

**PROCESOS DE APOYO A LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS.
CASO DE ESTUDIO: TALLER DE IMPRESIONES UNIVERSIDAD
DE MATANZAS.**

PARTE I

**Daniel Antonio Cabrera¹, Ing. Yusef El Assafiri Ojeda², Ing. Yuly Esther Medina
Nogueira³, Lic. Marie López Cruz⁴**

1. *Estudiante de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas
– Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas,
Cuba.*
2. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. yusef.assafiri@umcc.cu*
3. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. yuly.medina@umcc.cu*
4. *Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. marie.lopez@umcc.cu*

Resumen

Los servicios universitarios crean y mantienen un entorno físico y una cultura que apoyan y promueven la misión de la enseñanza, la investigación y la divulgación en las universidades, pero en ocasiones la ausencia de documentación de los procesos y de manuales de procedimiento relativos a estos sumado a una inadecuada gestión, dificultan y obstruyen el correcto manejo de los recursos a disposición en estas instituciones. En este sentido, los procesos de apoyo en el sector educacional deben ser. El presente trabajo se desarrolla en el taller de impresiones de la Universidad de Matanzas y tiene como objetivo general analizar y caracterizar el sistema productivo a fin de crear la documentación básica relativa a sus procesos. Para ello se recurre a los criterios expuestos por Fernández Sánchez (1993). Entre los principales resultados obtenidos están: la representación gráfica del proceso clave de impresión de tesis mediante el diagrama *As-Is*, la confección del mapa general de procesos de la organización y la creación de la misión y la visión ajustada a la estrategia de la misma. Fueron empleadas para ello técnicas de análisis y recopilación de la información como la observación visual, entrevistas y análisis documental.

Palabras claves: Taller de impresiones. Imprenta. Procesos. Servicios universitarios.

Introducción

Las instituciones de educación superior afrontan desde hace ya varios años una serie de cambios que son consecuencia directa de la evolución de las sociedades en las cuales se integran García-Sanchis et al. (2015) [1].

Según los Lineamientos de la Política Económica del país, resulta indiscutible que, para lograr buenos resultados en el empeño por dar cumplimiento a las políticas de reordenamiento organizativo y de reestructuración del sistema empresarial que permita la eliminación del sobredimensionamiento de estructuras y plantillas, así como las transformaciones técnicas- productivas y gerenciales requeridas, se debe utilizar el máximo de las capacidades productivas y los recursos disponibles así como incrementar la gama de productos que se comercializan, al tiempo de lograr un mayor aprovechamiento de la fuerza productiva y del equipamiento (VI Congreso del PCC, 2011) [2]; concepción de la que no queda exenta las universidades cubanas y menos, ante los cambios económico-sociales que se generan con la actualización del modelo económico del país.

Actualmente, en el ámbito empresarial cubano, factores de distinta índole dificultan y obstruyen el correcto manejo de los recursos a disposición en las organizaciones del sector educacional, como es el caso de las universidades; ya sea por causas externas como el injusto embargo impuesto por los Estados Unidos hacia la isla o causas internas tan obvias como una inadecuada gestión.

Y es que, la suma de estos elementos repercute en la calidad de los servicios que se brindan en las instituciones de educación superior cubanas y a su vez, influyen en otras variables tales como el valor percibido (Brown y Mazzarol, 2009) [3], la satisfacción (Helgesen y Nettet, 2007; Gruber et al., 2010) [4; 5] y la lealtad (Bruce y Edgington, 2008) [6].

Según Mejías et al. (2010) [7], la calidad de los servicios es de vital importancia para el éxito de cualquier organización, debido a que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a productividad, reducción de costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes.

El presente trabajo tiene diseñada como meta a largo plazo: realizar un análisis de los procesos que se desarrollan en la imprenta de la Universidad de Matanzas para explorar las capacidades de la misma hacia la prestación de un mejor servicio y la posibilidad de ampliación de su cartera de productos.

En el marco de la presente investigación se define como objetivo general analizar y caracterizar el sistema productivo en cuestión con el fin de crear la documentación básica inicial de los procesos que allí se desarrollan.

Desarrollo

Los servicios universitarios

Ortiz Pérez et al. (2015) [8] (tras un análisis de literatura nacional e internacional) reconoce que el éxito de las organizaciones; ya sean de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, dependen de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos.

