

# 53

## MEJORAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE TURISMO. UNIVERSIDAD DE LA HABANA

### IMPROVEMENTS FOR THE MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY EXTENSION PROCESS IN THE SCHOOL OF TOURISM. HAVANA UNIVERSITY

Suleena Céspedes Pavot<sup>1</sup>

E-mail: [sul3cespedes@gmail.com](mailto:sul3cespedes@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2295-0405>

Yoan Hernández Flores<sup>1</sup>

E-mail: [yoan961122@gmail.com](mailto:yoan961122@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

Gabriela Gómez Tamayo<sup>1</sup>

E-mail: [gabygomeztam13@gmail.com](mailto:gabygomeztam13@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7403-1454>

<sup>1</sup> Facultad de Turismo, Universidad de La Habana

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Céspedes Pavot, S., Hernández Flores, Y. & Gómez Tamayo, G. (2022). Mejoras para la gestión del proceso de extensión universitaria en la facultad de turismo, Universidad de la Habana. *Revista Conrado*, 18(87), 467-477.

#### RESUMEN

El Proceso de Extensión Universitaria como proceso formativo integral de promoción cultural, concreta la responsabilidad social de la Universidad en su relación directa con las demandas de la sociedad. De ahí que la mejora continua de dicho proceso, constituya una estrategia que permita a las universidades generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el entorno y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas de los estudiantes y la sociedad. El objetivo de esta investigación es identificar oportunidades de mejora en el Proceso de Extensión Universitaria de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Para el logro del objetivo propuesto se utilizó la Matriz de Objetivos Estratégicos – Repercusión en clientes y procesos para determinar los subprocesos objeto de mejora dentro del Proceso de Extensión Universitaria y el Método Analytic Hierarchy Process para establecer la importancia relativa que los criterios de evaluación seleccionados. Como propuesta final se presentan ocho acciones que la entidad deberá tener en cuenta para la gestión correcta del proceso objeto de estudio.

#### Palabras clave:

Mejora continua; oportunidad de mejora; procesos; proceso de extensión universitaria

#### ABSTRACT

The University Extension Process as a comprehensive training process for cultural promotion specifies the social responsibility of the University in its direct relationship with the demands of society. The continuous improvement of this process constitutes a strategy that allows universities to generate value continuously, adapting to changes in the environment and satisfying the needs and expectations of students and society permanently. The objective of this research is to identify opportunities for improvement in the University Extension Process of the Faculty of Tourism of the University of Havana. To achieve the proposed objective, was used the Strategic Objectives – Impact Matrix on clients and processes to determine the sub-processes to improve within the University Extension Process and the Analytic Hierarchy Process Method to establish the relative importance of the selected evaluation criteria. As a final proposal, eight actions are presented that the entity must take into account for the correct management of the process under study.

#### Keywords:

Continuous improvement, opportunity for improvement, processes, university extension process.

## INTRODUCCIÓN

Al referirse a la Educación Superior autores como Ulloa & Almuíñas (2018) afirman que es crucial para el desarrollo de los pueblos y, por tanto, plantear estrategias transformadoras e innovadoras se convierte en una condición necesaria para que cumpla con un nuevo rol en medio de las presiones y desafíos socioculturales que actualmente enfrenta". (p. 20)

En el caso de Cuba, para cumplir con el encargo social y la continuidad de Proyecto Socialista cubano, se ha establecido como prioridad para los centros de Educación Superior del Ministerio de Educación Superior (MES) el perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica; la elevación de la calidad de la Educación Superior; y el perfeccionamiento de la gestión económica y financiera (López, Díaz, & de la Concepción, 2017).

Para el despliegue de estas prioridades en estrategias y planes de acción, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y los objetivos propuestos. Por esto, el sistema de gestión universitaria debe tomar, como punto de partida, el enfoque de procesos. Mediante este enfoque se describe a la organización como una red de procesos que proporciona, a la dirección de la organización, una herramienta útil de gestión que permite: la planificación de todas las actividades que se deben desarrollar en cada proceso; la organización, conducción y ejecución de lo planificado; el control de los resultados y la mejora continua de los procesos.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar sistemáticamente los niveles de calidad y productividad, generando valor de modo continuo y mejorando los índices de satisfacción.

La esencia está en mejorar todos los procesos de la organización, pero sin dudas, esto resulta una tarea difícil de realizar de una vez. La cantidad de procesos a mejorar dependerá en gran medida de la capacidad de la institución para asimilar el enfoque de procesos y la cantidad de personal especializado que se pueda dedicar a esa tarea. Por tanto, determinar aquellos procesos cuya mejora contribuirá en mayor medida a la eficiencia y eficacia de la organización, es una tarea de primer orden. Los procesos claves serán aquellos en los que se debe centrar la mejora.

