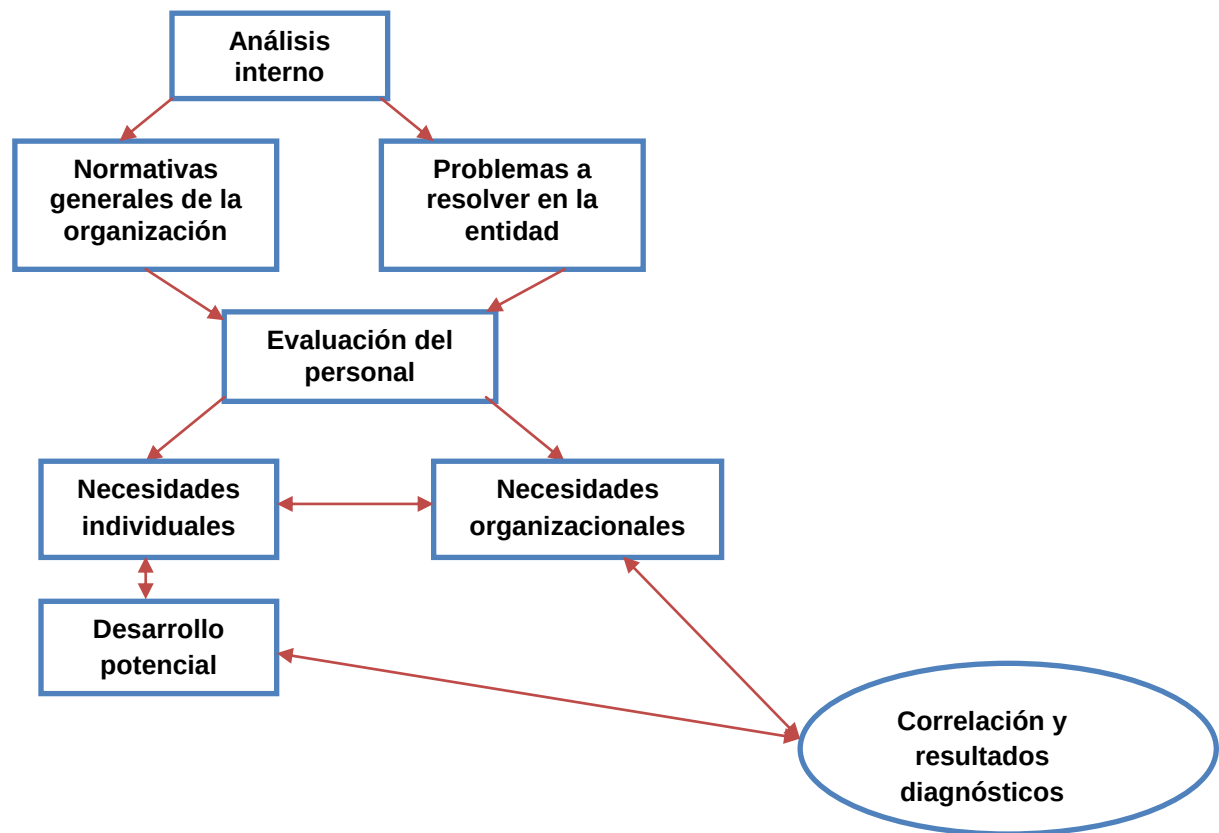
29. López Vázquez, B. & Isaac Godínez, C. L. 2008. Procedimiento para la mejora de los procesos claves de ESAC. aplicación al proceso de reparación y mantenimiento de medios técnicos de computación.
30. López Yépez, J. 1991. El desarrollo de los sistemas de información y documentación.
31. Martínez Díaz, M. d. C. 2006. *La auditoría de información al proceso de investigación en las facultades de la Universidad de Pinar del Río*. Tesis para optar por el grado de Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad de La Habana: Facultad de Comunicación.
32. Merino, C. 2003. El papel de la gestión de la información en la estrategia organizativa.
33. MES 1996. Política de Relaciones Internacionales del Ministerio de Educación Superior, Bases para la colaboración internacional. Documento interno. La Habana. Cuba.
34. MES 2006. Antecedentes e Historia de las Relaciones Internacionales del MES. Documento interno. La Habana. Cuba.
35. Mijailov, A. Curso introductorio sobre informática. La Habana.
36. Montero, A. 2014. Evaluación de la estrategia de internacionalización. UCLV. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. Documento Interno. .
37. Montero, A. & Sarduy], M. 2012. Ejercicio de planeación estratégica para la internacionalización: propuesta de metodología y estudio de caso de la Universidad Central de Las Villas. No. 3, . *Revista Congreso Universidad*, II.
38. Muñoz Cruz, V. 1998. Gestión y planificación de sistemas y servicios de información.
39. Oz, E. 2008. “Administración de los sistemas de información”. México: Prentice-Hall,.
40. Pérez Ordetx, L. I. 2008. *Diseño del Sistema de Información para Apoyar la Toma de Decisiones de la Vicepresidencia Económica del Gobierno en Villa Clara*. Tesis de Master en Dirección, Universidad central de las Villas.
41. Ponjuán 2009. Sistemas de información: Principios y aplicaciones.
42. Ramos Simón, L. 1995. Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales. 43.

43. Rivera Sanz, A. Análisis y diseño de sistemas. Disponible en http://www.geocities.com/utn_util/monograf/frame.htm, consultado en febrero 2015.
44. Roso, J., Rivas, N. & Ramírez, M. Bases de Datos. Disponible en <http://www.monografias.com>, consultado en febrero 2015.
45. Sánchez Rodríguez, H. A. ¿Cómo iniciar los proyectos de sistemas de infamación? Disponible en <http://www.monografias.com>, consultados en febrero 2015.
46. Sarduy, M. 2005. *Organización en procesos de la Dirección de Relaciones Internacionales en la UCLV*. . Trabajo de Diploma, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
47. Sarduy, M. 2013. Gestión de la calidad en los procesos de apoyo y estratégicos en la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad Central de Las Villas . Trabajo presentado en el Evento Municipal Universidad. UCLV. Santa Clara. Cuba.
48. Scott, G. M. 1998. *Sistemas de Información*. Ed. Mc Graw-Hill \ Interamericana S.A. de México.
49. Solís Hernández, I. A. El análisis documental como eslabón fundamental para la eficiencia de los servicios de información. Disponible en <http://www.monografias.com>, consultado en marzo 2015.
50. Soy Aumatell, C. 2003. Una aproximación a la auditoria de la información. *Auditoria de la Información. Barcelona: UOC*, 13-34. .
51. Suarez Cabrerias, M. A. Proceso de mejora de la calidad y herramientas para mejorar la calidad.
52. Torres, L. A. Metodologías modernas de desarrollo de Sistemas de Información. Disponible en <http://www.monografias.com>, consultado en marzo de 2015.
53. Turban, E. 1993. Decision supportand expertsystem:Managementsupportsystems., 82.
54. Vega García, M. L. 2006. *Aplicación de una Auditoría de Información al Centro de Información y Documentación Turísticas*. Tesis para optar por la categoría de Master en Ciencias de la Información, Universidad de la Habana: Facultad de Comunicación.