En este sentido, los servicios universitarios crean y mantienen un entorno físico y una cultura que apoyan y promueven la misión de la enseñanza, la investigación y la divulgación en las universidades, por lo que son considerados como procesos de apoyo a la docencia y a la gestión de la universidad.

García-Sanchis et al. (2015) [1] en su estudio define a los servicios universitarios como un constructo multidimensional y complejo que recoge amplia variedad de actividades como son: a) docencia; b) apoyo a la enseñanza y el aprendizaje; c) servicios complementarios a la formación; d) servicios complementarios de carácter social; e) otros servicios complementarios; f) servicios recreativos y extracurriculares.

Del propio estudio de García-Sanchis et al. (2015) [1] y de aportes extraídos de Hill (1995) [9], Athiyaman (1997) [10], LeBlanc y Nguyen (1997) [11], Aldridge y Rowley (1998) [12], Camisón (1999) [13], Li y Kaye (1998 y 1999) [14; 15], Wiers-Jenssen et al. (2002) [16], Bigné et al. (2003) [17], Russell (2005) [18], Douglas et al. (2006) [19], Fuentes y Gil (2006) [20], Petruzzellis et al. (2006) [21], Barnes (2007) [22], Helgesen y Nettet (2007) [5] y García-Aracil (2009) [1] se comprueba la amplia gama de servicios que ofertan las instituciones de educación superior. Ello, por supuesto, acorde al contexto geográfico, económico y social en el que se desarrollan. Se pueden citar por ejemplo:

- Docencia
- Servicios Informáticos
- Bibliotecas
- Medios audiovisuales
- Centro de recursos para el aprendizaje
- Sala de estudios
- Relaciones internacionales
- Asesoramiento académico
- Asesoramiento profesional o laboral
- Información sobre la universidad
- Salud
- Apoyo a la discapacidad
- Defensa del medio ambiente
- Sindicatos
- Derechos del estudiante
- Voluntariado
- Cuidado de niños
- Otros servicios sociales
- Alojamiento
- Restauración
- Formación en idiomas
- Servicios financieros
- Transporte y aparcamiento
- Actividades culturales
- Deportes
- Ocio

La documentación y los procesos

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debe ser una actividad que aporte valor (NC-ISO 9000) [23] y que facilite la ejecución de los procesos a la vez que permita medir su eficacia y propicie su revisión y mejora (UCAV, 2009)¹.

Una realidad que se repite en la mayoría de los servicios de las universidades es la ausencia de documentación de los procesos y de manuales de procedimiento relativos a estos, situación que se pone de manifiesto en las distintas evaluaciones institucionales.

Según Hernández Nariño et al. (2006) [24] la documentación de los procesos de las empresas responde a las necesidades del entorno cambiante en el que estas se desenvuelven. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que permanezca inmutable con el paso de los años. Por el contrario, estos procesos están constantemente sometidos a revisiones, ya que, como todo proceso, pueden ser mejorables. Siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia, que aumenta su rendimiento en aspectos como productividad de las operaciones, disminución de defectos o la optimización del tiempo.

Caracterización del objeto de estudio

El sistema productivo se caracterizó de acuerdo a los variables definidas por Fernández Sánchez (1993) recogidas por Medina León et al. (2002) [25].

La imprenta universitaria se encuentra ubicada dentro de los límites de la Universidad de Matanzas sede “Camilo Cienfuegos”, en el km 3 ½ autopista a Varadero. El sistema productivo está enmarcado entre la oficina de mantenimiento, un terreno deportivo (pista de atletismo y cancha de fútbol), el parqueo de autos perteneciente al área de transporte y el gimnasio de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física.

El interior de la edificación está dividido en diferentes áreas distribuidas de la manera siguiente: área de recepción (A), área de impresión (B), área de encuadernación (C), reparación y mantenimiento, recursos humanos, control interno, depósito de papel e insumos (**Figura 1**).