Los procesos sustantivos de la Educación Superior (Proceso Docente Educativo, Investigación y Extensión Universitaria), en función del grado de contribución o

valor agregado que ofrecen para el cumplimiento de la misión institucional, son considerados procesos claves. En tanto, Albán, Vizcaíno, & Tinajero (2014), exponen que es en la Universidad, como institución social, donde se concreta la formación profesional integral y que los procesos universitarios deben tener como centro al estudiante.

La Extensión Universitaria ha sido definida como proceso y función de la Educación Superior contemporánea y concreta la responsabilidad social de la Universidad en su relación directa con las demandas de la sociedad (Izaguirre, Ortiz, & Alba, 2019). El Programa Nacional de Extensión Universitaria del Ministerio de Educación Superior (MES, 2004), lo identifica como el proceso formativo que tiene como objetivo promover la cultura en la comunidad (intra/extra) universitaria para contribuir a su desarrollo cultural.

En el caso de la Universidad de La Habana (UH), el proceso extensionista tiene como misión promover la cultura en su más amplia acepción, "en la comunidad universitaria y la sociedad, a partir de una gestión eficiente y eficaz de sus procesos e integrada con los procesos de formación e investigación, con la participación activa de profesores, estudiantes, trabajadores y la comunidad extrauniversitaria". González, 2016, citado en (González, et al., 2021, p. 211)

En la UH, la Dirección de Extensión Universitaria (DEU) desde el curso 2012-2013 elaboró la misión y visión del proceso extensionista en la UH, definiendo sus subprocesos, los cuales se han actualizado periódicamente tras revisiones sistemáticas y a partir de la retroalimentación necesaria con sus actores.

González, Batista, & González (2017), en aras de perfeccionar la gestión del proceso extensionista en función de la calidad, establecieron el sistema de gestión de dicho proceso y los seis subprocesos que la integran (Promoción de la Cultura, Formación y Capacitación, Gestión del Movimiento de Artistas Aficionados, Gestión del Movimiento Deportivo, Gestión de Proyectos y Gestión de las Instituciones culturales), a partir de una definición actualizada de la misión de la Extensión Universitaria en la UH.

Dentro de la UH se encuentra la Facultad de Turismo, institución encargada de garantizar la formación de un profesional con preparación integral, de gran sensibilidad revolucionaria y altos valores de humanismo y solidaridad. Esta facultad entra su misión en la formación permanente de profesionales y al desarrollo de investigaciones en constante interacción con la comunidad, para contribuir al desarrollo sostenible del turismo, los viajes y la hospitalidad (Hernández, Quintana, & González, 2020).

Si bien, en los últimos años, la Facultad de Turismo ha alcanzado resultados notables en las diferentes esferas de la Extensión Universitaria, se reconoce por parte de la dirección de la institución que aún no es suficiente la gestión de cada subproceso que lo integra. Es por ello que, el objetivo de esta investigación es identificar oportunidades de mejora en el Proceso de Extensión Universitaria de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, para en consecuencia proponer acciones que sean llevadas a cabo por cada uno de los actores implicados.

## DESARROLLO

### Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación los autores teniendo en cuenta que en la literatura se muestra una gran variedad de procedimientos o metodologías para la mejora continua de los procesos, como los propuestos por Nogueira (2002), como se citó en (Pérez, et al., 2017; Pulido, 2019; Francisco, et al., 2018), los autores realizaron un análisis de las mismas y establecieron los grupos y etapas comunes que permitirán detectar las brechas existentes y realizar las propuestas de mejora:

- Determinación de los procesos de la empresa
- Selección de los procesos para la mejora
- Representación de los procesos a ser mejorados
- Diagnóstico y determinación de las propuestas de mejora
- Implantación de las mejoras propuestas
- Seguimiento para la corrección de las desviaciones de las medidas implementadas.

Ciertamente, el objetivo será la mejora de todos los procesos, pero es indudable que los recursos, fundamentalmente personal y tiempo, son finitos, lo que impone un orden para abordar la mejora. En definitiva, el problema se reduce a fijar un grupo de criterios sobre la base de los cuales se decidirá el orden de los procesos a mejorar.

Es por ello que, inicialmente, se realizó un análisis en conjunto con la dirección de la entidad objeto de estudio con el fin de determinar los procesos que se llevan a cabo en la misma y clasificarlos en función del grado de contribución o valor agregado que ofrecen para el cumplimiento de la misión institucional (se incluyen los procesos que actualmente se desarrollan y aquellos que los autores consideran que deben incluirse como parte de la gestión universitaria):

- Procesos de dirección o estratégicos: Son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades

de la dirección y, principalmente, para ser ejecutados a largo plazo. Estos procesos se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores estratégicos dentro de la Institución. Dentro de estos procesos se encuentran: Planeación estratégica, Gestión de Informatización, Gestión de la Comunicación y Gestión del Capital Intelectual.