55. Villardefrancos Álvarez, M. d. C. 2005. Propuesta de un modelo integral para auditar organizaciones de información en Cuba.
56. Villardefrancos, M. C. & Villán, B. 2000. La evolución de los sistemas de información. Caso IDICT. Monografía.
57. Yang, H.-L. 1995. Information/KnowledgeAcquisitionmethodsfordecision supportsystemsand expertsystems. 31, 48.
58. Yonekura, R. K. Análisis y Diseño de Sistemas. Disponible en <http://www.monografias.com>, consultado en febrero 2015.
59. Yousefi, E. 2008. Procedimiento para la mejora de la calidad de los procesos empresariales.

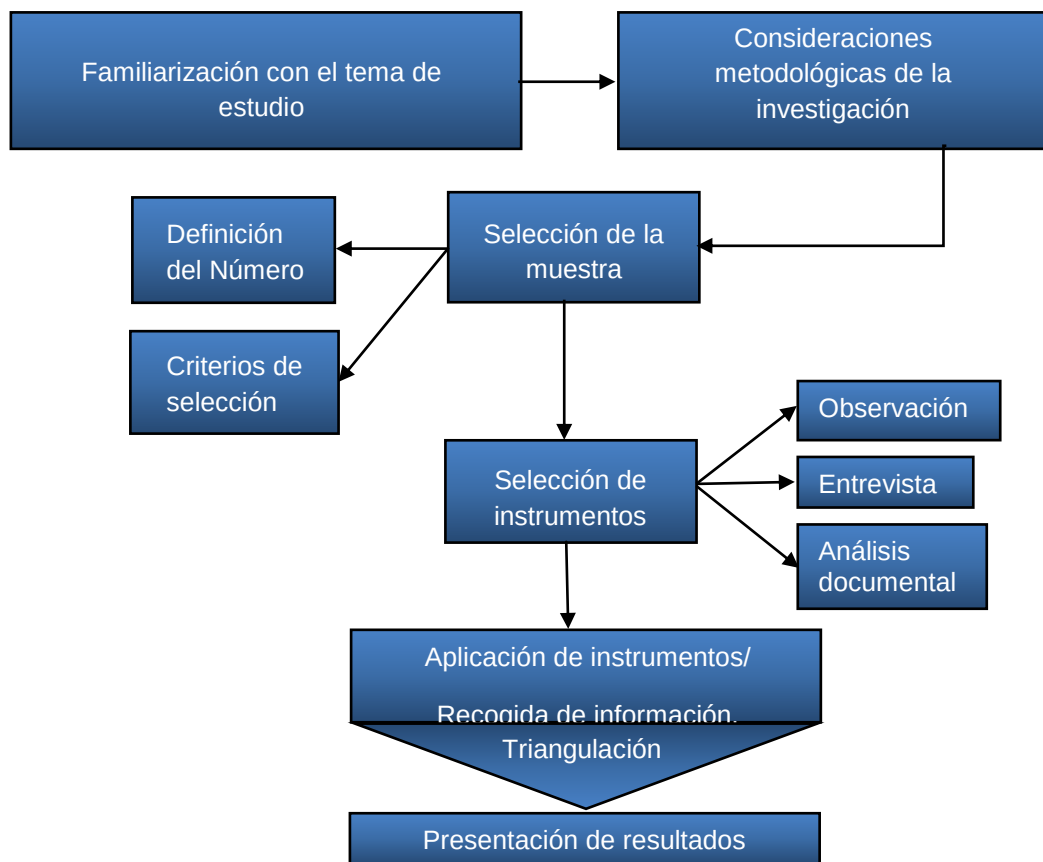
Anexos

Anexo 1: Procedimiento diagnóstico según Águila Sosa, 2008.



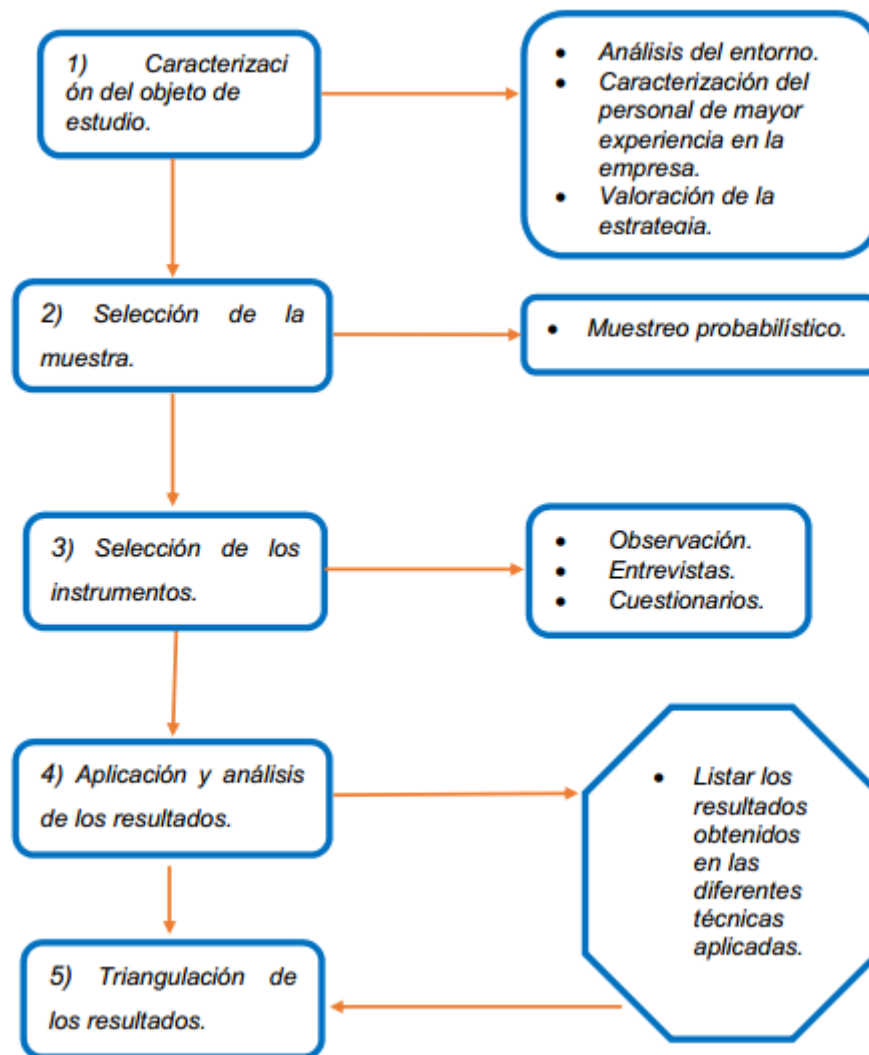
Fuente: Águila Sosa, 2008.