¹ https://www.ucavila.es/calidad/images/files/guia_cartas_UCAV.pdf

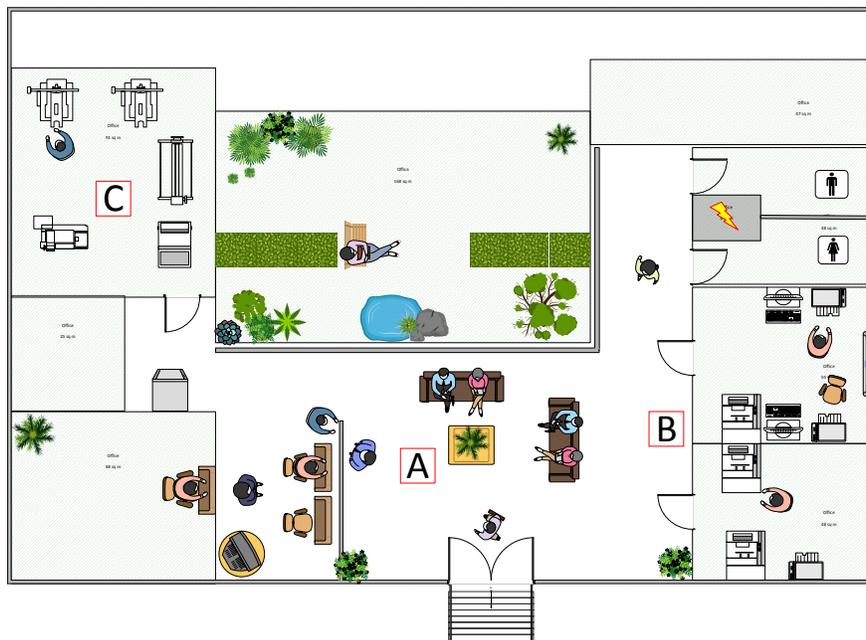


Figura 1 Vista en planta del taller de impresiones de la Universidad de Matanzas. Fuente: elaboración propia.

Según la nueva estructura de la Universidad de Matanzas aprobada para el curso 2017-2018, la imprenta está subordinada a la Dirección General y actualmente presta servicios a todas las áreas docentes (facultades) y no docentes de la comunidad universitaria al garantizar la impresión de los exámenes escritos y de las tesis de doctorado de las respectivas áreas autorizadas, así como la encuadernación de textos.

Destacan como principales proveedores la empresa ENPSES y COPEXTEL encargadas del abastecimiento de recursos materiales y del mantenimiento de los equipos respectivamente.

El cuentapropismo asoma como el principal competidor potencial del taller, ya que la institución terceriza o subcontrata los servicios de las entidades particulares (a precios elevados) como: impresión a color, serigrafías, plastificado e impresión de gigantografías, entre otros, dado que poseen los recursos materiales y la tecnología para ello.

Dada la situación, se recomienda valorar la opción de adquisición de medios para que el taller de impresiones asuma la prestación de algunos de estos servicios en aras de disminuir los costos y contribuir a la ampliación de la cartera de productos.