- Procesos claves u operativos: Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos sustantivos en las organizaciones educativas: Formación de Pregrado, Formación de Posgrado, Investigación y Extensión Universitaria.
- Procesos de apoyo: Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Son procesos de apoyo: Gestión Económica, Relaciones Internacionales, Gestión de la Documentación y Gestión de los Recursos Humanos.

Cabe destacar que, actualmente, en la Facultad se consideran como procesos estratégicos, los procesos sustantivos de la Educación Superior (Proceso Docente-Educativo, Investigación y Extensión Universitaria). Sin embargo, teniendo en cuenta lo expuesto por Albán, Vizcaíno, & Tinajero (2014), de que es en la Universidad, como institución social, donde se concreta la formación profesional y que los procesos universitarios tienen como centro al estudiante, los autores clasifican estos como procesos claves.

Lo anterior se sustenta, además, en que los procesos claves son aquellos que generan valor para el cliente (Ulacia, 2019), siendo el estudiante, entonces, el cliente inmediato en el proceso educativo.

Además, resaltar la importancia de la incorporación del proceso de Planeación Estratégica dentro de los Procesos de dirección o estratégicos, puesto que una de las deficiencias detectadas por los autores en evaluaciones anteriores, es la necesidad de rediseñar los objetivos estratégicos de la Facultad, en aras de reorientar sus resultados hacia sus verdaderos clientes inmediatos: los estudiantes.

A partir de ello, los autores proponen un mapa de procesos para la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, el cual integra los elementos mencionados anteriormente (Figura 1).