Anexo 2: Procedimiento diagnóstico según Barbosa Iglesias.



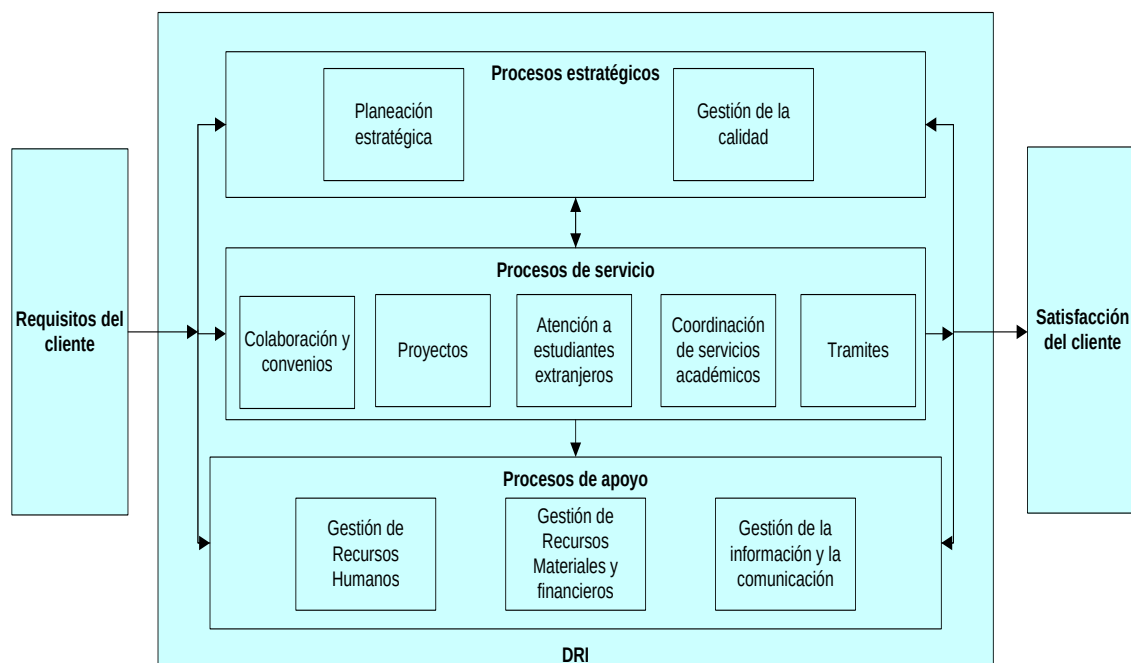
Fuente: Barbosa Iglesias, 2008.

Anexo 3: Procedimiento diagnóstico según Domingos Benavides



Fuente: Dominguez Benavides (2012)

Anexo 4: Mapa de procesos de la DRI-UCLV.



Anexo 5: Guía de análisis documental para la caracterización de la organización.

Es necesario obtener y analizar información relativa a las siguientes variables:

- Objeto social, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Políticas internas y externas que afectan o rigen su funcionamiento.
- Estrategias declaradas a corto y mediano plazos relativas a la gestión de información. (Estrategia global, estrategia tecnológica, proyecto de sistema de información, estrategia de mercadotecnia).
- Destinatarios de la acción de la organización.
- Reguladores y sus tendencias.
- Productos y servicios que oferta la organización y sus diferencias con los productos de los competidores.
- Estructura formal y funcional de la organización.
- Sistema de gestión de información existente.

Fuente	Datos a extraer
Información corporativa de comunicación al entorno	Tipo de institución Sector económico, industrial o de investigación Tipo y alcance de la actividad que realiza la organización Aspectos clave de la misión Objetivos a lograr a corto y mediano plazo Aspectos clave de la visión que se propone la organización Productos y servicios que ofrece y diferencias con los competidores Destinatarios de los productos y servicios de la organización
Documentos de estructura funcional y administrativa	Tipo de estructura imperante Cantidad de entidades, divisiones,

	departamentos, cargos administrativos, personal, etcétera. Cantidad de reguladores y complejidad del nivel superior a la organización Políticas que afecten el funcionamiento de la organización y del sistema de información.
Manual de calidad	Existencia o no de procedimientos para la ejecución de los procesos Existencia o no de documentación normada para regir los procesos
Expediente de perfeccionamiento	Programa de implantación del subsistema de información interna Objetivos que se persiguen con el subsistema de información interna
Informe de balance anual	Situación económica y financiera en general
Documentos de estrategia	Conocer si se contempla el desarrollo del sistema de información en toda su magnitud o parte de él
Documentación sobre el sistema de información	Existencia o no de un sistema de información Objetivos del sistema de información existente Cantidad y preparación del personal (proyectado y real) que labora en el sistema de información Condiciones materiales y tecnológicas del área Existencia y condiciones generales de red, comunicación por correo electrónico e Internet

Anexo 6: Guía para determinar flujos de procesos.

¿Qué es lo primero que ocurre?

¿De dónde viene la entrada?

¿Quién recibe la entrada?

¿En qué formato se entrega?

¿Qué canal de comunicación se utiliza?

¿Con qué frecuencia se emite esta información?

¿Qué se hace con la entrada?

¿Cómo se registra?

¿Quién es el responsable de su registro y control?

¿En qué medio se almacena?

¿Qué es lo siguiente que ocurre?

¿Qué información nueva se genera?

¿A dónde va esa información?

Anexo7. Diagnóstico de computadoras.

Área

Aspectos a evaluar

1. Elementos de hardware

- Tipo
- Descripción
- Procesador
- Frecuencia
- RAM
- HD1
- HD2
- HDn
- CDRom
- Modem
- T. Red
- Otros
- ACCESORIOS

Variables

- Existencia
- Estado técnico
- Obsolescencia

2. Elementos de software

- Sistema operativo
- Software instalados
- Conocimiento de Software de los usuarios

Posibles informes de salida

- Inventario de las TICs.
- Estado en que se encuentra el equipamiento.
- Distribución del equipamiento para análisis según necesidades.
- Requerimientos y necesidades de tecnologías informáticas, tanto desde el punto de vista de disponibilidad como de distribución.