Análisis estratégico

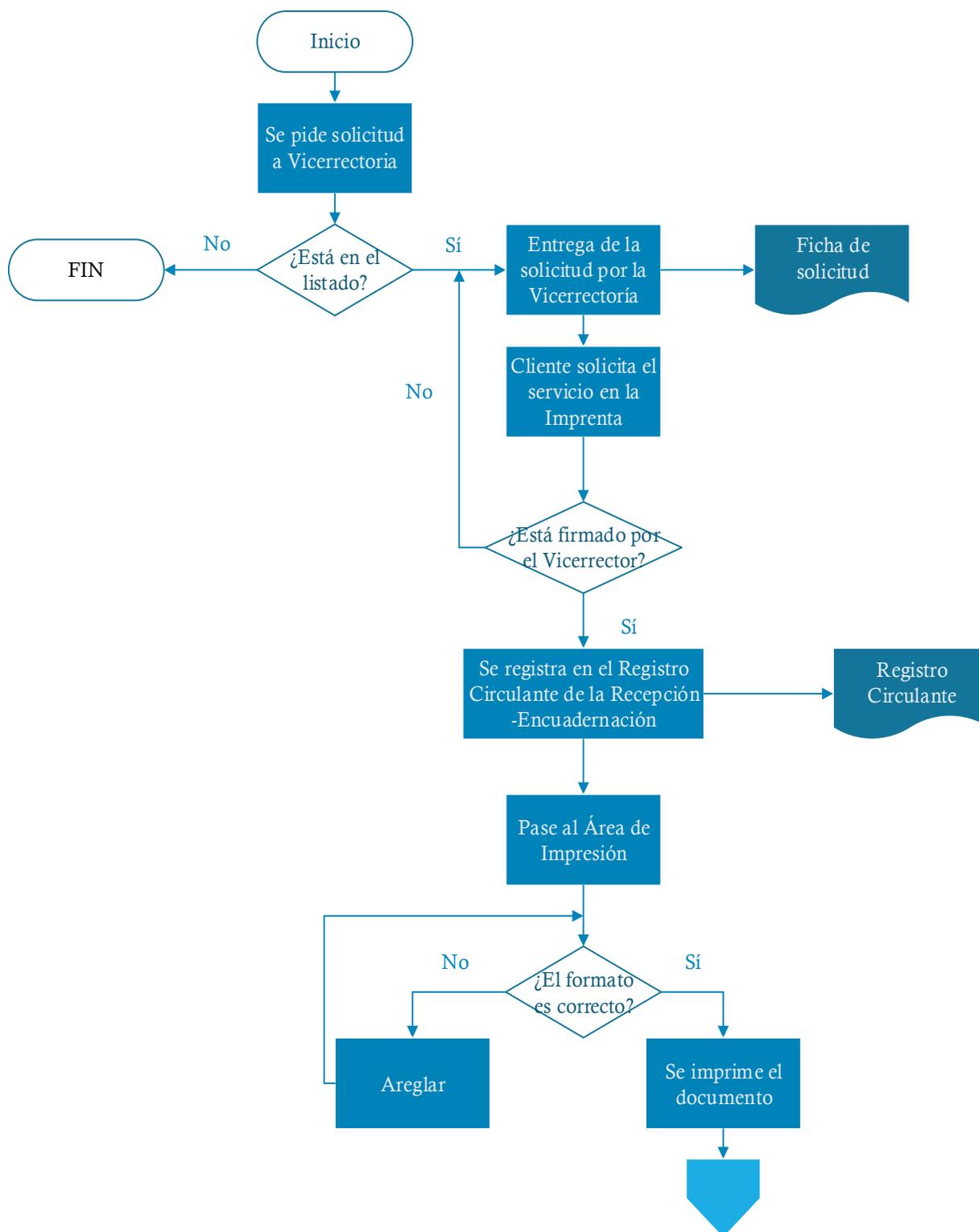
Al momento de esta investigación y durante la caracterización del sistema productivo el taller de impresiones no contaba con una misión y visión definidas. Por lo que basados en los elementos extraídos de Rodríguez González et al., (2004) [26] se elabora un propuesta de las mismas, en correspondencia con la proyección de la empresa.

- **Misión:** Brindar un servicio de encuadernado y de reproducción de textos e imágenes de altos estándares de calidad y a precios competitivos, con rapidez, profesionalidad y como apoyo a los procesos docentes, de investigación y de divulgación de la Universidad de Matanzas.
- **Visión:** Convertirnos en la organización líder entre las imprentas universitarias y ser pionera en los servicios a otras instituciones y entidades del territorio.
- **Resultados:** Garantiza el apoyo de la formación de pregrado, superación posgraduada y eventos científicos.

Los procesos identificados como operativos son: recepción, impresión y encuadernación y quedan recogidos en el mapa de procesos de la **Figura 2**. El proceso de impresión por su importancia, queda representado a través del diagrama As-Is (**Figura 3**).



Figura 2 Propuesta de mapa general de procesos de la organización. Fuente: elaboración propia.