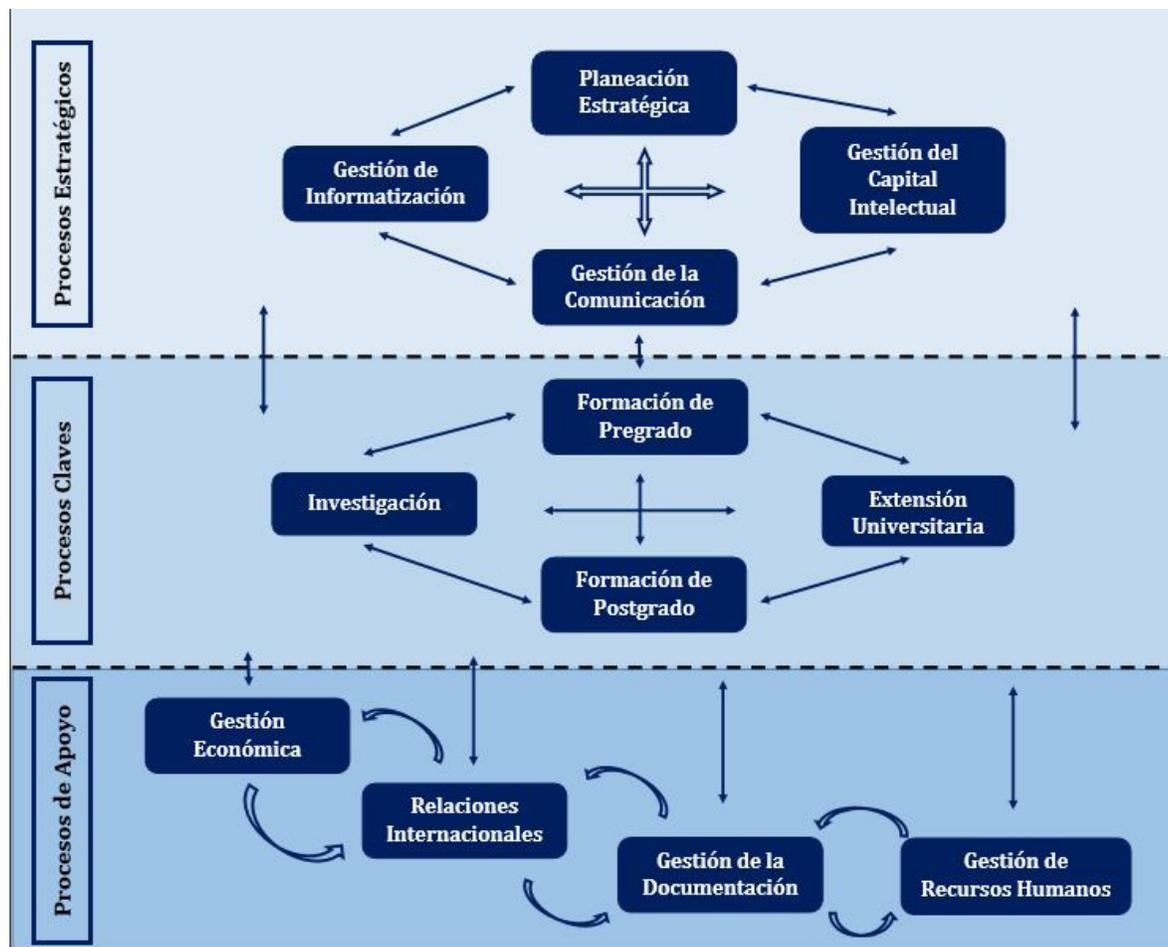


Figura 1. Propuesta de Mapa de Procesos para la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.

Fuente: Elaboración propia en base a González & Batista (2017).

Una vez identificado el macroproceso de Extensión Universitaria como proceso clave de la entidad y su interrelación con el resto de los procesos, se procedió a definir los procesos (Tabla 1) que lo componen tomando como base a González & Batista (2017).

Los procesos seleccionados son: Gestión del Movimiento de Artistas Aficionados, Gestión del Movimiento Deportivo y Gestión de Proyectos culturales/comunitarios. El resto son procesos que se planifican, organizan y ejecutan desde la UH para todas las facultades e institutos, y aunque en ellos participa la Facultad de Turismo, si se transfirieran al contexto de la misma, se transformarían en procesos muy simples, incluso actividades que pudieran incluirse en los procesos anteriormente seleccionados.

Es importante destacar la relación entre la Universidad y otros actores de la Sociedad, de manera de poder incluir como subproceso, la Atención a las relaciones interinstitucionales, que es, además, un área clave en la formación integral del estudiante.

Por último, se encuentra el subproceso “Atención a becados”. En las residencias estudiantiles se propicia un espacio activo de formación en el cual se integran las dimensiones de formación curricular, extensión universitaria y actividad sociopolítica, con un marcado estímulo en la actividad extensionista, que es planificada y ejecutada desde las mismas residencias. Es por eso, y por la significativa representación de estudiantes becados de la Facultad de Turismo, es que se incluye como subproceso.

Tabla 1. Subprocesos y actividades que integran el proceso Gestión de la Extensión Universitaria en la Facultad de Turismo

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES
Gestión del Movimiento de Artistas Aficionados (AA)	Gestión de grupos institucionales, Gestión de los Festivales de Artistas Aficionados, Formación y atención al Movimiento de AA, Gestión de espacios para la creación artística y literaria, Divulgación y promoción cultural, Inserción de los AA en actividades de la Comunidad universitaria y la sociedad
Gestión del Movimiento Deportivo	Gestión de competencias internas, Atención a los deportistas, Promoción de la práctica sistemática de deportes, Inserción de los deportistas en actividades deportivas en el territorio
Gestión de Proyectos	Diagnóstico de la situación problemática en la comunidad, Diagnóstico de las necesidades de formación cultural de los estudiantes, Promoción del trabajo sociocomunitario, Gestión de proyectos culturales y/o comunitarios
Relaciones interinstitucionales	Diagnóstico de necesidades, Desarrollo de convenios de colaboración, Gestión de la Comunicación
Atención a Becados	Desarrollo de actividades extensionistas, Gestión de no conformidades, Control del comportamiento del becado

Fuente: Elaboración propia.

Con la lista de los procesos establecida, se debe aplicar el método de Coeficiente de Kendall, para verificar la concordancia y de esta manera seleccionar los procesos relevantes. En otras palabras, constituye una preselección a la obtención del orden de los procesos a ser mejorados. Como el listado de procesos a estudiar en esta investigación no incluye una cantidad significativa de procesos, se decidió pasar directamente a seleccionar los procesos “Diana” (se define como procesos “Diana”, a aquellos en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora según (Medina, et al., 2011), mediante la Matriz de Objetivos Estratégicos – Repercusión en clientes y procesos.

Esta matriz, creada por Amozarraín (1999), contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente):

- Impacto del proceso (IP): Valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.
- Repercusión en el cliente (RP): Reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.
- Según (Medina, et al., 2011), existen otros criterios manejados en la literatura e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son:
- Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP): basado en que se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible y, por tanto, ser más redituables
- Variabilidad (V): cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo.
- Repetitividad (R): los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a más repeticiones más experiencia.
- Valor agregado al producto final (VAPF): se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización
- Peso Económico (PE): los recursos financieros constituyen un factor importante en el contexto de la limitación de recursos. Además, el costo del proceso debe ser estimado, no sólo por la carga de trabajo, sino también por la carga de recursos humanos y capital invertido
- Perfiles de Competencias (PC): se utiliza para definir el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del personal de contacto en las empresas de prestación de servicios técnicos, cuya demostración en el desempeño de las funciones implica un determinado nivel de complejidad de los procesos mentales, con el consiguiente logro de los resultados esperados.

Para la aplicación de la Matriz de Objetivos Estratégicos – Repercusión en clientes y procesos en el proceso de Gestión de la Extensión Universitaria se seleccionaron cinco criterios de evaluación: Repercusión en el cliente (RC), Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), Variabilidad (V), Repetitividad (R) y Valor agregado al producto final (VAPF).

La solución de esta matriz puede ser abordada de dos formas distintas: la primera, bajo la consideración de que todos los criterios poseen la misma importancia y significación en cuanto al momento en que se aplica; y la segunda, ofreciéndoles pesos relativos a cada uno de los criterios que denoten su importancia y significado.

En el segundo caso, para la selección de los pesos relativos asociados a los criterios de selección, se utiliza el análisis multivariado, que implica un procedimiento más complejo que el anterior, pero sin dudas, más preciso. Los autores decidieron utilizar esta vía que integra instrumentos estadísticos que facilitan el procesamiento y disminuyen la subjetividad de los resultados.

Para ello se aplicó el Método Saaty (Saaty, 1981) o Método Analytic Hierarchy Process (AHP)<sup>1</sup>, para determinar pesos o ponderaciones, como medida de la importancia relativa que los criterios tienen para quien evalúa o decide, permitiendo medir la relevancia de cada criterio. Así se evaluaron los cinco criterios seleccionados anteriormente teniendo como referencia la escala de la Tabla 2.

Tabla 2. Escala utilizada en la Matriz de Comparaciones Pareadas

Valor	Interpretación
1	El objetivo de i y j tienen igual importancia
2	El objetivo i es débilmente más importante que el objetivo j
3	El objetivo i es más fuertemente importante que el j
4	El objetivo i es mucho más fuertemente importante que el j
5	El objetivo i es absolutamente más fuertemente importante que el j

Fuente: Elaboración propia

A partir de ello se obtuvo la Matriz de Comparaciones Pareadas (MCP, Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de Comparaciones Pareadas (MCP)

	RC	ECP	V	R	VAPF
RC	1	4	5	5	2
ECP	1/4	1	1	3	1/3
V	1/5	1	1	3	1/4
R	1/5	1/3	1/3	1	1/4
VAPF	1/2	3	4	4	1
Σ	2,15	9,33	11,33	16	3,83

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la MCP, se obtuvo la Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada (MCPN, Tabla 4), donde se dividió cada elemento de la MCP entre la suma total de su columna, se obtuvo, además, un promedio de cada uno de los valores que indican la prioridad, importancia y peso relativo de cada variable (Wk).

<sup>1</sup> Algoritmo diseñado para cuantificar juicios u opiniones gerenciales, sobre la importancia relativa de cada uno de los criterios en conflicto, empleados en el proceso de toma de decisión. Permite mediante un modelo jerárquico, organizar la información de un problema de manera eficiente, descomponerla y analizarla por partes, para finalmente visualizar los efectos de cambios en los niveles de decisión con base a los criterios elegidos por el investigado.

Tabla 4. Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada

	RC	ECP	V	R	VAPF	Wk
RC	0,4651	0,4287	0,4413	0,3125	0,5221	0,4339
ECP	0,1162	0,1071	0,0882	0,1875	0,0861	0,1170
V	0,0930	0,1071	0,0882	0,1875	0,0652	0,1082
R	0,0930	0,0353	0,0291	0,0625	0,0652	0,0570
VAPF	0,2325	0,3215	0,3530	0,2500	0,2610	0,2836
Σ	0,9998 ≈ 1	0,9997 ≈ 1	0,9998 ≈ 1	1	0,9996 ≈ 1	0,9998 ≈ 1

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, con los pesos relativos fue posible construir la Matriz de Objetivos Estratégicos - Repercusión en clientes y procesos (Figura 2). Se consideraron como objetivos estratégicos de la Facultad de Turismo los expuestos en el Informe de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Facultad de Turismo, 2019), que integra los objetivos por cada una de las áreas de resultados claves: Formación de Pregrado; Formación de Posgrado; Ciencia, Tecnología e Innovación; Capital Humano; Extensión Universitaria; Relaciones Interinstitucionales; Informatización, Información y Comunicación; Recursos Materiales y Financieros; y Gestión de la Calidad.