Anexo 8: Lineamientos de política institucional de internacionalización

Antecedentes

El Sistema de Educación Superior en Cuba ha venido perfeccionado sistemáticamente sus procesos sustantivos y estrategias, atendiendo al contexto histórico y a las características de cada etapa de su desarrollo histórico. Específicamente las Relaciones Internacionales (RI) han transitado por diferentes estadios en consonancia con el perfil de la política exterior del país contribuyendo, en todo momento, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada Institución y del Ministerio de Educación Superior.

La UCLV desde hace varias décadas ha tenido como guía para la internacionalización, estrategias específicas en función de las prioridades y políticas definidas por el MES y el MINREX. En el actual período, formalizamos el conjunto de indicaciones referidas a la internacionalización en el presente documento de política institucional para el período 2011-2015.

Fundamentos

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) como CES adscrito al Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba:

Reconoce que toda acción en el marco de las Relaciones Internacionales deberá ser una acción en defensa de la Revolución y el Socialismo y un ejemplo de fidelidad a la Patria y a su política exterior.

Suscribe íntegramente los principios y políticas establecidos por el MINREX y MINCEX como órganos rectores de la actividad en el país en el ámbito de relaciones con el exterior, colaboración y cooperación internacional.

Reconoce a las Relaciones Internacionales no como un fin, sino como un medio para favorecer el incremento en los niveles de calidad de los procesos sustantivos de la Educación Superior, el fortalecimiento de la imagen de Cuba y sus instituciones en el exterior y el desarrollo cultural de la nación.

Reconoce la Internacionalización como el *proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural a la misión y funciones sustantivas de una institución con una identidad y cultura propia.*

Hace suyos los principios y objetivos de trabajo establecidos por el MES como organización rectora de la Educación Superior cubana en lo concerniente a Internacionalización de la Educación Superior y trabaja, acorde a los lineamientos para la actividad de la organización, a fin de que:

los resultados de la internacionalización estén en función de los intereses vitales de la Patria, la Revolución y el Socialismo.

los objetivos y estrategias para la internacionalización se planifiquen atendiendo a las estrategias de desarrollo económico y social del país y a las prioridades del MES y de la institución.

se promueva la cooperación nacional e internacional solidaria, a través de un plan de acción acorde a la estrategia institucional de internacionalización, rechazando enérgicamente las tendencias de “robo” de los recursos humanos más preparados de nuestros pueblos.

se continúe perfeccionando de forma creativa y participativa, la actividad de internacionalización en todos los niveles del sistema intrainstitucional.

se desarrollen y fortalezcan las Redes de Cooperación, alianzas estratégicas y acciones dirigidas al incremento de la calidad de la docencia, la investigación científica, la innovación tecnológica, la difusión de los conocimientos mediante el postgrado y la gestión universitaria.

se continúe perfeccionando el sistema de gestión y ejecución de proyectos internacionales.

se proyecten las relaciones internacionales sobre la base de garantizar el decisivo apoyo a la política nacional con relación a regiones priorizadas y en particular a los países del ALBA; así como a la articulación de procesos y sistemas que proyecte una actuación en bloque de ALC ante el mundo.

se aprovechen eficientemente las oportunidades que ofrecen las relaciones internacionales para incrementar la captación de recursos financieros.

Principales elementos que se aspira caractericen este período.

Planeación estratégica del proceso de internacionalización en consonancia con la indicación de consolidar la institucionalidad en nuestro país y el despliegue del trabajo acorde a objetivos claramente establecidos.

Perfeccionamiento del **sistema de gestión de la internacionalización** y evolución hacia un modelo integrado/proactivo acorde a las potencialidades de la institución.

Perfeccionamiento del **sistema de comunicación** en torno a la internacionalización de forma que se incremente la sensibilización institucional con relación a los objetivos definidos, procesos y gestión.

Incremento de la **visibilidad internacional** y perfeccionamiento de los mecanismos de promoción de las ofertas académicas, de servicios y productos de la institución.

Priorización del trabajo encaminado al incremento de los niveles de **captación de recursos financieros** a través de los servicios académicos internacionales, las exportaciones, los servicios científico-técnicos y los eventos internacionales, considerando que es una indicación del gobierno y del partido dada la situación actual del país.

Incremento en la prospección, vigilancia y estudios de mercado para las diferentes acciones relativas a la captación, evaluando no sólo factores externos sino potencialidades del CES y sus áreas.

Tramitación más inmediata de nuevos convenios de colaboración, acuerdos de contratación y contratos de servicios que faciliten las relaciones interinstitucionales y la captación de recursos, en especial con instituciones de países amigos con capacidad de pago.

Disminución de la recepción de estudiantes extranjeros dentro del programa nacional de Becarios Extranjeros.

Incremento de los servicios académicos ofertados en Angola y para estudiantes de postgrado de ese país.

Consolidación de los proyectos de investigación y postgrado que se desarrollan en el marco del Convenio Integral Cuba-Venezuela e incremento del flujo de profesionales para la participación en Misiones y Frentes de trabajo político.

Consolidación del prestigio de la Educación Superior Cubana a partir de la **internacionalización del curriculum** y la **acreditación internacional** de los programas académicos de pregrado.

Atención priorizada a la **gestión de proyectos de colaboración internacional** en correspondencia con las líneas de trabajo universitarias.

Perfeccionamiento de la gestión de información sobre oportunidades de cooperación y la identificación de espacios de cooperación para proyectos internacionales, tanto con contrapartes en el extranjero como en frontera.

Incremento de las relaciones con la Comisión Europea y con los países de la UE que han decidido restablecer las relaciones bilaterales con Cuba potenciando la gestión de proyectos en las áreas que han sido priorizadas por nuestro gobierno.

Gestión de financiamiento de organismos de naciones unidas, como FAO, PNUD, UNESCO, FNUAP; así como con gobiernos autónomos y ONGs.

Incremento de la participación de la UCLV en **redes internacionales**.

Participación de profesores en **estancias predoctorales y postdoctorales** en el extranjero en las temáticas en que no tengamos respuesta en Cuba, en correspondencia con lo normado al respecto por el MES y la Universidad y atendiendo a planes concebidos previamente en función de las necesidades del área.

Presentación de programas de excelencia y alta pertinencia a **premios de postgrado** de la AUIP.

Trabajo en la conformación de **programas de postgrado cooperados** con doble titulación, especialmente con países del primer mundo y universidades de prestigio internacional.

Uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en función de los objetivos estratégicos de la institución, sus relaciones e imagen hacia el exterior.