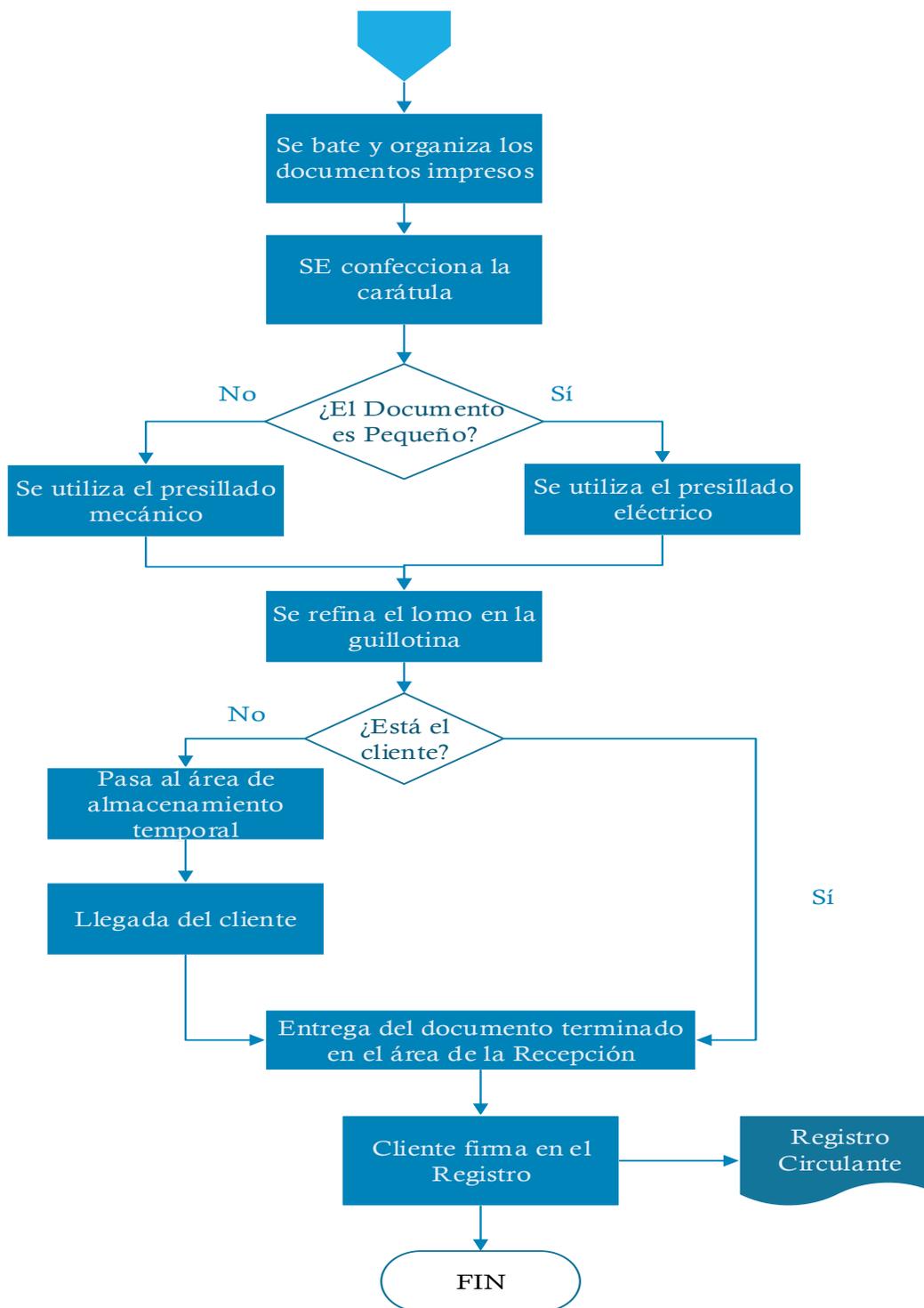


Figura 3. Propuesta de diagrama As-IS del proceso clave de impresión de tesis. Fuente: elaboración propia.

Los residuos que mayormente se genera en la entidad son sólidos, como recortaría de papel y cartulinas que resultan del corte en la guillotina, envase de tóner y tubos para tintas. Estos residuos son enviados a la empresa de materia prima y reciclaje, para que luego puedan ser reutilizados.

Conclusiones

Al contar con la documentación actualizada de los procesos en las organizaciones es posible analizar y detectar con mayor rapidez posibles problemas que se presentan en las mismas. Con la caracterización de la imprenta universitaria como sistema productivo fue posible elaborar la misión y la visión de la organización. El análisis de los procesos de la imprenta permitió clasificarlos en claves, estratégicos y de apoyo; así como la confección del mapa de procesos de la misma.