PROCESOS EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													RC		ECP		V		R		VAPF		TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	IP	RC	Wk*RC	ECP	Wk*ECP	V	Wk*V	R	Wk*R	VAPF		Wk*VAPF
Gestión del Movimiento de Artistas Aficionados (AA)	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	M	M	A	39	10	4,33	5	0,58	10	1,08	1	0,05	10	2,83	47,87
Gestión del Movimiento Deportivo	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	M	M	A	39	10	4,33	5	0,58	1	0,11	10	0,57	10	2,83	47,42
Gestión de Proyectos	B	B	B	M	B	B	A	M	M	B	M	M	A	51	10	4,33	1	0,11	5	0,54	5	0,29	10	2,83	59,1
Relaciones Interinstitucionales	A	B	M	A	M	B	A	A	A	M	A	M	A	92	10	4,33	1	0,11	5	0,54	5	0,29	10	2,83	100,1
Atención a Becados	M	B	B	B	B	B	M	B	B	B	M	B	M	29	10	4,33	5	0,58	1	0,11	10	0,57	5	1,41	36

**Leyenda:**  
 IP - Impacto del Proceso  
 RC - Repercusión en el cliente  
 ECP - Posibilidad de éxito a corto plazo  
 V - Variabilidad  
 R - Repetitividad  
 VAPF - Valor agregado al producto final  
 Wk - Peso relativo de cada variable

A - Alto = 10 puntos  
 M - Medio = 5 punto  
 B - Bajo = 1 punto

Figura 2: Matriz de Objetivos Estratégicos - Repercusión en clientes y procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de los resultados de la Matriz de Objetivos Estratégicos – Repercusión en clientes y procesos, se puede determinar que los Subprocesos: Relaciones interinstitucionales y Gestión de Proyectos son en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora, pues son los que contribuirán en mayor medida a la eficiencia y eficacia del Proceso de Extensión Universitaria.

Una vez identificados estos procesos, se definen para poder determinar su alcance y realizar la propuesta de mejora a la entidad (Tablas 5 y 6).

Tabla 5. Definición del Proceso. Relaciones Interinstitucionales

DATOS GENERALES		
PROYECTO DE MEJORA	RESPONSABLE DEL PROYECTO: Vicedecana de Vinculación	
TIPO DE PROCESO Estratégico	TITULO DEL PROCESO "Relaciones Interinstitucionales"	
FINALIDAD DEL PROCESO Establecer un intercambio que favorezca la práctica social transformadora de la Universidad y propicie una retroalimentación como sustento para las investigaciones de la entidad académica.		
OBJETIVOS DEL PROCESO - Establecer alianzas estratégicas con las instituciones de diferentes sectores que contribuyan a la formación integral de los estudiantes.		
CLIENTES	PROVEEDORES	OTROS GRUPOS DE INTERES
Estudiantes	Instituciones con las que se firman convenios Dirección de Comunicación de la Universidad de La Habana Prensa Latina, Agencia Cubana de Noticias, otros medios de prensa	
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO Diagnóstico de necesidades	ACTIVIDADES INCLUIDAS Diagnóstico de necesidades Desarrollo de convenios de colaboración Gestión de la Comunicación	
FIN DEL PROCESO Gestión de la Comunicación	ACTIVIDADES EXCLUIDAS	

Nota: No presenta actividades excluidas porque desde que se listan los subprocesos con sus respectivas actividades, se toman solamente las actividades críticas. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. Definición del Proceso. Gestión de Proyectos

DATOS GENERALES		
PROYECTO DE MEJORA	RESPONSABLE DEL PROYECTO: Vicedecana de Vinculación	
TIPO DE PROCESO Clave	TITULO DEL PROCESO "Gestión de Proyectos"	
FINALIDAD DEL PROCESO Fomentar la transformación consciente de la sociedad con la promoción cultural y el desarrollo de conocimientos y habilidades en la comunidad universitaria.		
OBJETIVOS DEL PROCESO Potenciar la formación integral de los jóvenes desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria		
CLIENTES	PROVEEDORES	OTROS GRUPOS DE INTERES
Estudiantes	Grupos de Trabajo Científico Estudiantil Instituciones asociadas a la Facultad Organizaciones políticas y de masa (Federación Estudiantil Universitaria, Unión de Jóvenes Comunistas, Partido Comunista de Cuba, Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas)	Comunidades e instituciones beneficiadas  Gobiernos locales
CONTENIDO DEL PROCESO		
INICIO DEL PROCESO Diagnóstico de la situación problemática en la comunidad	ACTIVIDADES INCLUIDAS Diagnóstico de la situación problemática en la comunidad Diagnóstico de las necesidades de formación cultural de los estudiantes Gestión de proyectos culturales y/o comunitarios Promoción del trabajo sociocomunitario	

FIN DEL PROCESO Promoción del trabajo sociocomunitario	ACTIVIDADES EXCLUIDAS *
---	----------------------------

Nota: No presenta actividades excluidas porque desde que se listan los subprocesos con sus respectivas actividades, se toman solamente las actividades críticas. Fuente: Elaboración Propia.

Para establecer indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos y subprocesos diseñados, se pueden tomar como referencia los indicadores de calidad del Proceso de Extensión Universitaria de la UH, propuestos por González, Batista, & González (2020) (Figura 3).

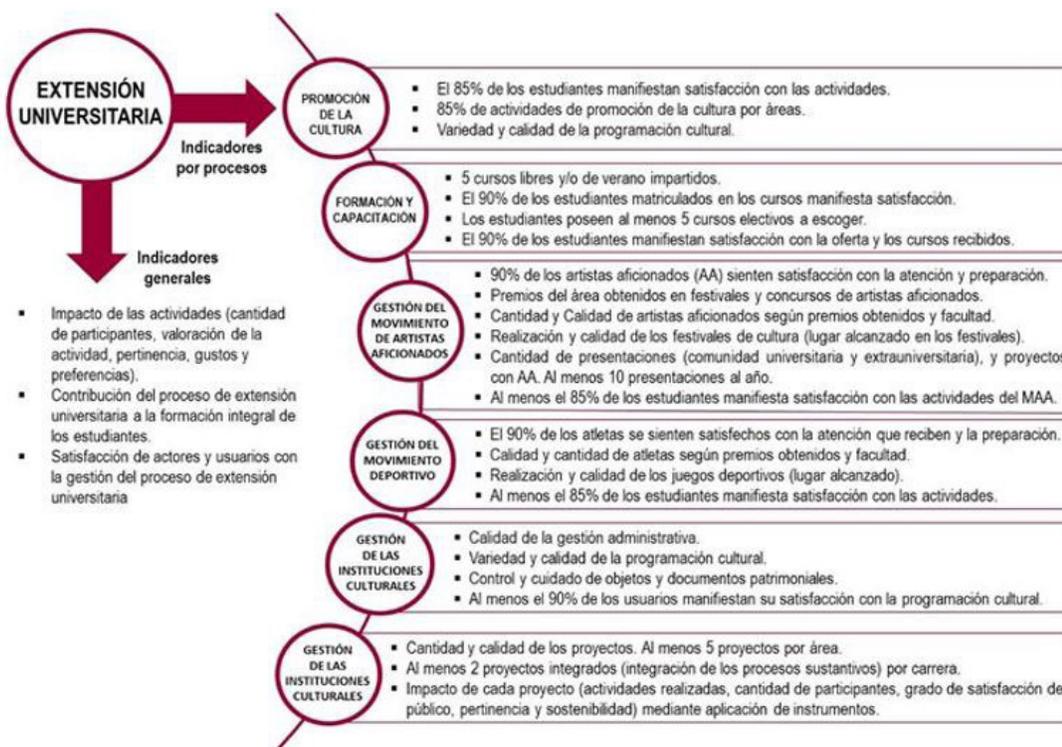


Figura 3: Indicadores de calidad del Proceso de Extensión Universitaria de la Universidad de La Habana

Fuente: González, Batista, & González (2020).

A partir de ello y mediante una Tormenta de Ideas, los autores proponen un conjunto de mejoras que le permitirán a la entidad lograr una correcta gestión por procesos de forma general y específicamente, del proceso Gestión de la Extensión Universitaria:

1. Promover en la Facultad de Turismo el establecimiento de un modelo de gestión universitaria enfocado en procesos.
2. Rediseñar los objetivos estratégicos de la Facultad, en aras de reorientar sus resultados hacia sus verdaderos clientes inmediatos: los estudiantes.
3. Estructurar el Mapa de procesos de la Facultad de Turismo según se muestra en la Figura 1.
4. Concientizar a estudiantes, profesores y a la dirección de la Facultad sobre el papel de la Extensión Universitaria como proceso que debe desarrollar una promoción cultural ajustada al contexto social concreto al que se acerca, con un diálogo participativo que exhiba los mutuos saberes.
5. Gestionar el Proceso de Extensión Universitaria a través de los subprocesos y actividades críticas que se muestran en la Tabla 1.

6. Adaptar los indicadores de calidad del Proceso de Extensión Universitaria de la UH, propuestos por González, Batista, & González (2020), en dependencia de los subprocesos y actividades que se deben gestionar en la Facultad (Tabla 1).

1) Actualizar periódicamente el sitio web institucional como medio de difusión de la imagen institucional y la incidencia de las actividades de extensión que en ella se desarrollan y que contribuyen a la transformación consciente de la sociedad.

2) Fomentar la cooperación entre instituciones de Educación Superior, como elemento estratégico y de apoyo importante para el desarrollo de las actividades de transmisión, generación y aplicación del conocimiento, ya que permiten complementar esfuerzos en proyectos que fortalezcan los programas educativos.

### CONCLUSIONES

La universidad tiene la misión de ayudar a transfigurar la sociedad con una actitud permanente de cambio y transformación, y mejorando la calidad y competitividad de los productos finales de los procesos de docencia, extensión e investigación.

El Proceso de Extensión Universitaria, con su esencia abarcadora e integradora, hace del estudiante un sujeto de promoción cultural en el territorio, un factor de cambio en la comunidad, a la vez que enriquece su personalidad. La mejora continua en la gestión de dicho proceso, permitirá llevar a cabo un proceso de planificación de la extensión universitaria cualitativamente superior en las universidades. La Facultad de Turismo carece aún de una correcta gestión por procesos que le permita obtener mejores resultados, es por ello que la identificación de los subprocesos a mejorar, dentro del Proceso de Extensión Universitaria en la Facultad de Turismo, permitirá establecer las posibles alternativas de mejora del proceso y definir futuras estrategias. Las ocho propuestas de mejora realizada por los autores deben estar acompañadas de un plan de acciones integral que le permita a la entidad obtener resultados concretos en el mediano plazo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTC ciencia: Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 1(3), 140-149.

Amozarraín, M. (1999). *La Gestión por Procesos*. Mondragón.

Francisco, C., Cruz, F., Ramírez, J., & Medina, A. (2018). Aplicación de la mejora de procesos

en la Empresa Implementos Agrícolas "El Timón". *ECA Sinergia*, 9(2), 32-44.

Facultad de Turismo (2019). *Informe de Cumplimiento de Objetivos*. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

González, O., & Batista, A. (2017). Gestión de la calidad del proceso extensionista en la Universidad de La Habana. *Revista Cubana de Educación Superior*, (1), 94-108. <http://www.doaj.org/csv>

González, O., Batista, A. (2020). Indicadores de calidad del proceso de extensión universitaria en la Universidad de La Habana. *San Gregorio*, 43, 49-64. [https://www.elsevier.com/\\_data/assets/excel\\_doc/0015/91122/ext\\_list](https://www.elsevier.com/_data/assets/excel_doc/0015/91122/ext_list)

González, O., Batista, A., Rial, R. M., & Imbert, J. C. (2021). Proyecto extensionista de protagonismo estudiantil en el movimiento cultural universitario. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 204-216. [https://www.elsevier.com/\\_data/assets/excel\\_doc/0015/91122/ext\\_list](https://www.elsevier.com/_data/assets/excel_doc/0015/91122/ext_list)

Hernández, Y., Quintana, M., & González, B. C. (2020). Estrategias para el desarrollo de la gestión de la innovación como habilidad directiva en la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. *RES NON VERBA*, 10(2), 1-19.

Izaguirre, R. C., Ortiz, M. J., & Alba, D. (2019). La extensión universitaria como proceso pedagógico enfocado al desarrollo local. *ROCA. Revista científico educacional de la provincia Granma*, 15(2).

López, Y., Díaz, M. L., & Concepción, M. d. (2017). El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. *Varona (Edición especial)*, 1-17. <http://scielo.sld.cu/revistas/vrcm/eaboutj.htm>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Díaz, Y. (2011). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272-281. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=1815-5936](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=1815-5936)

Ministerio de Educación Superior (2004). Programa Nacional de Extensión Universitaria. MES.

Pérez, E., Flores, J. C., Medina, A., Nogueira, D. & Oviedo, M. (2017). Enfoque de procesos

para la reducción de paros de máquinas mediante mantenimiento centrado en confiabilidad. Impacto en la economía como rama de las Ciencias Sociales. *Magazine de las Ciencias*, 31-42.

- Pulido, V. P. (2019). *Identificación de oportunidades de mejora en el proceso de decisión de un organismo evaluador de la conformidad, mediante el método de decisión multicriterio (AHP)*. Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia de la Calidad. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Fundación Universidad de América.
- Saaty, T. (1981). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw Hill.
- Ulacia, Z. (2019). *La gestión de procesos en la hospitalidad*. Texto adaptado para la maestría en Gestión turística. Monografía sin publicar). Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Ulloa, F. & Almuiñas, J. L. (2018). La extensión universitaria orientada a la promoción de la cultura artística: un reto de las instituciones de educación superior de América Latina. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1, 19-36. <https://www.scimagojr.com/journal-search.php?q=21100784205&tip=sid&clean=0>