Informatización de la gestión y del sistema de información intrauniversitario para las relaciones internacionales, a fin de socializar la información estadística y propiciar la adecuada toma de decisiones.

Redimensionamiento anual de los criterios de medida y las prioridades de trabajo acorde a las exigencias del sistema.

Estrategias y Lineamientos de la Política de Internacionalización

Objetivo de la Estrategia Institucional de Internacionalización

Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución en términos de desarrollo y recursos, del programa de becarios extranjeros y del sistema de relaciones de solidaridad hacia y desde Cuba; así como a elevar el prestigio internacional de la Universidad y de la Educación Superior Cubana.

Lineamientos generales

El **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN INSTITUCIONAL** responde y se subordina a la planeación estratégica de la UCLV, a sus prioridades y objetivos, por lo que todas sus acciones estarán encaminadas a su cumplimiento. A partir de esta política se aprobará un **PLAN DE ACCIÓN** para cada curso (o año) que regirá el trabajo universitario en este campo.

El consejo de dirección universitario es el órgano responsable de la aprobación del **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN INSTITUCIONAL** (estrategia y lineamientos de la política de internacionalización), así como de los planes de acción previstos para su concreción y de las indicaciones específicas para cada proceso relativo a las relaciones internacionales

En base al **PLAN ESTRATÉGICO** institucional, los consejos de dirección de las áreas universitarias elaborarán sus planes de acción específicos a fin de cumplir con los objetivos de internacionalización.

Toda acción de RI que esté fuera del plan, para su ejecución, deberá ser aprobada por los órganos correspondientes, lo cual debe constituirse en notable excepción.

La selección de profesores, investigadores y estudiantes para el cumplimiento de misiones de Relaciones Internacionales, tanto en el país como en el extranjero, responderá a un análisis exhaustivo no sólo del plan de trabajo asignado, sino de las características y méritos de la persona en cuestión, constituyendo un estímulo de alta consideración y a su vez un gran compromiso con la Institución y las organizaciones que lo avalaron.

Las Relaciones Internacionales de la universidad son desarrolladas por todos los universitarios y deberán ser activas a partir de nuestros intereses y estrategias, con el fin de crear las oportunidades que requiere el cumplimiento de nuestros objetivos, y no pasivas limitándose a reaccionar solo a propuestas de las contrapartes extranjeras.

El paradigma de solidez en la internacionalización y las relaciones internacionales se basa en la planificación, en el carácter rector del plan, y no en la suma individual de acciones incluida la movilidad hacia el exterior.

Los planes de acción para la internacionalización deberán asegurar un intercambio diversificado, evitando depender de una sola contraparte y promoviendo siempre que sea posible la coordinación de acciones complementarias.

Se dará un uso amplio a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para potenciar la colaboración y propiciar el conocimiento de nuestra realidad nacional y universitaria en otros países e instituciones.

Toda acción de Relaciones Internacionales se sustentará en la previa concertación de criterios de las organizaciones políticas y de masas, la institución y los OACE facultados para ello atendiendo a las indicaciones de trabajo para cada caso.

Las áreas universitarias y la DRI instruirán al personal que desarrollará misiones en el exterior en lo relativo a las políticas y estrategias institucionales, deberes y derechos y características del país e institución a visitar.

Los cuadros institucionales y la Oficina de Información Clasificada deben garantizar la debida instrucción del personal en contacto con contrapartes extranjeras, en lo relativo al secreto estatal, científico-técnico y de otra índole, que debe guardar.

Estrategias Específicas y Lineamientos

Desarrollo del **Programa de becarios y estudiantes extranjeros** en general, velando por su adecuada formación e inserción social, potenciando un sistema de relaciones de amistad y solidaridad internacional hacia Cuba, el MES y sus instituciones.

La atención a estudiantes extranjeros es una responsabilidad de todos los actores institucionales y organizaciones políticas y de masas, siendo coordinada por el Departamento de Atención a Estudiantes Extranjeros de la Dirección de Relaciones Internacionales.

La Comisión de Atención a Estudiantes Extranjeros constituirá el órgano ejecutivo encargado de dar seguimiento al trabajo en esta esfera.

Cada área implementará su plan propio de atención a estudiantes de otras nacionalidades.

Los estudiantes extranjeros tendrán los mismos deberes y derechos que los estudiantes nacionales, acorde a lo establecido en resoluciones y reglamentos ministeriales e institucionales.

Contribuir a las acciones gubernamentales en pro de la consolidación de los procesos en los países del **ALBA**, así como a los planes nacionales de colaboración con **países y regiones priorizadas**.

El CES dará respuesta, en correspondencia con sus potencialidades y posibilidades objetivas, a las misiones solicitadas para ser desarrolladas en países de regiones priorizadas.

La selección del personal para cumplir misiones en Angola, Venezuela u otros países priorizados constituirá un estímulo al desempeño integral de los profesionales que habiendo demostrado su compromiso institucional en el cumplimiento de disímiles tareas, puedan ser reemplazados temporalmente de sus funciones sin que esto vaya en detrimento del cumplimiento de los compromisos y del funcionamiento del centro.

Toda acción con Venezuela que se ejecute en el marco del convenio intergubernamental, responderá a las normativas establecidas en el país y en la institución para el tipo de acción de carácter general, de forma que se garantice su calidad y desarrollo exitoso.

Las acciones desarrolladas en esta estrategia serán concebidas como parte de la política de desarrollo del claustro, postgrado, visibilidad de la UCLV e internacionalización del curriculum.

Potenciar el reconocimiento internacional de la calidad docente de nuestra universidad a través de la **internacionalización del currículo de los programas de pregrado y la acreditación internacional de carreras**.

Se reconocen como componentes de la estrategia de internacionalización del curriculum de pregrado:

el diseño curricular en base a créditos homologables internacionalmente,
el intercambio de estudiantes de pregrado y postgrado a partir de convenios específicos interinstitucionales, y el reconocimiento mutuo de las materias y evaluaciones recibidas y
la acreditación internacional de carreras.

El diseño curricular en base a créditos homologables internacionalmente será introducido en la universidad paulatinamente en función de las indicaciones que el ministerio emane al respecto.

Las áreas definirán, en coordinación con las universidades de origen y la OCSA el programa de estudio durante la pasantía de los estudiantes extranjeros.

Será parte integrante del plan de acción de internacionalización, el plan para la acreditación internacional de carreras a corto, mediano y largo plazo, el cual será elaborado por el Vicerrectorado Docente Educativo y aprobado por el Consejo de Dirección Universitario.

Desarrollar **programas de postgrado con reconocimiento internacional** y calidad certificada mediante procesos de evaluación internacional. **Proyectar programas de maestría y doctorados cooperados** en los que se potencie la formación de recursos humanos de nuestros CES y OACEs, así como acciones de **formación de recursos humanos en el exterior** en correspondencia con las prioridades de la UCLV.

Se reconocen como componentes de la estrategia de internacionalización del postgrado:

la evaluación internacional de programas,

el desarrollo de programas cooperados,

la recepción de estudiantes extranjeros de postgrado,

la impartición de programas de postgrado de la UCLV en el exterior y

la formación de recursos humanos en países e instituciones de punta.

Será parte integrante del plan de acción de internacionalización el plan de evaluación internacional de programas de maestría y doctorados a corto, mediano y largo plazo, el cual será elaborado por el Vicerrectorado de Investigación y Postgrado y aprobado por el Consejo de Dirección Universitario.

La gestión y desarrollo de programas de maestría y doctorado cooperados con instituciones de prestigio internacional constituirá un objetivo de la estrategia a desarrollar por cada área en función del incremento en la calidad del postgrado y de un mayor reconocimiento de la oferta universitaria.

La titulación conjunta constituirá un móvil en la concepción de los programas cooperados y al mismo tiempo un fin que podrá alcanzarse en correspondencia con condiciones objetivas y regulaciones de cada país e institución contraparte. En ese sentido su proyección no deberá constituir un compromiso explícito en tanto no se cuente con las aprobaciones ministeriales correspondientes.

En el desarrollo de programas cooperados con instituciones extranjeras se potenciarán las alianzas intranacionales, así como la formación de recursos humanos de otros CES y OACEs.

Cada área concebirá un plan de acción para incrementar la participación de estudiantes extranjeros en sus programas de postgrado a fin de potenciar la internacionalización de los mismos y la captación de recursos financieros.

Se prestará especial atención por las áreas al cumplimiento de todo lo establecido por las resoluciones y normativas de postgrado en particular en lo referente a la admisión y matrícula de estudiantes extranjeros, en tanto una violación en el proceso puede derivar en procesos jurídicos internacionales y descrédito de nuestro sistema y calidad institucional.

La UCLV promoverá la impartición de programas de postgrado propios en el exterior y en la negociación e implementación de estos velará por el estricto cumplimiento de las normativas del Ministerio de Educación Superior de Cuba, así como de las regulaciones de los países e instituciones involucradas.

El desarrollo de misiones formativas en el exterior se concebirá como complemento a la superación de los recursos humanos, en particular a la formación doctoral y postdoctoral y se proyectarán fundamentalmente en forma de estancias cortas atendiendo a las prioridades del centro y en correspondencia con las indicaciones del MES.

Se potenciarán las relaciones y acciones que apoyen la labor científico-investigativa y la asimilación de tecnologías del nivel más avanzado, procedentes en lo fundamental de países del primer mundo e instituciones de punta.

En la concepción y aprobación de los planes de trabajo de profesores e investigadores que efectuarán estancias formativas en el exterior, el área velará porque nuestro personal sea capacitado acorde a nuestros intereses en el extranjero y no utilizado en el extranjero.

Promover la **visibilidad internacional de la Universidad**, así como la **membresía en asociaciones** que contribuyan al reconocimiento internacional del centro y de la Educación Superior Cubana.

Se consideran componentes de la estrategia para la visibilidad internacional:

la participación en eventos internacionales,

la participación en redes y asociaciones internacionales,

la membresía y actividad en el marco de organismos internacionales y

la estrategia comunicacional para el fomento de la visibilidad internacional del centro.

Se potenciará la participación de nuestros profesores e investigadores en eventos internacionales, en especial los de primer nivel, en correspondencia con los intereses y objetivos de las áreas y la institución, para lo cual se efectuará una labor proactiva en la búsqueda de fuentes de financiación externas atendiendo a los mecanismos establecidos.

Los profesores, y en su caso estudiantes, seleccionados para participar en eventos internacionales, recibirán una preparación como representantes no sólo de sus círculos de desarrollo investigativo o académico, sino como representantes de la institución en el escenario del evento.

Cada área incorporará en sus planes de acción para la internacionalización la búsqueda de alianzas estratégicas a fin de potenciar la participación en redes y asociaciones internacionales atendiendo a los intereses institucionales.

Deberán aprovecharse todas las oportunidades que brindan los organismos internacionales para promover las actividades que potencien la internacionalización de

la UCLV y por tanto redunden en el perfeccionamiento de todos sus procesos sustantivos y en su reconocimiento internacional.

Como parte de la estrategia de comunicación de la UCLV se brindará especial atención a la estrategia de visibilidad internacional de la institución.

Participar en ***proyectos de investigación interinstitucionales, megaproyectos y redes internacionales*** que contribuyan a consolidar los resultados de la ciencia y la técnica, a la formación de profesionales altamente calificados y a fortalecer la infraestructura investigativa, docente y para la gestión de procesos.

La gestión de proyectos internacionales constituye un objetivo de alta prioridad para la institución, el MES y el país.

El trabajo en torno a la concreción de proyectos internacionales se basará en la gestión de la cartera de proyectos del área y de la universidad, la cual responderá a las necesidades identificadas en lo relativo al perfeccionamiento de la docencia, la investigación y los demás procesos de gestión universitaria.

La comisión universitaria de proyectos será el órgano encargado de la aprobación de los proyectos a presentar a contrapartes extranjeras, para lo cual tendrá en cuenta las líneas científicas universitarias y áreas de interés institucional, las potencialidades del área para llevar a buen curso la ejecución de la propuesta, los compromisos que asume la UCLV y las normativas establecidas a nivel de país para la gestión de la cooperación en este ámbito.

Dentro del plan de acción para la gestión de proyectos se prestará especial atención a la gestión de información sobre oportunidades de cooperación y la identificación de espacios de cooperación para proyectos internacionales acordes a las características de cada área, tanto con contrapartes en el extranjero como en frontera que potencien acciones con universidades, centros de investigaciones, empresas, ONGD, fundaciones y otros actores internacionales de interés para la cooperación.

Se considerará de especial importancia el seguimiento a la ejecución de los proyectos y el cumplimiento de los compromisos contraídos, potenciando las extensiones de estos una vez concluyan, siempre que las condiciones para su ejecución y los resultados obtenidos así lo avalen.

Aprovechar las oportunidades que ofrecen las relaciones internacionales para promover la **captación de recursos materiales y financieros** mediante la comercialización de servicios académicos, servicios científico-técnicos y otros.

La captación de divisas es una indicación del gobierno y el partido, y por ende, una actividad altamente priorizada por el MES.

Se considerarán fuentes de captación las modalidades de:

Pregrado Compensado

Posgrado Internacional

Asistencia Técnica Exportada (PI) (OCSA vía Cubatécnica)

Servicios científico-técnicos (vía CIH)

Eventos

Donativos

Las áreas implementarán un plan de acción para lograr de manera creativa y acorde a todas las normativas, prioridades del trabajo y posibilidades objetivas, el crecimiento acelerado de los niveles de ingreso en MLC que tributarán al sistema económico del país y en particular del centro.

La UCLV dará seguimiento a los planes de ingreso y a los mecanismos de incentivación de la captación en todas las áreas, con especial énfasis en la captación de recursos desde la UCLV.

Desarrollo del **sistema de gestión de la internacionalización** y evolución hacia un modelo integrado/proactivo acorde a las potencialidades de la institución. Perfeccionamiento del **sistema de comunicación** en torno a la internacionalización de forma que se incremente la sensibilización institucional con relación a los objetivos definidos, procesos y gestión.

El perfeccionamiento del sistema que sustenta la actividad internacional en la UCLV, no debe concebirse únicamente para cumplir exigencias puntuales y fluctuantes del sistema, sino que debe entenderse como todo un proceso coherentemente estructurado de incorporación de la dimensión internacional a los procesos sustantivos de la

institución, y en consecuencia, contribuir al mejor cumplimiento de su misión y objetivos.

La descentralización de la gestión en base a políticas, estrategias y planes de acción universitarios, deberá caracterizar al sistema de trabajo en consonancia con la indicación de consolidar la institucionalidad en nuestro país y atendiendo al propio significado de la internacionalización dentro del sistema de educación superior.

La gestión de la internacionalización se desarrollará en diferentes contextos

Las Facultades

La Dirección de Relaciones Internacionales

Las áreas universitarias de apoyo a la labor metodológica o logística

Corresponde a la dirección de la UCLV articular, a través de los PLANES DE ACCIÓN aprobados, la labor de estas áreas.

Se constituirán GRUPOS ASESORES DE EXPERTOS para la elaboración de propuestas de política y seguimiento de cada una de ellas. Como regla estos grupos se subordinarán a la DRI.

Anexo 9: Página Web del portal de LaDRI



Relaciones Internacionales



- Inicio
- DRI
- Estudiar en la UCLV
- Preguntas Frecuentes
- Convenios y Programas
- Proyectos Internacionales

idioma

- Español
- English



Sistema de Información de Relaciones Internacionales



Documentos Internos



Portal de la Solidaridad



Estudiar en la UCLV

Sobre nuestra Dirección

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) cuenta, desde los años 70, con un Proyecto de Internacionalización que ha permitido el desarrollo institucional y la promoción de la Educación Superior tanto en Cuba como a nivel mundial. En este contexto, se han fortalecido las alianzas estratégicas con instituciones de todo el mundo, concertándose más de 200 convenios de colaboración con un alto grado de consecución. Nuestra Dirección tiene como propósito contribuir al proceso de internacionalización de la UCLV y brindarle a usted un eficaz servicio.

Noticias



Visita Ministro de Educación Superior de Angola nuestra Universidad

Leer más »

- Profesor de la Universidad de Brasilia visita la UCLV
- Impartió curso intensivo de Química el profesor alemán Peter Langer

Convocatorias



Convocatorias

Leer más »

- PROGRAMA DE MOVILIDAD ACADÉMICA entre todas las Instituciones asociadas a la AUJP
- CIUF. Bélgica

About our Office

Central University "Marta Abreu" of Las Villas (UCLV) has, since the 70's, an internationalization project that has allowed institutional development and the promotion of Cuban higher education worldwide. In this context, strategic alliances have been created and strengthened with many institutions around the world, making possible more than 200 collaboration agreements with a high level of achievement. Our Office is aimed at contributing to UCLV's internationalization process and offering YOU an efficient service.

Calendario

Mayo 2015

Anexo 10: Página principal

[Inicio](#) [Autenticarse](#) **DRI**

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI



El Grupo de Trámites tiene como misión garantizar la tramitación de las salidas al extranjero y prórroga de los profesores, especialistas, investigadores, técnicos y estudiantes cubanos con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, así como procesar las solicitudes de legalización de documentos requeridos para el desarrollo de misiones en el exterior.

Objetivo: Garantizar, con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, la tramitación de salidas al extranjero y/o prórroga del personal universitario en cumplimiento de misiones y garantizar la legalización de documentos en el tiempo establecido.

Grupo de trámites

Anexo11: Página de autenticarse

Autenticación

[Volver a Inicio](#)

Anexo 12: Página después de autenticarse.

[Inicio](#) [País](#) [Misión](#) [Área](#) [Díspora](#) [Hola Annia](#) [Logout](#) **DRI**

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI



El Grupo de Trámites tiene como misión garantizar la tramitación de las salidas al extranjero y prórroga de los profesores, especialistas, investigadores, técnicos y estudiantes cubanos con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, así como procesar las solicitudes de legalización de documentos requeridos para el desarrollo de misiones en el exterior.

Objetivo: Garantizar, con un alto sentido de profesionalidad y responsabilidad, la tramitación de salidas al extranjero y/o prórroga del personal universitario en cumplimiento de misiones y garantizar la legalización de documentos en el tiempo establecido.

Grupo de trámites

Anexo 13: Tablas de información

[Inicio](#) [País](#) [Misión](#) [Área](#) [Diáspora](#) [Hola Annia](#) [Logout](#) **DRI**

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI

[Añadir](#) >

[Listar](#) >

Id_País	País	Editar	Eliminar
6	Mozambique	✎ Editar	🗑 Eliminar
7	Venezuela	✎ Editar	🗑 Eliminar

[Inicio](#) [País](#) [Misión](#) [Área](#) [Diáspora](#) [Hola Annia](#) [Logout](#) **DRI**

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI

[Añadir](#) >

[Listar](#) >

Id_Misión	Misión	Editar	Eliminar
1	PI	✎ Editar	🗑 Eliminar
2	MO	✎ Editar	🗑 Eliminar

[Inicio](#) [País](#) [Misión](#) [Área](#) [Diáspora](#) [Hola Annia](#) [Logout](#) **DRI**

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI

[Añadir](#) >

[Listar](#) >

Id_Área	Área	Editar	Eliminar
5	QF	✎ Editar	🗑 Eliminar
6	MFC	✎ Editar	🗑 Eliminar

Anexo14: Diáspora

Inicio País Misión Área Diáspora Hola Annia Logout DRI

Dirección de Relaciones Internacionales

Sitio para la Gestión de la DRI

- Añadir >
- Listar >
- Exportar Excel >
- Buscar >

Editar	Eliminar	No	Nombre y Apellidos	CI	Situación	Área	Misión	País	Institución	Tiempo	Es
Editar	Eliminar	1	Luis A. Gomez Rodriguez	45101006007		QF	PI	Mozambique	Univ. Eduardo Modlane	800,0	ter
Editar	Eliminar	2	Gonzalo Juan Palencia Fernandez	64010422664		MFC	PI	Mozambique	Univ. Eduardo Modlane	800,0	ter

Anexo 15: Fichas de Venezuela

Convenio Integral Educativo Cuba Venezuela

Ficha del profesor

Fecha de llenado de esta planilla:

Nombre(s) y apellidos:

Fecha de nacimiento:

No. PASAPORTE OFICIAL:

Fecha de vencimiento del pasaporte:

No. Carné de identidad:

Ciudadanía:

Correo electrónico del profesor:

Categoría docente:

Categoría científica:

Título o grado científico:

CES cubano:

CES venezolano:

Estado: _____ Ciudad: _____

Nombre del Programa de Postgrado:

Actividad que va a realizar:

Fecha planificada de salida:

Cantidad de días en Venezuela:

Fecha de regreso:

Organizaciones políticas a las que pertenece:

Países visitados y motivos en los últimos cinco años:

País visitado	Año	Motivos

Resumen curricular (no más de una cuartilla) con un párrafo que fundamente la selección del profesor para impartir el programa en Venezuela (experiencia docente: pregrado / postgrado o investigativa en el área en los últimos cinco años).

Firma del Rector: _____ (cuño)

Firma del Jefe de la OAPA: _____ (cuño)

Anexo16: Ficha de Comisión de Cuadros

FICHA DE SALIDA PARA NOMENCLATURA DE LA COMISIÓN DE CUADROS

Fecha de la solicitud: _____

Nombre y Apellidos: _____

Cargo: _____

Centro: _____ Facultad: _____

País o países que propone viajar: _____

Lugar de ubicación del viajero en el exterior (provincia y Centro): _____

Persona que invita y cargo: _____

Tiempo de duración: _____ desde: _____ hasta: _____ Fecha de salida: _____

Objetivos del viaje: _____

Profesor Invitado: SI _____ NO _____

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: PASAJE: _____ ESTANCIA: _____

PRESUPUESTO DE GASTOS

Pasaje aéreo: _____
 Seguro Médico: _____
 Visado: _____
 Dieta: _____
 Dinero de bolsillo: _____
 Imprevistos: _____
TOTAL: _____

INSCRIPCIÓN EVENTO: _____

SALIDAS ANTERIORES EN EL AÑO:

PAIS	ESTANCIA	DESDE Y HASTA	RESULTADOS ALCANZADOS EN ELLAS

FIRMA: _____ VISTO BUENO (VICEMINISTRO O JEFE DE CES-ECIT) _____

DECISIÓN DE LA COMISIÓN DE CUADROS:

Plan _____ Extra-Plan _____

NOTA: Recuerde que al regreso debe enviar a la DRI un informe de una cuartilla con los resultados obtenidos en el viaje.

Calle 23 No. 667 entre D y E, Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba. C.P. 10400
 Teléfono: (53 + 7) 8382363
 E-mail: dri@reduniv.edu.cu

Anexo 17: Fichas de mandatos

FICHA DE MANDATOS

Nombre y apellidos: _____

Cargo: _____

Entidad a la que pertenece: _____

1. Acciones a desarrollar en la esfera del Trabajo Político Ideológico:

2. Acciones para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la misión encomendada:

3. Acciones para identificar las tendencias de la educación superior y el desarrollo de las nuevas tecnologías:

Aprobado por: _____

Nombre y Apellidos

Cargo

Firma: _____

Anexo18:Modelos de informes y de salida

INFORME DE MISION OFICIAL EN EL EXTERIOR

DATOS GENERALES			
Facultad o Centro:			
Nombre:			
Categoría Docente o Investigativa:		Grado Científico:	

DATOS DE LA MISIÓN					
País:		Institución:			
Tiempo:		Desde:		Hasta:	
Concepto de la Misión					
Profesor Invitado		Interca. de Especialista		Beca predoctoral	
Paquete de Postgrado		Evento		Beca postdoctoral	
Asesoría		Misión Oficial			

DATOS DEL REPORTE EN LA MISIÓN DIPLOMÁTICA			
Nombre de la persona contactada:			
Cargo:			
Fecha del reporte:		Vía (teléf. o e-mail):	Correo y teléfono

GUÍA DE INFORME (de ser necesario anexar otra hoja) <i>1. Descripción de actividades y resultados del Plan de trabajo. (incluir dirección de contacto de las contrapartes extranjeras)</i>	

INFORMACIÓN ECONÓMICA PARA PROFESORES INVITADOS, PAQUETES DE POSTGRADO O ASESORÍA (anexar copia del comprobante de pago)	
Monto remesado:	Fecha:

INFORMACIÓN ECONÓMICA PARA OTROS CONCEPTOS DE SALIDA		
	Monto (CUC)	Fuente de Financiamiento:
Pasaje		
Viáticos		
Otros		

Fecha	Firma
-------	-------

PROPUESTA AL RECTOR DE SALIDAS AL EXTRANJERO POR MISION OFICIAL

DATOS GENERALES

Facultad o Centro:			
Nombre:			
Categoría Docente o Investigativa:		Grado Científico:	
Si no es doctor, tiene inscrito el tema?	Si ☐ No ☐	Año de obtención del grado de doctor:	
Fecha precisa de defensa:		País de defensa:	
Edad:		Años de trabajo en la UCLV:	
Cargo que ocupa:			

MISIONES EN EL EXTERIOR EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS

País	Institución	Concepto	Tiempo	Fecha de Salida

DATOS DE LA MISIÓN PROPUESTA

País:		Institución:			
Tiempo:		Desde:		Hasta:	
Concepto de la Misión					
Profesor Invitado		Interca. de Especialista		Beca predoctoral	
Paquete de Postgrado		Evento		Beca postdoctoral	
Asesoría		Misión Oficial		Solicitud de beca	

SÍNTESIS DEL PLAN DE TRABAJO (de ser necesario anexar otra hoja)

--

INFORMACIÓN ECONÓMICA PARA PROFESORES INVITADOS, PAQUETES DE POSTGRADO O ASESORÍA

Salario mensual: _____ Salario total: _____

INFORMACIÓN ECONÓMICA PARA OTROS CONCEPTOS DE SALIDA

	Monto (CUC)	Fuente de Financiamiento:
Pasaje		
Viáticos		
Otros		

APROBACIÓN DEL ÁREA (Previa consulta con los factores del área)

Jefe del Área _____

Firma _____