Bibliografía

1. García-Sanchis, Margarita[et al.], «Dimensionalidad del servicio universitario: una aproximación desde un enfoque de marketing» *Revista iberoamericana de educación superior*, 2015, 6, 15, 26-49, 2007-2872.
2. Partido Comunista, Cuba. *Resolución del VI Congreso del PCC. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Habana, Granma, 2011.
3. Brown, Robert M and Mazzarol, Timothy William, «The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education» *Higher Education*, 2009, 58, 1, 81-95, 0018-1560.
4. Gruber, Thorsten[et al.], «Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool» *International Journal of Public Sector Management*, 2010, Vol. 23, No. 2, pp. 105-123, ISSN: 0951-3558.
5. Helgesen, Øyvind and Nettet, Erik, «What accounts for students' loyalty? Some field study evidence» *International Journal of Educational Management*, 2007, Vol. 21, No. 2, pp. 126-143, ISSN: 0951-354X.
6. Bruce, Grady and Edgington, Rachel, «Factors influencing word-of-mouth recommendations by MBA students: an examination of school quality, educational outcomes, and value of the MBA» *Journal of Marketing for Higher Education*, 2008, Vol.18, No. 1, pp. 79-101, ISSN: 0884-1241.
7. Mejías, A.[et al.], «Evaluación de la calidad de los servicios universitarios no académicos en una universidad venezolana», en *8th Latin American Conference for Engineering and Technology, Arequipa Perú 2010*, [consulta: Disponible en:
8. Ortiz-Pérez, Aniuska[et al.], «La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación» *Revista Ingeniería Industrial*, 2015, Vol. 36, No. 1, pp. 91-103, ISSN: 1815-5936.
9. Hill, Frances M, «Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer» *Quality assurance in education*, 1995, Vol. 3, No. 3, pp. 10-21, ISSN: 0968-4883.
10. Athiyaman, Ade, «Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education» *European journal of marketing*, 1997, Vol. 31, Vol. 7, pp. 528-540, ISSN: 0309-0566.
11. Leblanc, Gaston and Nguyen, Nha, «Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality» *International Journal of Educational Management*, 1997, Vol. 11, No. 2, pp. 72-79, ISSN: 0951-354X.
12. Aldridge, Susan and Rowley, Jennifer, «Student's Charters: an evaluation and reflection» *Quality in higher education*, 1998, Vol. 4, No. 1, pp. 27-36, ISSN: 1353-8322.
13. Camisón, C., «Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development.» *International Journal of Technology Management.*, 1999, Vol. 19, Vo. 4-5-6, pp. 479-493,

14. Li, Rose Yanhong and Kaye, Mike, «A case study for comparing two service quality measurement approaches in the context of teaching in higher education» *Quality in higher education*, 1998, Vol. 4, No. 2, pp. 103-113, ISSN: 1353-8322.
15. Li, Rose Yanhong and Kaye, Mike, «Measuring service quality in the context of teaching: a study on the longitudinal nature of students' expectations and perceptions» *Innovations in Education and Training International*, 1999, Vol.36, No. 2, pp. 145-154, ISSN: 1355-8005.
16. Wiers-Jenssen, Jannecke, «Degree mobility from the Nordic countries: Background and employability» *Journal of Studies in International Education*, 2013, Vol. 17, No. 4, pp. 471-491, ISSN: 1028-3153.
17. Bigne, Enrique[et al.], «Perceived quality and satisfaction in multiservice organisations: the case of Spanish public services» *Journal of Services Marketing*, 2003, Vol. 17, No. 4, pp. 420-442, ISSN: 0887-6045.
18. Russell, J Thomas[et al.], *Publicidad*, Pearson Educación, 2005, ISBN: 970260642X.
19. Douglas, Jacqueline[et al.], «Measuring student satisfaction at a UK university» *Quality assurance in education*, 2006, Vol. 14, No. 3, pp. 251-267, ISSN: 0968-4883.
20. Fuentes Blasco, Maria and Gil Saura, Irene, «Segmenting university students on the basis of their expectations» *Journal of Marketing for Higher Education*, 2006, Vol. 16, No. 1, pp. 25-45, ISSN: 0884-1241.
21. Petruzzellis, Luca[et al.], «Student satisfaction and quality of service in Italian universities» *Managing Service Quality: An International Journal*, 2006, Vol. 16, No. 4, pp. 349-364, ISSN: 0960-4529.
22. Barnes, Bradley R, «Analysing service quality: the case of post-graduate Chinese students» *Total Quality Management & Business Excellence*, 2007, Vol. 18, No. 3, pp. 313-331, ISSN: 1478-3363.
23. Norma, ISO, «9001: 2008» *System zarządzania jakością–Wymagania*, 2008,
24. Hernández Nariño, Arialys. *Los diagramas As Is y su importancia para la gestión y mejora de los procesos hospitalarios*, 2006.
25. Medina León, A. and Nogueira Rivera, D., «Caracterización y Clasificación de Sistemas Productivos» *Monografía en soporte digital de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba*, 2002,
26. Rodríguez González, Fermín Orestes[et al.], «Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores.», [en línea], 2004, [consulta: Disponible en: