



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ciencias Económicas*

## *Trabajo de Diploma*

*Bases para el rediseño de la estructura organizacional de la  
Gestión Económica-Financiera de la Universidad Central  
"Marta Abreu" de las Villas*

*Diplomante: Ivet M. Pérez León*

*Tutor: MsC. Nelly Jiménez Mora*

*"Año 49 de la Revolución"  
Curso 2006-2007*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

# *Pensamiento*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



En la tierra hacen falta personas que trabajen más, que critiquen menos, que construyan más, que destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan: mejor ahora y no mañana

Che



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Dedicatoria*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## Dedicatoria.

A la Revolución que nos permite llegar a ser lo que seamos capaces de hacer, dependiendo solo de nuestra voluntad y esfuerzos A mi esposo y a mis hijos, porque mis triunfos son de ellos.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Agradecimientos*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## Agradecimientos.

A mi tutora: Nelly Jiménez Mora por su colaboración invaluable y desinteresada; por su dedicación y su confianza.

A mi familia por animarme e impulsar siempre todas mis empresas, especialmente a mi esposo y mis hijos. A todos los que de una forma u otra me brindaron desinteresadamente su ayuda e hicieron posible que pudiera realizar este trabajo y desearon mi graduación.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Resumen*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## *Resumen.*

En consecuencia con las proyecciones de cambio que se esperan en la gestión económico financiera de las universidades, el Ministerio de Educación Superior ha venido desarrollando y perfeccionando el Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiero (NMGEF) con el que persigue el perfeccionamiento del Sistema Gestión Económico-Financiera. cada una de las actividades que se desarrollan en los Centros de Educación Superior. Para ello se precisa que cada Centro de Enseñanza Superior del diseño en cada uno de los subsistemas que conforman el SGEF

El fundamento de este trabajo de diploma se centra en la creación de las bases para el rediseño de la estructura organizacional de la Dirección de Economía de la UCLV, que se corresponda con las tendencias actuales de enfoque por procesos, con la que se logra una mayor eficacia en la realización de las actividades.

Para el buen desarrollo y funcionamiento de este trabajo se realizaron consultas bibliográficas y entrevistas a personal especializado que permitieron encontrar las herramientas necesarias e idóneas para desarrollar los objetivos propuestos. En el segundo capítulo del trabajo se establecen las bases para el rediseño de la estructura y se identifican y describen los procesos de la GEF.



# *Summary*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **Summary.**

In consequence with the projections of change that are expected in the financial economic administration of the universities, the Ministry of Superior Education has come developing and perfecting the New Economic-financial Model of Administration (NMGEF) with the one that pursues the improvement of the System Economic-financial Administration. each one of the activities that are developed in the Centers of Superior Education. For he/she is necessary it that each Center of Higher education of the design in each one of the subsystems that the SGEF conforms

The foundation of this diploma work is centered in the creation of the bases for the I redraw of the organizational structure of the Direction of Economy of the UCLV that belongs together with the current tendencies of focus for processes, with which a bigger effectiveness is achieved in the realization of the activities.

For the good development and operation of this work they were carried out bibliographical consultations and you interview specialized personnel that you/they allowed to find the necessary and suitable tools to develop the proposed objectives. In the second chapter of the work the bases settle down for the I redraw of the structure and they are identified and they describe the processes of the GEF.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

# *Índice*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## INDICE

Introducción	1
<b>Capítulo I:</b> Marco Teórico-Conceptual	4
1.1.-La Organización. Fundamentos teóricos.	4
1.2. Las estructuras organizativas. Sus partes componentes y tipologías.	6
1.2.1 El Diseño Organizacional.	14
1.3.- Sistema Organizativo y Dirección Estratégica Integrada (DEI).	17
1.4- Relación del el enfoque por procesos con la estructura organizativa.	24
1.5.- La NC-ISO 9000:2000 y la GEF 55001	32
1.6- La universidad ante el reto de los nuevos Enfoques de Dirección y la evolución de las Estructuras Organizativas	36
1.6.1- Tendencias Organizacionales de las universidades en el ámbito internacional.	44
1.6.2- Las transformaciones en la Educación Superior cubana.	50
1.7- Necesidad de rediseñar las estructura organizacional de la Gestión Económico –Financiera de las universidades cubanas	54
1.8_Conclusiones del capitulo	55
<b>Capítulo II:</b> Rediseño De La Estructura Organizativa De La Dirección Económica De la UCLV.	56
2.1- El Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiera (NMGEF). Situación actual en la UCLV.	56
2.2- Caracterización de la Gestión Económico-Financiera de la UCLV.	65
2.3- Descripción del Subsistema organizacional del área económica de la UCLV.	67
2.4- Bases para el rediseño del Subsistema Organizacional del área económica de la UCLV, en correspondencia con el enfoque sistémico de la gestión universitaria.	70
2.5- Identificación y descripción de los procesos de la gestión económico-financiera.	76
2.6- Conclusiones parciales del capítulo	92
Conclusiones.	93
Recomendaciones.	94
Bibliografía	95
Anexos	
/	



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Introducción*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **INTRODUCCION**

El Ministerio de educación superior dando respuesta a los cambios en el entorno socio- económico del país, inició lo que se ha venido denominando como el perfeccionamiento de la actividad económica de la educación superior cubana. En consecuencia con los cambios que se esperan de la Gestión Económico- Financiera de las universidades, el Ministerio de Educación Superior ha venido, desarrollando y perfeccionando el Nuevo Modelo de Gestión Económica – Financiera (NMGEF), con el que se persigue el perfeccionamiento de cada una de las actividades que se desarrollan en los Centros de Enseñanza Superior.

Una vez definido y elaborados los principios y conceptos que conforman la política económica de la organización MES y rediseñado como – soluciones generales – los sistemas y subsistemas que sustentan el modelo de Gestión Económico – Financiero de acuerdo con esos principios y conceptos se inicio la aplicación de los resultados generales mencionados , en cada centro e institución .

Actualmente la universidad se encuentra en el proceso de institucionalización del NMGEF, dirigido por una comisión integrada por dirigentes, funcionarios y especialistas seleccionados de las propias áreas económicas, profesores e investigadores de la facultad de ciencias empresariales. Por lo que corresponde a las comisiones creadas en cada centro la revisión y aprobación de los sistemas y subsistemas que se elaboraron en el centro, para contribuir a elevar la eficacia , eficiencia , efectividad en la implantación , asignación y control de los recursos financieros, humanos y materiales , enfoque principal de la Resolución Económica de V Congreso del PCC.

No se puede pensar en ninguna actividad relacionada con la gestión universitaria y menos aún , con la gestión económica , donde no se requiera de un adecuado sistema organizacional provisto de una correcta estructura organizativa, que se encargue de facilitar la consecución de

los objetivos planteados y permita el desarrollo de la docencia y la investigación con eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos puestos en manos de la Universidad.

Un diseño eficaz de la estructura organizativa caracterizado por la previsibilidad, sensibilidad y posibilidad de adaptación a los cambios favorece al ejercicio de la calidad y la excelencia en todas sus actividades, cumpliendo con la responsabilidad social que la caracteriza.

A pesar de los avances de la Gestión Económico-Financiera en la certificación de sus Sistemas y Subsistemas aún persisten problemas como la falta de integración de los problemas en el tratamiento de la solución, duplicidad de actividades, exceso de información no utilizada en la toma de decisiones, falta de identificación de los trabajadores con los productos o resultados por mencionar solo algunos. A esto se añade la obligatoriedad de la aplicación de la resolución del MFP 297/03 sobre el Control Interno. Todo esto coincide con lo que se venía planteando y es la **situación problémica de la investigación.**

Al analizar lo que sucede en la organización se descubre que la solución de estos problemas armoniza con la aplicación de los principios de las normas ISO 9000:2000 y otras normas muy similares que se refieren específicamente a la Gestión Económico-Financiera (GEF). Además se tiene conocimiento de las intenciones de la UCLV de diseñar un sistema de gestión con enfoque estratégico, de procesos y de calidad, integrado a la resolución 297/03.

Se considera que el **problema científico** a resolver es que la Gestión Económico-Financiera no posee una estructura organizacional con enfoque de procesos y de calidad que posibilite el logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz.

Para dar solución este problema científico se plantea la siguiente **hipótesis de investigación:**

Si se identifican y describen los procesos de la Gestión Económico-Financiera se propicia el rediseño de la estructura organizacional de la misma, con un enfoque de procesos y orientada a la calidad, contribuyendo así al logro de los objetivos de la GEF.

Para comprobar la hipótesis de la investigación se propone el siguiente **objetivo general de la investigación:**

Identificar y describir los procesos que conforman la gestión económica – financiera de la UCLV

**Objetivos específicos:**

- § Desarrollar el marco teórico referencial de la investigación.
- § Proveer a la UCLV de las bases para que pueda hacer un sistema de GEF con enfoque por procesos.
- § Identificar y describir los procesos de la gestión económico-financiera de la UCLV.

**Valor social:** La investigación contribuye a que la gestión económica de la UCLV pueda diseñar una estructura que le permita absorber los cambios del entorno y mejorar continuamente lo que redunda en beneficio de los estudiantes, los trabajadores y la sociedad.

La tesis está organizada en dos capítulos:

CAPITULO I: Marco Teórico de la investigación. Se fundamenta en la búsqueda bibliográfica realizada, a través de la revisión de libros, revistas, normas, sitios de Internet, con el propósito de argumentar las definiciones vinculadas al tema de estudio que junto al criterio de especialistas entrevistados constituyen los pilares de la investigación.

Capítulo II: Bases para el rediseño de la estructura organizativa de la Gestión Económico-Financiera. Se describe la situación del NMGEF en la UCLV, y el subsistema organizacional actual de la GEF, establecen las bases para el rediseño de la estructura y se identifican y describe los procesos de la GEF.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

# *Capitulo 1*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **CAPITULO 1: Marco Teórico-Conceptual.**

El objetivo del presente capítulo, es presentar el marco teórico- conceptual que sustenta la investigación realizada. A partir del estudio de la literatura especializada en el campo de la administración y la teoría y práctica de la organización, se hicieron valoraciones sobre estos conceptos, especialmente sobre la estructura organizativa y los factores que condicionan el diseño como su elemento dinamizador, significando el papel de la integración estratégica de enfoques de dirección y sistemas de gestión.

### **1.1.-La Organización. Fundamentos teóricos.**

La **Organización** es una función administrativa, cuyo principal objetivo es fijar la estructura de las relaciones del grupo humano que la integra .La administración constituye un área del conocimiento, abordada por diferentes autores desde diferentes posiciones, a saber:

- “**administrar** es el proceso de planear, **organizar**, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”<sup>1</sup> (Chiavenato 1999).
- “**administrar** es el proceso de **coordinar e integrar** actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”<sup>2</sup>. (Robbins 2000).

“La teoría General de la Administración estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la integración e interdependencia entre las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas (*tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente*) son componentes esenciales en el estudio de la administración empresarial.”<sup>3</sup> [Chiavenato 1999].

---

<sup>1</sup> Chiavenato I: Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. Mc Graw Hill 1999 p 8

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins. Mary Conlter. Prentice Hall. 8ta Edición 2000.

<sup>3</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Idalberto Chiavenato. McGrawHill. (1999).

“Organizar es el proceso mediante el cual se fragmenta el trabajo de una empresa, institución no lucrativa u organismo estatal, para formar puestos de trabajo individuales y agruparlos después por afinidad de sus tareas.”<sup>1</sup>

La organización es la vía para lograr los objetivos planificados y llevarlos a la práctica. La sociedad contemporánea puede considerarse una sociedad organizada, al caracterizarse por el reiterado “organizar” y por un número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente construidas, denominadas organizaciones [Mayntz 1967; Chiavenato 1978]. Constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración eficaz uno de los logros más grandes del hombre. [Kast & Rosenzweig 1992].

Es frecuente utilizar el término organización para designar instituciones y entidades las que han evolucionado conjuntamente con las transformaciones que se han originado en la actividad humana. En la actualidad, “la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a organizaciones”<sup>4</sup>. A los efectos de la presente investigación se utilizará esta terminología, para tratar a la universidad como institución reconocida, por su papel en la sociedad.

Las organizaciones son subsistemas que se desempeñan en un entorno, con límites identificables y permeables que los separan, a través de los cuales se reciben insumos, para ser luego transformados y entregados como productos y/o servicios, encontrándose, afectadas por fuerzas externas, las cuales constituyen la fuente principal de cambio. [Kast & Rosenzweig 1992].

En la era del conocimiento entre las organizaciones, tiene particular importancia la universidad, que se define a los efectos de la presente investigación como organización que tiene la misión de: “preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad la cultura de la humanidad” (Horruitinier 2006), formando integralmente a sujetos activos en correspondencia con las políticas y sustentada en procesos estructurados.

La universidad constituye en sí misma un fenómeno complejo en estrecha interconexión con el entorno que ejerce influencia sobre toda la sociedad, a la

---

<sup>4</sup> Chiavenato, 1995, p.29 *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. Cuarta Edición.

vez que la sociedad influye sobre ella. En la misma se dan procesos principales y de apoyo, estando dentro de estos últimos, la gestión de los recursos financieros, común a este tipo de instituciones, como vía para asegurar que la universidad cumpla su misión.

En la universidad la estructuración organizacional se corresponde con modelos que han existido desde el surgimiento mismo de este tipo de instituciones, con diferenciación para cada tipo de proceso que se desarrolla. Estas instituciones han ido creciendo con el transcurso del tiempo y acomodando su organización a las estrategias de desarrollo y las exigencias del entorno.

## **1.2. Las estructuras organizativas. Sus partes componentes y tipologías.**

En las organizaciones se dan un conjunto de procesos interrelacionados entre sí, que requieren de una estructuración eficiente y eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. En el estudio de las organizaciones y su funcionamiento, la estructura organizativa ha sido tema tratado por más de un centenar de autores que, desde principios del siglo XX irrumpieron en las primeras escuelas de la Teoría de la Administración; la Escuela Clásica de los principios de gestión encabezada por Henry Fayol (1916), la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría del Comportamiento, surgida en la primera mitad del siglo XX, las escuelas de Galbraith (1973) y de Woodward (1965), Paul Lawrence y Jay Lorsh (1967) en Harvard y Derek Pugh (1969) y Khandwalla (1974) en Inglaterra, forman parte del análisis estructural que aparece en la segunda mitad del siglo XX. Centrados unos en aportaciones clásicas como Taylor, Fayol y Weber en la normalización, la racionalidad administrativa y la burocracia, otros en las relaciones humanas, como Mayo, Herbert . Simon, que lo hicieron con los factores psicológicos, emocionales y sociológicos y muchos otros en los análisis estructurales de las escuelas cuantitativa, sistemas sociales, teoría de sistemas, enfoque de contingencias y el rediseño del trabajo y la innovación de los procesos, que han abordado el tema de la estructura organizativa, como necesidad para el desempeño organizacional.

Entre las definiciones conceptuales que con más frecuencia son utilizadas en la literatura y las investigaciones sobre la **estructura organizativa se encuentran:**

“...el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas”<sup>5</sup>

“Asignación idónea de tareas a grupos, determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión y comunicación efectiva”<sup>6</sup>

“Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos”<sup>7</sup>

“Conjunto de funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades”<sup>8</sup>

En las organizaciones complejas, la estructura se establece por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas, a esta diferenciación interna y el patrón de relaciones con cierto grado de permanencia es a lo que se hace referencia como estructura formal definida a menudo como:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales, el organigrama de la organización más la descripción o guía de puesto.
- La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación).
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).
- Las relaciones de poder, status y jerarquía dentro de la organización (sistema de autoridad)

---

<sup>5</sup> Mintzberg, Henry, La estructuración de la Organizaciones. La teoría de la Política de Gestión. Ariel. Economía 1993. Pág.26

<sup>6</sup> Bueno, Eduardo, Cruz, J., Duran, J. 1992. Economía de la Empresa, Pirámide, Madrid, Pág., 1185-186. 15 Edición.

<sup>7</sup> Zerilli, A. 1984 Fundamentos de Organización y Dirección General. Editora Deusto, Bilbao pag 174

<sup>8</sup> Strategor (1988): Stratégie, structure, décision, identité. Intereditions, Paris.

- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente dentro de la organización (sistema administrativo)".<sup>9</sup> Kast y Rosenzweig 1994

En las anteriores definiciones se abordan, indistintamente, la división del trabajo, la coordinación entre las partes, la formalización, la autoridad, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. El diseño de la estructura, debe lograr el marco en que se desarrollan los procesos de trabajo, como fluye la autoridad y la responsabilidad y cómo circula la información para el cumplimiento de la misión. A los efectos de la presente investigación resultan de interés las concepciones de Mintzberg, al definir las estructuras como parte importante de la política de gestión, junto con el trabajo directivo y el poder.

“Los mecanismos coordinadores son el aglutinamiento que mantiene unida la organización.”<sup>10</sup>, (Mintzberg 1983), que la hacen funcionar. La coordinación es concebida por algunos autores como integración, es "el proceso de colaboración entre las unidades organizativas para lograr una unidad de esfuerzo que haga posible lograr los objetivos previstos"<sup>11</sup>. Para lograr la coordinación se utilizan mecanismos que la aseguran como la jerarquía, los puntos de enlace, los sistemas de trabajo en grupo, los vínculos laterales y sistemas administrativos.

Los puntos de enlace pueden ser personas o unidades organizativas, que actúan como coordinadoras entre departamentos, sin autoridad formal, tipo staff, o los sistemas de trabajo como grupos de trabajo que integran responsables o simplemente miembros de diversas unidades organizativas, con el fin de resolver problemas que no pueden ser confiados a una sola unidad organizativa o a un solo miembro de la organización, su forma más común son los comités que son

---

<sup>9</sup> Kast, Fremont E. Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencia / Fremont E Kast y James E Rosenzweig, 1994

<sup>10</sup> Mintzberg, Henry. Structure in five, Designing effective organizations / Englewood Cliffs.-- Prentice Hall, 1983.

<sup>11</sup> Lawrence, P.Y Lorsch, J.W.(1976 Organización y ambiente: Labor. Barcelona.

formales y permanentes y requieren "para ser efectivos, clara misión, objetivos, procesos y evaluación de resultados." <sup>12</sup>

Los vínculos o relaciones laterales, tienen lugar dentro de un mismo nivel organizativo, en una persona, que denota autoridad como coordinador de un conjunto de actividades, realizadas por distintos departamentos y que tienen en común un producto, un proyecto, un servicio y los sistemas administrativos, que son procedimientos formales cuya función es permitir realizar una serie de procesos de trabajo de carácter rutinario.

Las distintas formas de coordinación se identifican como: "Los elementos de la estructura (que) deben ser seleccionados para lograr una consistencia básica en la situación de la organización." Al respecto el propio autor hace referencia a cinco mecanismos para explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: "ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de la destreza de los trabajadores, estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones".

<sup>(13)</sup> (Mintzberg 1988)

Las investigaciones más recientes se han alejado de estas posiciones extremas, y la tendencia ha sido mirar las estructuras en sus relaciones formales e informales. Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la organización. "Es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar las redes de relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones formales instituidos y los que surgen de manera informal, se encuentran entrelazados de manera absoluta. La distinción de los aspectos formales e informales de la vida de la organización es solamente analítica y no debe ser separado; existe solamente una organización real". <sup>(14)</sup> Blau y Scott 1988.

---

<sup>12</sup> Galbraith (1971)b-Organization Design.Addison Wesley

<sup>13</sup> Mintzberg, Henry. La estructura de las organizaciones / Editorial Ariel. -- Barcelona, 1988.

<sup>14</sup> Blau, Peter. M. Formal organization. A comparative analysis / Peter M Blau and Scott. 1988. Richard Scott.-- Chandler Publishing company.-- San Francisco, 1962.

Las organizaciones, como sistema de autoridad formal se han descrito tradicionalmente con un organigrama. Este término, aunque comúnmente utilizado, ha sido polémico para diversos autores, unos lo consideran necesario para mostrar la estructura de la organización, otros lo consideran incompleto por no contener importantes relaciones de poder y comunicación que no constan en documentos. El organigrama permite reconocer a simple vista la división del trabajo, dentro de la organización, las posiciones, el agrupamiento y la autoridad formal, pero no refleja la complejidad de la organización.

Muchos autores han definido diversos tipos de estructuras, algunas aparecen ya descritas por Mintzberg en "La estructuración de las organizaciones". Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

**La estructura simple:** Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es, en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización "plana"; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

**La burocracia:** ¡Estandarización! Ése es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

**La estructura matricial o de matriz:** Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz, característica de proyectos, que surge en los Estados Unidos por la década de los 60, donde actúa un doble flujo de autoridad, y un singular sistema de comunicación y su carácter de temporalidad, es el resultado de combinar una organización por proyectos y una

---

funcional, es una burocracia profesional. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

✓ **La departamentalización:** La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones.

**Unidad estratégica de negocios:** Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo, 1) poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN; 2) contar con grupos definibles de competidores; 3) elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN; 4) administrar sus recursos en áreas clave, y 5) poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

Una vez estudiadas las partes fundamentales de la organización, podemos plantearnos la forma en que se desarrolla su funcionamiento. Para esto, examinaremos, desde diversas perspectivas, los distintos flujos que se dan en las organizaciones.

Las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos **flujos**: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión, cuya combinación hace ver la organización desde cinco perspectivas diferentes: como **sistema de autoridad formal**, como **sistema de flujos regulados**, como **sistema de comunicación informal**, como **sistema de constelaciones de trabajo** y como **sistema de procesos de decisión ad-hoc**.

### **La organización como sistema de autoridad formal**

Tradicionalmente, la organización como sistema de autoridad formal se ha descrito de acuerdo con el *organigrama*. Las organizaciones son demasiado complejas para poder describirlas mediante palabras, por lo que para mostrarlas se suele recurrir a un diagrama en el que se muestran las funciones, departamentos o unidades, y cómo fluye entre estas unidades la autoridad formal.

El organigrama es un gráfico que presenta de modo simplificado la estructura de la empresa, es decir su organización. El organigrama constituye el principal instrumento de representación de los aspectos estáticos de la estructura organizativa. Tiene una gran utilidad informativa puesto que en un espacio reducido pone de manifiesto el armazón básico de la estructura formal de la organización; sin embargo no cubre los aspectos dinámicos del funcionamiento organizativo.

### **La organización como un sistema de flujos regulados**

Esta es una visión que describe el uso de la *normalización* como principal mecanismo de coordinación. Es una perspectiva de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía, en donde se representa a la organización como una red ordenada de flujos de perfecto funcionamiento.

En este tipo de organizaciones pueden identificarse tres tipos de flujos claramente diferenciados:

1. Flujos regulados/normalizados de trabajo de las operaciones:
2. Flujos regulados de control: Estos flujos de control regulados aparecen como líneas verticales que suben y bajan por los diferentes niveles jerárquicos.

Concretamente, el sistema formal de control regula los flujos verticales de información y de toma de decisiones.

a). Los flujos de información verticales, es decir, que pasan por diferentes niveles jerárquicos de la empresa, pueden ser ascendentes o descendentes. Los ascendentes corresponden a la información respecto del trabajo solicitada por niveles jerárquicos superiores a los inferiores, mientras que los descendentes se corresponden con las órdenes e instrucciones de trabajo transmitidas a los niveles jerárquicos inferiores.

### **La organización como un sistema de comunicación informal**

Cualquier directivo es consciente del hecho de que algún sistema formal, por mínimo que sea, es imprescindible en una organización. Sin embargo, también es cierto que no hay ningún sistema formal que sea capaz de incluir todos aquellos aspectos relativos a las interacciones humanas imprescindibles para garantizar la consecución de los objetivos de la organización. Así tenemos que la visión de la organización como sistema de comunicación informal pone de manifiesto el hecho de que las organizaciones funcionan de un modo más complejo de lo que se refleja en las dos visiones anteriores. Concretamente, lo que este enfoque indica es que existen centros de poder no oficiales en la organización, y que las redes de comunicación informal complementan, e incluso, en ocasiones, se imponen a los canales formales de autoridad y control.

Por tanto, al analizar la organización de la empresa, ha de aceptarse la existencia simultánea de una organización formal y de una organización informal. Cabe así, considerar una visión que sugiera una combinación de la perspectiva formal e informal de las organizaciones.

### **La organización como un sistema de constelaciones de trabajo**

La cuarta forma de visualizar la organización propone un sistema de constelaciones de trabajo en donde las personas de la organización suelen trabajar en grupos basados en relaciones horizontales y no verticales. Los grupos de trabajo se configuran, de esta manera, como elementos que oscilan entre lo formal y lo informal.

En “La estructuración de las organizaciones”, Mintzberg incluye cinco tipos de configuraciones: **la simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.**

**La Adhocracia** es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, de todas, es la que menor referencia por los principios clásicos de administración.

Otro tipo de configuración reconocida es la **estructura matricial**, característica de proyectos, que surge en los Estados Unidos por la década de los 60, donde actúa un doble flujo de autoridad, y un singular sistema de comunicación y su carácter de temporalidad, es el resultado de combinar una organización por proyectos y una funcional, es una **burocracia profesional.**

Otros tipos de configuraciones son la **organización ad-hoc**, la **organización misionera** y la **organización política** todas adhocracias. (Mintzberg 1983) .Respecto a la organización ad-hoc explicita los **grupos multidisciplinares y los proyectos con grupos de expertos**, y la organización **misionera** es aquella que alberga **valores y convicciones** como principal característica.

Cada **configuración** tiene ventajas y desventajas según sean las condiciones en que se desenvuelve, la mayor parte del tiempo, las organizaciones cambian sin que se perciba en su organigrama.

### 1.2.1- El Diseño Organizacional.

Para lograr organizaciones viables y exitosas es necesario el desarrollo de un diseño organizativo con calidad y velocidad que permita la realización de los cambios necesarios, independientemente de que ocasionen pérdida de ritmo o continuidad. Ignorar la necesidad de examinar la organización o “amoldarse” ante cambios significativos u oportunidades, puede provocar una inercia y una pérdida de terreno que sería muy difícil de recuperar más tarde [Kenneth 1983; Crosby 1989].

Las particularidades del diseño organizativo y las tendencias que se ponen de manifiesto hoy en día, constituyen el resultado del surgimiento y evolución de un conjunto de enfoques, referidos entre otros, por Chiavenato [1987] y Koontz & Wehrich [1991], que reflejan diferentes puntos de vista, posiciones y principios para ejecutar el diseño organizacional, pudiendo agruparse en: enfoques centralizados en el trabajo, en las personas y en el sistema organizativo a partir de concebir la organización como un sistema abierto [Fellez Egües 1995].

Desde los años 90 las organizaciones se diseñan con enfoque situacional y de flexibilidad, ante una situación, donde lo único estable es el cambio<sup>15</sup> Se acercan el papel del directivo y el del empleado, dada la descentralización de autoridad y la disminución de los niveles jerárquicos ,se potencia el liderazgo y los recursos humanos, los que no garantizan por si solos el éxito, sino que deben ser

---

<sup>15</sup> Hickman & Silva 1990; Agustina 1994; Hammer & Champy 1994; Hernández Cotón 1994 y Sánchez Gallego 1995.

correctamente utilizados, lo que depende, entre otros factores del diseño organizacional<sup>16</sup>

“Las organizaciones no tienen por qué desaparecer, sino que es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca les llegue la hora final o la edad del retiro. Si desean conservarse prestas a enfrentar el futuro, no pueden dejar de ser organismos vivos, palpitantes y alertas; nada puede considerarse perpetuo y no pueden ser creadas para perder”, [Crosby 1989] es por ello que, es necesario lograr organizaciones con estructuras “biológicas” y una redefinición del trabajo en función de la misión, que elimine todo cuanto pueda "osificar" las estructuras, pues en el futuro, dada la complejidad y dinamicidad del entorno, será muy importante el servicio, la innovación, la calidad, la disminución del trabajo repetitivo, las políticas de personal, los tamaños racionales y el “aplanamiento”, para que las organizaciones puedan triunfar. En la propia concepción de las organizaciones, deben preverse mecanismos que aseguren su mejoramiento continuo (con tratamientos convencionales o no) o incluso, que identifiquen el momento a partir del cual y para su supervivencia, se requiere realizar un proceso de reingeniería [Cardona Labarga 1986].

El diseño organizativo de las organizaciones “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el diseño [conjugando las aspiraciones personales y colectivas] en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”. [ Castellanos 1998 ].

En correspondencia con las últimas tendencias en el campo del diseño organizacional, se han desarrollado nuevas formas organizativas, entre las que pueden destacarse: las de responsabilidad compartida, redes de aprendizaje, de alto rendimiento, horizontales y virtuales. Cada una de estas formas posee sus rasgos específicos, y elementos comunes, entre los que se encuentran: el trabajo en equipo, la participación, la descentralización de la autoridad, el trabajo en función de objetivos, la orientación al cliente y la implicación.

---

<sup>16</sup> Orero Giménez 1996 y Chaparro Peláez & Pascual Miguel 1996.

Las organizaciones requieren ser sistemáticamente ajustadas a sus metas colectivas y objetivos individuales y se presupone que no existe un modo óptimo de diseñar, sino que depende de variables externas e internas interrelacionadas [Val Pardo 1985].

El **enfoque situacional** establece cómo debe funcionar una organización bajo diversas condiciones y a partir de ahí, establecer diseños organizativos [Kast & Rosenzweig 1992]. Se parte de la concepción ya señalada que no existe una forma óptima de diseñar, pues toda organización que desee ser eficiente, debe procurar la coherencia entre las variables situacionales y los parámetros de diseño [Chiavenato 1987; Mintzberg 1989].

En este enfoque priman las premisas básicas de la Teoría de Sistemas, con respecto a la interdependencia y la naturaleza orgánica de la organización, así como la necesidad de preservar la flexibilidad frente a los cambios del entorno, teniendo en cuenta para el diseño organizativo, la influencia de diferentes variables situacionales, las cuales deben ser consistentes con los parámetros de diseño para lograr organizaciones coherentes [Mintzberg 1989].

La situación interna de la organización es analizada a través de un diagnóstico, lo que permite, determinar las causas que afectan la transformación de las organizaciones, y evaluar el desempeño de la organización a través de tres dimensiones básicas: la eficiencia, la eficacia y la satisfacción de los participantes, tanto de forma general o integral como de forma parcial [Kennert 1983; Rodríguez Salazar 1990 y Schmitt 1994].

El diseño de la estructura organizacional debe:

- proporcionar orden y claridad : la estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración; proporcionando un cuadro de referencia del cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal, las estructuras hacen que la vida dentro de la organización sea más ordenada, predecible y controlable.
- proporcionar continuidad, al crear las condiciones para que la organización no sea demasiado dependiente de las personas.

La estructura de la organización tiene que diseñarse para que, permita los aportes de los miembros del grupo que la opera y pueda lograrse con eficiencia los objetivos en un entorno cambiante. Lograr el compromiso, mediante la participación de los miembros de la organización en el diseño, permite desarrollar procesos de rediseño más rápidos, eficientes y eficaces, y habilidades en el personal para buscar soluciones de manera continua. La estructura de la organización nunca puede ser estática, no hay una estructura única que funcione mejor en todas las clases de situaciones.

Los rediseños de estructuras son tan importantes, como el diseño inicial y deberán asegurar el perfeccionamiento continuo de las mismas aplicando un enfoque sistémico y desde una perspectiva integral. El rediseño de las estructuras organizativas en universidades deberá asegurar la adaptación a los cambios del entorno y al cumplimiento de la misión de la universidad ante la sociedad, tomando en cuenta los parámetros de diseño y los factores que la condicionan. Los rediseños estructurales deberán ante todo, asegurar la flexibilidad y racionalidad del diseño laboral, para dar respuesta a las exigencias actuales en que se desarrolla la universidad y cada uno de sus procesos.

### **1.3.- Sistema Organizativo y Dirección Estratégica Integrada (DEI).**

Cuando se estudia el concepto de Sistema, en su definición más simple se puede ver enunciado como “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que alcanza resultados que no pueden ser logrados por sus partes por separado”. Entre sus principales peculiaridades o cualidades de los sistemas, se encuentran:

***Cualidad resultante:*** Es el resultado del sistema, su producción o su salida, lograda a partir de la interrelación de sus elementos.

***Elementos componentes:*** Todo sistema, en base a los resultados que pretende alcanzar, se conformará por elementos que deben tener un conjunto de propiedades y características que permitan alcanzar esos resultados.

***Estructura:*** Los elementos se ordenan, se entrelazan e interrelacionan de forma que puedan producir los resultados esperados

***Relación con el medio:*** El entorno que rodea al sistema influye en el mismo para facilitar o obstaculizar el logro de los resultados y además el sistema también

influye en el medio pudiéndolo enriquecer o afectar en función de los resultados que alcance.

Si se entienden estos conceptos, se puede también comprender mejor cuando se habla de sistema organizativo y su vínculo con los enfoques de dirección que actualmente se están introduciendo en nuestro país, como son: *la Dirección por Objetivos*, *La Dirección Estratégica*, *la Dirección Estratégica basada en Valores* y más recientemente *la Dirección Estratégica Integrada*. Estos enfoques de dirección tienen una base común, que es a su vez un *pensamiento sistémico* y un *enfoque hacia resultados*.

El **pensamiento sistémico** viene dado porque los directivos que trabajan en estas organizaciones deben saber que cualquier cambio que produzcan en los elementos del sistema donde se ejecutarán las acciones planeadas, producirá variaciones en el conjunto de interrelaciones y contribuirá a obtener **resultados** que pueden ser diferentes a las que el entorno demanda.

Estos cambios producidos en los elementos del sistema pudieran también estar condicionados por las influencias del propio entorno y en ese caso además de sistémico, el directivo tiene que tener un **pensamiento estratégico**, para poder asimilar constantemente estos cambios y hacer partícipe de los mismos a su propia organización.

Si en nuestras organizaciones se quiere trabajar con estos nuevos enfoques de dirección, entonces tenemos que alcanzar también un **pensamiento sistémico estratégico**, donde en primer lugar tenemos que saber que un problema tiene múltiples causas y que cuando resolvemos de manera aislada una de éstas causas, entonces se puede producir un nuevo problema derivado de la nueva interrelación que se produce.

La **dirección estratégica** se ha convertido en el nuevo paradigma explicativo de los procesos directivos empresariales “es aquella parte de la dirección que tiene por objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en practica”<sup>17</sup> Navas y Guerras 1996.

---

<sup>17</sup> Navas y Guerras 1996 pag 38

Según Mintzberg: “La estrategia es además de un plan para el futuro, un modelo extraído del pasado”... “es más fácil declarar intenciones que llevarlas a la practica”

“La **estrategia** establece una dirección, concentra el esfuerzo, define a la organización, proporciona consistencia...” “la estrategia es un plan, es un patrón, una posición, una estratagema, una perspectiva”... ”Tanto el desarrollo de la **estrategia** como el diseño de la **estructura** sirven de apoyo a la organización a la vez que se sustentan entre si, cada una sigue a la otra excepto cuando avanzan juntas y la organización salta hacia una nueva posición.”<sup>18</sup>. Mintzberg

“La dirección estratégica es un proceso que combina estrategias intencionales y emergentes o sea patrones basados en las acciones pasadas y planes que miran al futuro”.<sup>19</sup>

Los sistemas de planificación, control y de información son elementos básicos para la implementación de la estrategia y a su vez la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación, control y de información en cuanto fija las actividades y las áreas de autoridad y responsabilidad de los miembros de la organización, así como los canales de comunicación entre los miembros.

Una estrategia eficaz requiere de una integración eficaz de variables, el Esquema de las 7 eses (“S”), formulado por los autores Pascale y Athos, representantes de la firma Mc. Kinsey,<sup>20</sup> muestra el conjunto de interrelaciones entre diferentes elementos de una organización. (Ver ANEXO # 1 y ANEXO #2)

En el centro del esquema tenemos los *Valores Compartidos*, por lo tanto, nos dice que todos los elementos se van a ver afectados e influenciados por los valores que la organización comparta o quiera compartir. Como a su vez los valores responden al conjunto de creencias que existe en la organización y, por tanto, son la base para las conductas observables que en la misma tiene lugar y forman parte de los elementos componentes de la cultura organizativa. Aspecto que aunque intangible siempre estará presente en cualquier cambio que en la organización tenga lugar.

---

<sup>18</sup> Mintzberg H. Safari a la Estrategia p95

<sup>19</sup> Cuervo Garcia A. (1995)La Dirección Estratégica de la Empresa. Dirección de Empresa de los Noventa. Civitas, Madrid pag. 65

<sup>20</sup> Una de las firmas líderes de la consultoría estratégica en el mundo fundada en Chicago en 1926

En la parte superior se encuentran tres elementos: *Estrategia, Estructura y Sistemas*. Vincular e interrelacionar estos tres elementos constituye un reto para la dirección de la organización. Pero lo que se aprecia de este análisis es que se parte de la *Estrategia*, que condicionará la *Estructura* y dará lugar a *los Sistemas*.

Hacer de la estructura un fiel ejecutor de la estrategia supone que desde el principio haya una estrategia coherente, que permita determinar la estructura que necesita la organización. “Las interacciones entre la estrategia y la estructura han sido objeto de gran atención, tanto en el ámbito teórico como empírico en un estudio, llegó a una serie de conclusiones, de las cuales la esencial es que la estructura sigue a la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas”<sup>21</sup>.

“La organización debe seguir y respaldar a la estrategia...pero a su vez el reto de desarrollar una estrategia se ve enormemente afectado por las realidades organizativas...uno de los obstáculos organizativos para la estrategia es la estructura organizativa”.<sup>22</sup> (Porter 2000). Un buen diseño organizacional exige identificar las condiciones estratégicas, tecnológicas y ambientales de la organización y seleccionar el tipo de estructura que favorezca el desempeño en tales condiciones.

No se puede pensar estratégicamente, si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización. La cultura estratégica “es el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo correcto de comportamiento estratégico”.<sup>23</sup> Ansof (1985). “la cultura consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización, sus

---

<sup>21</sup> Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise / MIT Press. Cambridge, Mass, 1962.

<sup>22</sup> Revista Deusto Business-Review No 96 mayo –junio 2000. Conversación con M. Porter. La estrategia y la estructura organizativa. Richard M. Hodgetts .

<sup>23</sup> Ansof H.I. (1985) La Dirección y su actitud ante el entorno. Bilbao. Ediciones Deusto.

valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos, e incluso las formas de pensar”<sup>24</sup> Duncan,W,J, 1989.

La estrategia es más fácil de diseñar que la estructura y la cultura, aunque las tres se van encadenando dinámicamente, la estructura es el elemento con que cuenta la dirección para transformar la cultura, la que es a su vez condición para que la estrategia pueda llevarse a cabo.

Estas interrelaciones se conceptualizan en al menos tres **MODELOS RELACIONADOS** a saber:

- **ENTORNO-ESTRUCTURA –ESTRATEGIA**

En el se establece una coherencia entre las variables, **entorno, estrategia, cultura, información, tecnología, tamaño, edad, ambiente, sistemas de planificación y control, liderazgo y estructura** correspondiendo con modelos basados en el determinismo contextual que refieren cierta dependencia del diseño estructural a los factores externos o contextuales, entorno y contexto (tamaño, tecnología, edad)

- **ESTRATEGIA-ESTRUCTURA-RESULTADOS.**

Estos modelos hacen depender el **diseño estructural** del equipo directivo, en tanto tienen plena capacidad para elegir los **objetivos, y la estrategia** a implementar para conseguirlos y tomar decisiones respecto al entorno.

- **ENTORNO-ESTRATEGIA-ESTRUCTURA-RESULTADO**

Son el resultado de reflejar una relación causal **estructura, estrategia** y factores **externos**, para aglutinar los **MODELOS DE INFLUENCIA DOMINANTE** que dan prioridad al **entorno y a la estrategia**, y los **MODELOS MULTIPLES** , que describen un modelo dinámico con interdependencias múltiples que vinculan las variables, considerando que no existen variables dependientes e independientes

---

<sup>24</sup> Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept Academy of Management Executive (1989)

sino que todo depende de todo. “en cualquier caso parece claro que la coherencia entre la **estrategia** elegida la empresa y la **estructura** que utiliza para ponerla en practica influye decisivamente sobre los resultados; y, a su vez, **estrategia y estructura** vienen condicionadas por el **entorno** en el que actúa la empresa. El estudio de las bases para el **diseño organizativo** requiere analizar el **entorno, la estructura y la estrategia desde la perspectiva de una relación reciproca y secuencial.**”<sup>25</sup> Cuervo A. 1989.

El enfoque estratégico es una forma de entender y practicar la dirección que presupone: reconocer la importancia del entorno, comprometerse con la visión de futuro, potenciar la sostenibilidad de la organización, enfatizar en la capacitación para el desarrollo de los recursos humanos, movilizar la inteligencia y la creatividad interna, centrar las acciones en el logro de los objetivos e implicar a los miembros con la organización.

La integración estratégica para ser exitosa deberá estar basada en valores, deberá ser amplia, flexible, abierta, saltar las fronteras de los departamentos y de la organización incorporando las mejores prácticas y contar con la sinergia de los equipos que la integran , ser de aplicación general viendo los problemas integralmente, combinar ideas para el cambio visto como oportunidad de la organización, desafiar las costumbres, crear mecanismos para el intercambio de ideas dentro y fuera de las fronteras de la organización y asegurar la toma de decisiones oportuna y necesaria

La integración de los enfoques de dirección, es un importante aspecto de la gestión de las universidades cubanas, en que han sido utilizados enfoques de planeación estratégica, dirección por objetivo, dirección por valores y tomados en cuenta la dirección de las finanzas y el liderazgo.

Actualmente el país se encuentra inmerso en una nueva experiencia, que se ha denominado, Dirección Estratégica Integrada (DEI), con vistas a lograr alcanzar la necesaria integración del sistema de gestión “de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados, para asegurar que las prácticas de gestión

---

<sup>25</sup> Cuervo A. 1989 Bases para el Diseño organizativo de la Empresa. Papeles de Economía Española num 39 p 88

aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias”<sup>26</sup>

Este nuevo enfoque de dirección se integra armónicamente con la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, especialmente con el nuevo concepto de Dirección Estratégica basado en valores, incorporando a su vez en su funcionamiento otros sistemas de gestión, como son la gestión por procesos, la dirección integrada de proyectos, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento, entre otros.

Hoy en las empresas coexisten enfoques y se aplican diferentes teorías que en ocasiones traen confusión en los directivos, eso nos hace recordar un término que hace años ha sido utilizado por uno de los teóricos famosos de la administración Harold Koontz: “La Jungla de la teoría de la administración”.<sup>27</sup> Realmente es una verdadera jungla en la que el directivo tiene que ejercer su actividad de dirección, debe aprender a **integrar** todos estos enfoques y contar con la habilidad de que todos ellos coexistan en una misma organización.

A continuación se tratará el enfoque por procesos, dada la importancia que el mismo desempeña en la nueva concepción de los sistemas organizativos y en la propia Dirección Estratégica Integrada, donde la determinación de la cadena de valor de la empresa conformada por los procesos claves del negocio, constituye uno de los aspectos esenciales para lograr el alto impacto en el desempeño de la entidad.

#### **1.4- Relación del el enfoque por procesos con la estructura organizativa.**

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se

---

<sup>26</sup> Hernández M. “Dirección Estrategia Integrada”. Material entregado en el Encuentro Cuba-USA de noviembre del 2003. pag 1

<sup>27</sup> Koontz H. “The Management Theory Jungle”, *Journal of the Academy of Management* (diciembre de 1961) pag. 174-188

puede considerarse como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión se puede denominar como "**enfoque basado en procesos**".

Un "**Proceso**" puede definirse como un "Conjunto de actividades interrelacionadas

o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. Los elementos de entrada y los resultados esperados pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

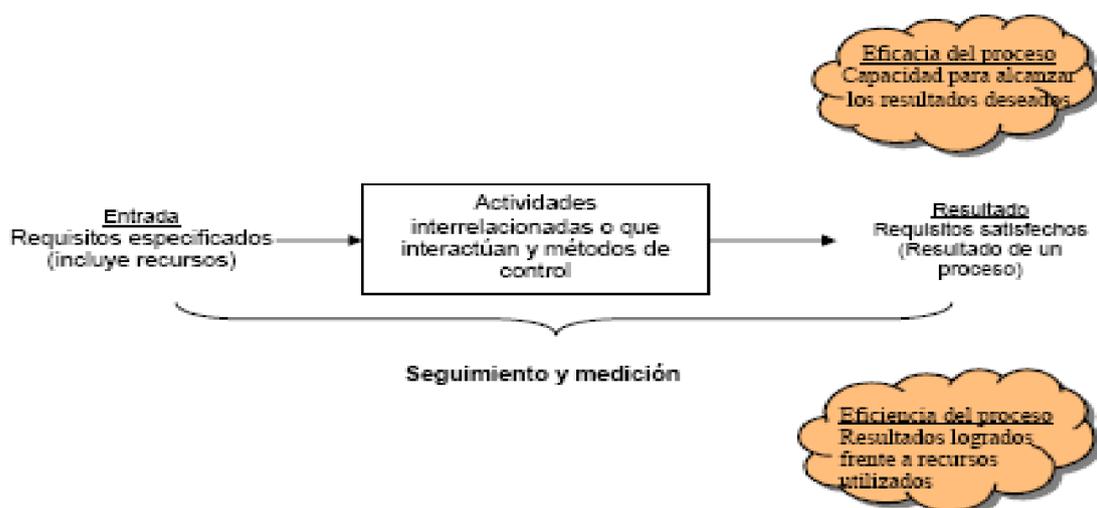


Figura 1 – Proceso genérico.

**Fuente:** STTG N72 R1 (ISO/TC 176/SC 2 N544R2)

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la

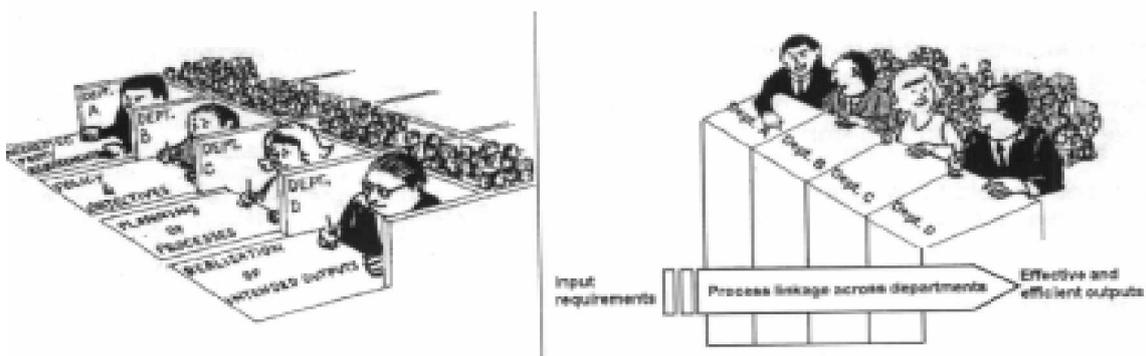
organización. La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente),
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- b) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- c) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

En nuestro país, las organizaciones están, a menudo, estructuradas como una jerarquía de unidades funcionales, se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre dichas unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfases del proceso



**Figura 2:** Ejemplo de vínculo de los procesos a través de los departamentos en una organización.

**Fuente:** STTG N72 R1 (ISO/TC 176/SC 2 N544R2)



- Deben estar en condición de ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos.
- Deben estar documentados mediante procedimientos.

Para desarrollar el enfoque a procesos, se recomiendan los siguientes pasos:

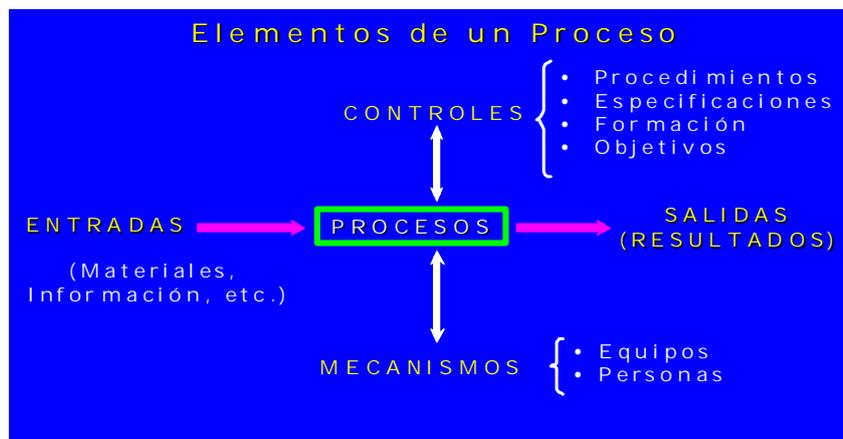
1. Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas, así como asegurar el continuo entendimiento de sus requerimientos, necesidades y expectativas. Además de determinar los requerimientos para la gestión de la calidad, es importante considerar los requerimientos para la gestión ambiental, la gestión de la seguridad y salud ocupacional, el riesgo del negocio, y la responsabilidad social dentro de la organización.
2. La alta dirección debe decidir en qué mercado se quiere enfocar y desarrollar las políticas al respecto. Basándose en esas políticas establecer los objetivos para alcanzar los resultados deseados.
3. Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados (objetivos).
4. Desarrollar una cadena de procesos considerando lo siguiente:
  - a) El cliente de cada proceso,
  - b) Los entradas y resultados de cada proceso,
  - c) cuales procesos interactúan, interfases y cuáles son sus características,
  - d) secuencia de los procesos que interactúan, eficacia y eficiencia de la secuencia.

(Para ayudar al desarrollo de la cadena de procesos, se pueden usar herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo.)

5. La alta gerencia debe definir el rol y responsabilidad del dueño de cada proceso para asegurar la implementación y el mantenimiento del enfoque de proceso según lo planificado. Para administrar las interacciones del proceso se recomienda establecer equipos de gestión por proceso, que incluya representantes de cada uno de los procesos ínter actuantes.

6. Determinar aquellos procesos a documentar. Se pueden usar diferentes métodos tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medio visual o formato electrónico.
7. Determinar las actividades para alcanzar el propósito del proceso y definición de las entradas y resultados requeridos de las actividades y su secuencia.
8. Determinar las medidas de control y desempeño del proceso para evaluar su eficacia y eficiencia.
9. Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso tales como recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos financieros, naturales, etc.

En la siguiente figura se muestran los elementos que componen un proceso. Nótese que a los elementos de entrada y los de salida (resultados), se le adicionan los controles y mecanismos. En los mismos se debe tener en cuenta



quiénes son los actores; fundamentalmente, los clientes y los proveedores:

Es un hecho comprobado que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, independientemente de que estos hayan sido declarados o no en el Sistema de Calidad. De ahí que la gestión de todos los procesos de una

Organización esté íntimamente vinculada con su eficiencia global. Un sistema de gestión con estas características comportaría grandes ventajas para la misma.

### **¿Cómo se relaciona la gestión por procesos con la estructura organizativa de la entidad?**

A continuación veremos algunas de las estructuras organizativas que se adoptan en las entidades de acuerdo a su estilo de gestión

#### **Estructura Lineal - Funcional.**

En el esquema que aparece en el ANEXO # 3 se reflejan las características de Organización jerarquizada; se dirige siguiendo la estructura, estando el proceso en segundo plano.

El cuadro que mostramos a continuación muestra las diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos:

<b>GESTION POR FUNCIONES</b>	<b>GESTION POR PROCESOS</b>
Departamento especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsable por proceso
Jerarquía - control	Autonomía – autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad – cambio – innovación
Toma de decisiones centralizadas	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Mando por control	Mando por excepción, Apoyo

Cumplimiento desempeño	Compromiso con los resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: Competitividad
Como hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio - transfuncional

**Fuente:** “Lasa estructuras colaborativas. El tránsito de una estructura jerárquica a un colaborativa” Dra. Esperanza Carballal del Río. Ciudad de La Habana, 2006.

### **Organización matricial.**

Esta forma de dirigir establece que las funciones se ordenan en las columnas, mientras que las áreas se ordenan en las filas, permitiendo a cada área relacionarse con todas las funciones. (Ver ANEXO # 4)

Este estilo comenzó a utilizarse fundamentalmente en las Organizaciones que gestionan por proyectos. Su ventaja radica en que se eliminan pasos superfluos, que es necesario dar en a Organización Jerarquizada, haciéndose mas fluida la comunicación de las áreas con las funciones. En este estilo, aun las funciones y las áreas, no se gestionan como procesos y no quedan claras las relaciones entre las áreas.

### **Organización orientada a los sistemas.**

En el que aparece en el ANEXO # 5 se ilustra el funcionamiento en red, en el que tanto las funciones como las áreas se interrelacionan entre sí, con total libertad, estableciendo una red de interacciones que se hace mas compleja, en la medida que se torna más compleja la Organización.

El funcionamiento de una Organización de este tipo, se optimiza considerablemente, pero no necesariamente, las funciones y las áreas responden a los procesos de trabajo en el sentido de que son “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados”.

### **Organización Interfuncional.**

Esta es sin dudas la mejor variante, dicha organización funciona como una red de procesos, tal como se muestra en el esquema que aparece en el ANEXO #6.

El análisis anterior facilita la comprensión de los beneficios del Enfoque Basado en Proceso:

- Integra y alinea las actividades de la Organización para permitir el logro de los resultados planificados.
- Permite concentrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se obtienen mejores resultados, mas coherentes y predecibles
- Reduce los costos y los tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la Organización.
- Aumenta la transparencia de las interacciones dentro de la Organización
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.

### **1.5- La NC-ISO 9000:2000 y la GEF 55001**

#### **Normas internacionales ISO 9000**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de la ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de

normalización electrotécnica. [NC-ISO 9000: 2001; AFNOR, 2000; ELÍAS, 1999; ESPINOSA, 1986] ,

Las normas ISO han sido editadas en tres oportunidades, la primera edición en el año 87, la segunda en el año 94 y la tercera en el 2000, actualmente vigente, aunque ya comenzó su proceso de revisión. Cada edición ha variado en número de normas, la del 2000 está compuesta por cuatro normas, las cuales fueron adoptadas en nuestro país en el año 2001.

Todas estas normas forman un conjunto coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. [NC ISO 9001:2001; IRAM 3000, 2000; IWA 2:2003]

### **Principios de las ISO 9000**

La norma internacional NC-ISO 9000:2001 ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. [NC-ISO 9001:2001; IWA 2:2003].

Se observa que hay principios enfocados a la gestión y otros que deben quedar implementados cuando se diseñe el sistema:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Este principio es de gestión.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Este principio es también de gestión.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Este principio es igualmente de gestión.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Este principio es preciso que quede implementado con el diseño del sistema.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Este principio se cumple al diseñar el sistema propiamente dicho.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. También queda implementado al diseñar el sistema.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Aunque es para realizar una gestión adecuada es preciso que quede diseñado con el sistema.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Este es de gestión.

**Enfoque basado en procesos:** Amozarrain [1999] considera que las empresas son tan eficientes como los son sus procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando

con una visión de objetivo en el cliente. [IWA 2:2003; FORMAGRUPPO, 2003; GONZÁLEZ LAREDO, SF]

### **Norma GEF 55001 EX: 2004**

La Norma GEF 55001 EX: 2004 Reglas generales para la implantación de un Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF). Esta Norma es una propuesta para la sistematización de la Gestión Económico-Financiera mediante la implantación y mantenimiento de un SGEF que aglutine el conjunto de políticas, objetivos y metas, procedimientos, herramientas de análisis, control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión y resultados, etc., que van a dar sustento a la Gestión Económico-Financiera.

Esta iniciativa pretende constituirse en una importante guía para la organización, y especialmente para la Dirección Económico-Financiera, al establecer la estructura básica sobre el que debe soportarse la Gestión Económico-Financiera

La implantación de la Norma GEF 55001 permite gestionar adecuadamente las actividades de la organización encaminadas a determinar sus objetivos económicos y financieros y los medios para alcanzarlos, establecer presupuestos de ingresos y gastos y, por ende, de cobros y pagos, registrar todas las transacciones –explícitas e implícitas- que se producen y facilitar la información económico-financiera puntualmente, de forma veraz y uniforme, siempre en el marco de la satisfacción de las necesidades de sus agentes internos y agentes frontera, y de la adecuación a la rentabilidad y liquidez deseadas y condiciones del entorno; y todo ello en un marco de respeto a la normativa legal aplicable en cada momento.

La Norma GEF 55001 está diseñada por *AUREN* de modo similar a las Normas de aseguramiento de gestión de general aceptación como las ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, UNE 16602: 2002 EX, ISO/IEC 17799, SA 8000, GRH 27001... con las que guarda singulares paralelismos. En consecuencia, la Norma GEF

55001 puede formar parte del conjunto de normas de un Sistema de Gestión integrado.

Los objetivos de la Implantación de un Sistema de Gestión Económico-Financiera según la Norma GEF 55001. Ex: 2004 pueden verse en el anexo

**Clarificación:** Persigue la definición, delimitación y concreción del ámbito de actuación de la Gestión Económico-Financiera dentro de la organización

**Simplificación:** Como cualquier acto de normalización es esencialmente un acto de simplificación de los procesos de gestión económico-financiera

**Comunicación:** Trata de establecer y mejorar los canales de información y participación internos en la organización y en consecuencia, de facilitar la toma de decisiones adecuadas a los niveles directivos oportunos

**Eficacia y eficiencia:** Determina que la organización:

- Siga procedimientos de gestión económico-financieros adecuados a su estrategia y estructura
- Obtenga los recursos económicos y financieros cualitativa y cuantitativamente necesarios y al coste adecuado
- Vele por la protección de los activos económico-financieros y las fuentes de financiación de la organización
- Evite la duplicación de tareas y la ejecución de trabajos inútiles en materia de gestión económico-financiera
- Evite la ociosidad y el sobredimensionamiento de los recursos económicos y financieros de la organización
- Cumpla la normativa legal
- Disponga de un sistema adecuado de control de la gestión económico-financiera para medir, informar y evaluar de su eficacia y eficiencia

**Integrabilidad:** Aporta una visión integral del proceso de gestión económico-financiera y como tal, contribuye a la excelencia en la gestión empresarial.

## **1.6- La universidad ante el reto de los nuevos Enfoques de Dirección y la evolución de las Estructuras Organizativas.**

En la universidad, el concepto de organización está relacionado con el papel que tendría la estructura operativa y funcional para hacer posible el funcionamiento de un proceso educativo. El proceso educativo se presenta como núcleo fundamental del funcionamiento de la universidad en tanto que ubica, define y fija en forma correspondiente determinados lugares, papeles y funciones en los diversos niveles que caracterizan la estructura universitaria.

Para la Universidad, organización de elevado impacto social, el entorno ha sido y es factor determinante en sus actividades, en las distintas dimensiones y funciones de las mismas. La visión desde el enfoque de sistemas muestra a la universidad como un sistema dependiente del sistema mayor en el que está inmerso y con el que interactúa.

La necesaria sensibilidad de la institución hacia su ambiente, marca y condiciona las definiciones estratégicas, las grandes líneas de acción, y la proyección hacia el futuro.

Para dar la base necesaria para esa proyección, es necesario que la estructura organizacional universitaria esté preparada para asumir el desafío. Por lo cual queda de manifiesto la relación causal entre el supra sistema ambiental, la estrategia institucional y la estructura de las organizaciones.

A este respecto, recordamos la "tesis de Chandler" que indica que "la estructura sigue a la estrategia": "...una nueva estrategia, requeriría una nueva o cuando menos reformada estructura, si se quería que la empresa operara eficientemente,...".(es necesario que) se desarrollen nuevas estructuras para responder a las nuevas necesidades administrativas que resultan de una expansión de las actividades de la empresa hacia nuevas áreas, funciones o líneas de productos...".

Según Tristá "Las universidades al igual que otras organizaciones, utilizan determinados arreglos estructurales para su funcionamiento".

Una de las formas conveniente para el análisis de estos arreglos es la diferenciación de dos tipos de estructura: la académica, que comprende los arreglos organizativos asociados con el desarrollo de la actividad académica y la

administrativa, que abarca los arreglos organizativos asociados con la gestión general de la institución.

En una aproximación necesaria, podemos decir entonces que la estructura organizacional es el medio de unión y relacionamiento entre la estrategia, los objetivos o metas y los diferentes recursos de la institución, ya sean humanos o materiales. Aclara y muestra también como se vinculan e interactúan las diferentes partes, sectores o subsistemas en que se divide la institución. Un diseño adecuado es responsable de darle una estructura que favorezca la diferenciación e integración de tareas de modo tal de lograr la asignación y utilización eficiente de sus recursos.

Su existencia queda de manifiesto en los distintos actos, hechos, operaciones e interrelaciones que se dan en su ámbito y en sus vínculos con y hacia el exterior.

La universidad presenta una marcada complejidad en cuanto a la gestión y coordinación de gran número de actividades diferentes y de muchas personas con roles, profesiones, actividades y expectativas distintas, que se relacionan alrededor de la creación y transmisión del conocimiento y que ocupan las diferentes posiciones formales representadas en el organigrama de la institución y que simultáneamente, se integran y desarrollan las redes múltiples de relaciones interpersonales informales. Ambas dimensiones –lo formal y lo informal- dan vida a la "organización real".

La estructura organizacional, debe tener condiciones de flexibilidad y adaptabilidad. Hemos referido reiteradamente a la necesidad de adaptación de la institución a su entorno. También la estructura debe corresponderse con esa demanda. Un diseño eficaz, debe caracterizarse por su consistencia y previsibilidad así como por su sensibilidad y posibilidad de adaptación a los cambios.

El diseño organizativo, también debe contribuir a que las personas en la institución, puedan rendir en relación a su potencial en las unidades y áreas donde presentan interés y capacitación. También puede favorecer su desarrollo fomentando la adquisición de nuevas competencias y mayores responsabilidades a medida que progresan en su proceso de aprendizaje y en su experiencia en la institución.

La posibilidad de visualizar una trayectoria dentro de la organización y poder recibir la formación adecuada, son aportes significativos e inversiones que hace la institución universitaria en su activo más importante que es su gente.

La universidad es un sistema abierto e integrado al entorno, conformado por una red de unidades autónomas propias o no, que son gestionadas sujetas a presupuestos y que se sirven y captan recursos del entorno

Henry Mintzberg, en su tipología de las organizaciones, ubica a las universidades en la categoría que él denomina "**burocracias profesionales**" e indica una serie de características a saber: "... las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado. Pero también es complejo y así debe ser controlado directamente por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural, común en universidades, hospitales firmas de contadores públicos o consultores, y agencias de trabajo social."

Es conveniente explicar brevemente los términos del esquema estructural de análisis organizacional de Mintzberg para facilitar la comprensión.

**Núcleo Operativo.** Abarca a aquellos miembros –los operarios- que realizan el trabajo básico relacionado con la propuesta de productos y servicios de la organización. Además son los responsables de la transformación de los insumos en productos. En nuestro caso de estudio: los profesores, quienes a partir de información y conocimientos, ofrecen educación universitaria.

**En este nivel de la organización es necesario un elevado grado de estandarización para proteger las operaciones de los trastornos externos.**

Es el órgano vital de toda organización. Pero en todos los casos **necesita del componente administrativo para sobrevivir**, el cual está formado por: la cumbre estratégica, la línea media y la tecnoestructura.

**Nivel Estratégico.** Se ubica en el nivel superior de la organización y ya identificamos y analizamos las responsabilidades fundamentales de sus órganos de política y gobierno.

**Línea Media.** Es la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal que une el nivel estratégico con el núcleo operativo.

**Tecnoestructura.** Son aquellos analistas que aplican sus técnicas para hacer el trabajo de los operadores más efectivo. Podemos distinguir analistas de estudio de trabajo (que estandarizan los procesos), analistas de planificación y control (controles financieros, control de calidad, programadores de producción, etc.) y analistas de personal (reclutamiento, entrenamiento, registro de personal). **Cuanto mayor estandarización utilice la organización más desarrollada y necesaria será la tecnoestructura.**

**Staff De Apoyo.** Son las unidades especializadas que están dispuestas para suministrar apoyo a la organización, fuera de su corriente de trabajo operacional. En el caso de una universidad: departamento financiero, registros, sistema informático, librería, seguridad, limpieza, departamento deportivo, cafetería, club de estudiantes, etc. En algunos casos algunos de estos servicios son tercerizados en firmas especializadas.

El trabajo en **este tipo de organizaciones profesionales es altamente especializado en la dimensión horizontal** (se relaciona con la diferenciación de las posiciones a un mismo nivel) **pero ampliado en la vertical** (refiere a la división del trabajo y a la posibilidad de que cada persona realice un repertorio ampliado de tareas), **con considerable control sobre su actividad.**

Control sobre su propio trabajo, significa, en la labor universitaria, que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas., pero estrechamente vinculado con los estudiantes (sus clientes).

Tanto la supervisión directa como el ajuste mutuo, (característicos en la burocracia mecánica) impiden estrechas relaciones del profesional con sus clientes. Esa relación, en el caso específico de las universidades, se afirma sobre un alto grado de autonomía profesional –libertad de no tener que responder no sólo a órdenes administrativas sino de consultar extensivamente con sus pares-.

La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos, es entonces manejada por la estandarización de destrezas y conocimiento, es decir, por lo que han aprendido a esperar de sus colegas.

Los profesionales participan en procesos de capacitación que entre otros objetivos, tratan de generar la internalización de normas que coordinen el trabajo profesional y sirvan al cliente. A diferencia de la burocracia mecánica, que confía en la autoridad de naturaleza jerárquica –el poder del cargo- la institución de profesionales enfatiza la autoridad del conocimiento (de naturaleza profesional) –el poder del experto- Los procesos de trabajo son demasiado complejos para ser estandarizados directamente por analistas.

Similarmente, los productos del trabajo profesional no pueden ser medidos fácilmente y así tampoco se prestan a la estandarización. Para entender como funciona esta tipología organizacional, -denominada por Mintzberg, burocracia profesional- en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio de programas estándar – el grupo de destrezas que el profesional dispone y está dispuesto a usar- que son aplicadas a circunstancias determinadas, llamadas contingencias, también estandarizadas.

Las instituciones de enseñanza en general y las universidades en particular, construyen determinadas categorías, que les permiten desarrollar sus actividades típicas. En ese proceso se da lo que denomina Mintzberg, como "encasillamiento". En esa situación el profesional operativo tiene dos tareas básicas: 1.- clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica qué programa estándar usar, (una tarea asimilable al diagnóstico) y 2.- aplicar, ejecutar ese programa.

La categorización simplifica enormemente las cosas: la gente es "clasificada" y colocada en categorías o agrupamientos porque llevaría enorme cantidad de recursos tratar cada caso como único y necesitado de un complejo análisis. Como los estereotipos, las categorías nos permiten movernos por el mundo sin tener que tomar constantemente decisiones a cada momento. Por supuesto, los clientes a veces ayudan "clasificándose" a sí mismos: el estudiante que quiere ser profesional de la informática, se matricula en la carrera de Informática de la universidad.

En este proceso de encasillado hay diferencias profundas con la burocracia mecánica, esta es una estructura de un solo propósito: presentándose un estímulo, ejecuta su única secuencia estándar de programas. No hay diagnóstico

involucrado. En organizaciones como las universidades el diagnóstico es una tarea fundamental, pero está acotado por las diversas categorías. La organización busca equiparar una contingencia predeterminada con un programa estándar.

A causa que sus clientes son categorizados o se categorizan ellos mismos en términos de los especialistas funcionales que los sirven, la estructura de la universidad, se convierte al mismo tiempo en funcional y por cliente.

La departamentalización por clientes, se refiere a la diferenciación y agrupación de las tareas según el tipo de personas, empresas o instituciones que reciben el servicio que brinda la organización. Es una forma con un fuerte énfasis en el cliente y es recomendada cuando se trata con grupos o segmentos diferenciados de usuarios. Es uno de los enfoques organizacionales más sensibles al entorno, dado que genera actitudes institucionales más orientadas hacia el mercado que hacia si mismas.

A esta altura del análisis, nos parece que queda claro que el núcleo operativo, es la parte clave de las instituciones universitarias. Dado el nivel de especialización y el costo de su retribución, la organización busca respaldar a los docentes, investigadores y académicos con tanto apoyo como sea posible, buscando por ejemplo que otros sectores de lo administrativo, hagan el trabajo de rutina que pueda ser formalizado. Así las universidades, tienen imprentas, archivos, bibliotecas, centros de cómputos, y muchas otras unidades de apoyo.

Así entonces se da la característica distintiva, que para un núcleo operativo muy desarrollado e importante en el funcionamiento de la institución, la línea media administrativa y la estructura tecnocrática, no son muy desarrolladas ni elaboradas. En otras formas de organización, ellas coordinan las actividades del núcleo operativo, pero no así en esta realidad, donde pueden hacer muy poco para coordinar el trabajo académico, dado que la necesidad de planeamiento y formalización del trabajo de los profesionales docentes e investigadores es muy limitada.

De la misma forma., la línea media es angosta. Con poca necesidad de supervisión directa de los operadores o ajuste mutuo entre ellos, las unidades operativas pueden ser muy grandes, con pocos gerentes en el nivel de

supervisión. Es normal ver en las universidades que un solo gestor (Decano o director de carrera) se ocupa de decenas de docentes y académicos.

Es así que se puede dibujar como una estructura plana con una delgada línea media y una pequeña tecnoestructura y un staff de apoyo totalmente elaborado.

Todo lo que hemos visto hasta ahora nos dice que **el esquema en el que se incluyen las universidades, es una estructura descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.**

El concepto de descentralización (o su opuesto centralización) está referido a la autoridad de tomar decisiones. Cuanto mayor sea la centralización, las decisiones se concentran en los niveles superiores de la organización. En esa hipótesis, los demás niveles se transforman en simples trasmisores de las decisiones tomadas en el vértice.

Por el contrario, **cuando hablamos de instituciones descentralizadas, estamos en presencia de realidades donde dicha autoridad se delega y se dispersa en los niveles inferiores de la estructura tratando de favorecer una ejecución de tareas más adecuada (y mayor compromiso de los ejecutantes) y en muchos casos favoreciendo la atención sobre las necesidades y satisfacción de aquellos a quienes la institución trata de servir.**

Es evidente entonces la conveniencia de la integración de enfoques de dirección y organizativos que favorezcan estas "estructuras planas"; como el Enfoque de Procesos, cuyo principal objetivo es aumentar los resultados de la organización consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Esto se logra con la reducción de los costos internos innecesarios, acortando los plazos de entrega y mejorando la calidad, así como el valor percibido por los clientes.

Pero esa situación que desde el punto de vista teórico, parece razonablemente deseable en todas las organizaciones de servicios, requiere algunas condiciones para concretar cabalmente esos supuestos.

Es así que Chiavenato, propone "tres condiciones necesarias:

1. Que todas las personas involucradas tengan conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización, y de las estrategias globales para realizarla.

2. Capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren y adaptarlas a los objetivos de la organización.

3. Motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible. La ventaja de la descentralización cuando va acompañada de esas tres condiciones fundamentales, consiste en que la organización utiliza todos los cerebros involucrados y no sólo uno o alguno de ellos: el del máximo dirigente y el de los más próximos a este."

### **1.6.1- Tendencias Organizacionales de las universidades en el ámbito internacional.**

El enfoque organizacional que están construyendo las universidades para desarrollar con efectividad su proyecto educativo es el de Sistema Abierto, dadas las circunstancias del contexto en el que se desenvuelven estas instituciones y el más adecuado a su cultura.

La sociedad es el suprasistema por excelencia, se convierte en el lugar en el que se entretajan una serie de macrosistemas que la hacen posible. Entre ellos está la educación y cada una de las instituciones del sector es parte de este. Se puede afirmar que cada una de ellas configura un sistema que será reconocido en tanto que contribuye a brindar los beneficios deseados por la sociedad. En este sentido, la universidad, con su proyecto educativo institucional, aparece como un componente dentro del macrosistema y a la vez, como un sistema que busca responder efectivamente a las demandas que el primero le hace y que tiene como finalidad última convertirse en una alternativa viable para los requerimientos sociales.

Indagando sobre las tendencias organizacionales de las universidades encontramos los casos de varias instituciones de enseñanza superior en la Comunidad Europea y en América Latina. Todas ellas conciben la organización como un sistema abierto y sus estructuras son descentralizadas. (Ver ANEXO #7), las universidades a las que se hace alusión aparecen a continuación:

Ø Universidad Piloto de Colombia.

Ø Universidad Autónoma Metropolitana (México)

- ∅ Universidad de Los Lagos (Chile)
- ∅ Universidad Católica de Uruguay
- ∅ Universidad de Sevilla (España)
- ∅ Universidad Politécnica de Madrid (España)
- ∅ Universidad de Zaragoza (España)
- ∅ Universidad Autónoma de Madrid
- ∅ Universidad Complutense de Madrid
- ∅ Universidad de Alcalá (España)
- ∅ Universidad de Córdoba (Argentina)
- ∅ Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

Todas estas instituciones se concentran en mejorar la calidad de sus servicios, donde convergen los agentes estudiantes y la gestión académica y administrativa, en consecuencia los proyectos u objetivos de las “Vicerreorías de Administración y Finanzas”<sup>28</sup> buscan la implementación de la política económica institucional, para generar mejoras en la gestión continua, invitan e involucran a todos los integrantes de la institución en un proceso liderado por el rector de la universidad y los equipos directivos.

La definición de la universidad de su política económica está ligada, a orientar los logros e indicadores, con los objetivos planteados por ella en el sistema de relaciones de gestión. La construcción en la universidad del circuito de acumulación se identifica con la puesta en marcha de la política de gestión económica, que es un sistema integrado compuesto por definición, objetivos, requerimientos y la autoevaluación de sus impactos.

El planteamiento técnico es una “conducción económica universitaria de excelencia” que fortalece el accionar de los agentes de la Rectoría, Vicerreorías, Departamentos académicos, y Unidades Tecnológicas, como queda claro a continuación para sus integrantes. Se reconoce en un enfoque sistemático, la

---

<sup>28</sup> Se ha utilizado este término para definir las áreas administrativas de las universidades que aparecen con diversos nombres en dependencia del país que se trate: gerencias, áreas de financiación, etc.

estructura económica de las instituciones de enseñanza superior, los requisitos para el desarrollo, los objetivos y las estrategias y acciones del proceso económico universitario y la participación de los agentes.

Al analizar las características de la gestión de estas instituciones, agrupada en “gestión académica” y “gestión administrativa”; se encuentran notables coincidencias en los objetivos de sus llamadas “**políticas económicas**” o “**de gestión económico financiera**”:

∅ La generación de financiamientos alternativos, para diversificar la estructura de ingresos.

Las acciones de los agentes universitarios en este objetivo es la participación en el desarrollo de servicios educativos y actividades productivas universitarias.

El requerimiento planteado es el desarrollo de la investigación aplicada, y de los proyectos aprobados en las instancias de decisión de la universidad, con sistemas de gestión de negocios y emprendimiento.

∅ Gestión del Sistema de la Acreditación académica e institucional.

Las acciones de los agentes universitarios para lograr este objetivo es la participación en el desarrollo del plan de acreditación de carreras y sedes de la universidad.

El requerimiento planteado es el uso de herramientas de autoevaluación docente y la evaluación de la calidad de la enseñanza.

∅ Desarrollo de su imagen corporativa, que destaque los objetivos y la imagen de la universidad, en su cobertura, tamaño, institución estatal, y desarrollo académico.

Las acciones de los agentes universitarios para lograr este objetivo es la participación en el accionar de equipos de trabajo con un objetivo e imagen común.

El requisito planteado es implementar un plan de desarrollo corporativo e institucional.

∅ Financiamiento del plan estratégico de la universidad.

∅ Las acciones de los agentes universitarios y la participación de la comunidad universitaria en la definición de las áreas de prioridad y de mayores perspectivas.

El requisito planteado es contar con un plan de proyectos y acciones y metas de corto, mediano, y largo plazo de carácter estratégico que defina el modelo de expansión territorial y su desarrollo.

∅ Procedimiento de evaluación del uso de los recursos financieros y el logro de los objetivos, e implementar mecanismos de incentivos en los procesos universitarios.

Las acciones de los agentes universitarios para lograr este objetivo es la participación en la implementación de auditorías de gestión y contar con sistemas descentralizados en la administración.

El requisito planteado para el logro de este objetivo es el compromiso del capital humano con la institución y la implementación de indicadores que midan la eficiencia, productividad y eficacia en el uso de los recursos, que se reflejan en el sistema presupuestario en un proceso de disminución de gastos, y regulación de las actividades económicas de la universidad.

Estas políticas económicas, además, definen sus requisitos y generan compromisos de las instituciones en las siguientes áreas:

1.- Estrategias de rendición de cuentas (accountability), y medición de productividad en los procesos de la institución.

2.- Estrategias de mejoramiento de la oferta y del servicio educacional en las actividades académicas de la universidad. (trata fundamentalmente sobre la implementación de sistemas computacionales de administración académica y uso de herramientas de autoevaluación y control de calidad de la enseñanza).

3.- Estrategias de mejoramiento continuo de la operación y gestión. (trata fundamentalmente sobre la implementación de sistemas computacionales de administración financiera que permitan la descentralización de las actividades operativas que contribuya a la eficiencia en el funcionamiento administrativo y académico, en los procesos estudiantiles de pregrado y en los programas universitarios destinados a trabajadores en distintas ciudades del país.

4.- Sistema de control presupuestario y financiero. (trata fundamentalmente sobre la implementación de sistemas computacionales con tecnología de punta más el fundamental conocimiento de la estructura financiera de la universidad y la evaluación del punto de equilibrio financiero de los procesos.

Las principales acciones que se identifican en dichas políticas con relación al núcleo o campo financiero se describen a continuación:

- Generación de ingresos a través de nuevos cursos, programas, servicios y actividades productivas.
- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, por medio de la gestión de negocios.
- Realizar inversiones en infraestructura y equipamiento, que potencien ventajas corporativas y generen espacios para nuevas carreras, programas, servicios y actividades productivas.
- Evaluación del impacto de los presupuestos operativos, en cuatro ámbitos:
  - Generación
  - Aprobación
  - Aplicación de flujo de caja o capital de trabajo.
  - Medición de sus objetivos, mediante indicadores.
- Descentralización operacional.

**Aparecen explícitamente, acciones para mejorar los procesos:**

- Prioridad a los objetivos y acciones del plan estratégico.
- Mejoramiento del clima organizacional, para enfrentar los desafíos del crecimiento.
- Mejora de procedimientos para el registro y obtención de información mediante sistemas computacionales.
- Elaboración de indicadores de gestión para evaluar procesos y actividades, e implementar acciones de auditoría operativa.
- Mejoramiento de hardware y software, de acuerdo al plan estratégico de los sistemas de información de la Universidad.

- Trabajo en equipo.
- Capacitación permanente, en las áreas de prioridad universitaria.
- Consolidar a la universidad en infraestructura a nivel nacional.

El estudio de las bases teóricas en materia organizacional, el posterior análisis de la evolución de las estructuras organizativas en correspondencia con los nuevos enfoques de dirección y el papel las mismas en la gestión universitaria nos ha permitido llegar a la siguiente conclusión:

En estas condiciones, las IES adscriptas al MES, deben considerar todos estos enfoques en los rediseños organizacionales, y los sistemas, procesos y modelos aplicados en el campo de la gestión, como integración estratégica, entre ellos los resultados del sistema de gestión de recursos humanos, el proceso de perfeccionamiento de estructuras y plantillas, **el modelo de gestión económico financiera** y la reorganización laboral, diseñados y aplicados en la organización en los marcos de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos. Esto forma parte de la cultura de la organización y constituye parte del sistema de trabajo que sobre los valores compartidos identificados caracteriza la gestión universitaria, que ha permitido dar respuesta a las demandas de la sociedad y alcanzar los resultados que exhibe la educación superior cubana de hoy. Su perfeccionamiento continuo y sistemático deberá constituir objetivo cimero de trabajo para asegurar la respuesta que requiere la sociedad.

La misión de la gestión económica consiste en asegurar financiera y materialmente el desarrollo de las actividades sustantivas de la universidad en un ambiente de elevada eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos. Indudablemente, asistimos a la era de la gestión enfocada al cliente, centrada en la mejora de la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos definidos, es por ello que se impone el rediseño de la estructura organizacional del área económica d la UCLV bajo estos enfoques antes mencionados.

### **1.6.2- Las transformaciones en la Educación Superior cubana.**

Nuevas transformaciones se han materializado y se continúan presentando en la Educación Superior cubana que implican cambios en el paradigma del desarrollo

universitario vigente y obligan a conceptualizar las dimensiones de la gestión, plantándose, como un reto asegurar el crecimiento de las matrículas y la expansión de las universidades hasta cada municipio del país, enmarcado en el concepto de la universalización de la Educación Superior.

Las Universidades en Cuba deben dar respuesta priorizada a las nuevas misiones por necesidades de los nuevos programas de la revolución, que incluye entre otras tareas los tipos de cursos que preparan en menos tiempo, a jóvenes para enfrentar tareas en la sociedad a la vez que, en regímenes de estudio diferenciados continúan sus estudios universitarios, así como ciclos de formación vinculados a tareas propias del desarrollo de la sociedad, que requieren transformación de los planes y programas de estudio así como de los modelos de enseñanza y métodos y sistemas de evaluación y asimilar nuevos tipos de cursos que permitan incrementar el acceso.

La universidad cubana está llamada a entregar a la sociedad aquellos profesionales que con una formación integral y de alta calidad estén en condiciones de llevar adelante la obra de la revolución y engrandecerla, para lo cual se requiere una universidad nueva, que impregnada en los mejores legados de sus orígenes, asegure los niveles de calidad que se requieren, utilizando nuevos métodos de estudio, y nuevos modelos pedagógicos basados en las tecnologías de la informática y las comunicaciones utilizando sistemas de gestión eficientes y eficaces para dirigir los procesos sustantivos, de apoyo y servicios que aseguren los objetivos planteados.

En tales circunstancias los diseños organizacionales deben dar respuesta a esta transformación y asegurar la flexibilidad que requiere la gestión para asimilar dichos cambios, asegurando los niveles de calidad y racionalidad requeridos, en la formación integral de los profesionales y las estrategias de desarrollo de los procesos sustantivos, de servicios y de apoyo, incluida la asimilación de condiciones para la “real capacidad de la universidad de dar respuesta a las demandas de este siglo, que se ha dado en llamar siglo del conocimiento y de la denominada masificación de la educación superior”[Horrouitinier Silva, 2006 ] Forman parte además de la calidad de los programas de Educación Superior, su integridad sistémica en cuanto a los indicadores de: Organización y Estructura .

Tales retos requieren de utilizar todo lo novedoso que en términos de tecnología de gestión, se ha utilizado en la universidad cubana y muy especialmente aquello que como ciencia se ha publicado y sistematizado en el mundo de la gestión, tomando en consideración las mejores experiencias del mundo universitario, y las características que diferencian el modelo cubano del resto de los países en su condición de masivo, igualitario y gratuito.

Si bien en este período se han introducido **técnicas de gestión** como la **Dirección por Objetivos, la Planeación Estratégica, la Dirección por Valores**, entre otras, se requiere **integrarlos estratégicamente** para lograr la **calidad** que requieren los procesos sustantivos, de apoyo y servicios, donde la participación del hombre en la compleja red de comunicaciones, con su **preparación y formación** decide en gran medida la misión de estas instituciones.

Las universidades cubanas se han caracterizado por el modelo americano de departamentos agrupados en facultades, asumiendo una amplia red de servicios dentro de la universidad (que la hace diferente al resto de las universidades de América Latina), todas tienen un tipo de estructura similar independientemente de su desarrollo, que se corresponde con una burocracia profesional y tienen un estatus similar de acceso a la titulación de licenciado o ingeniero que en el continente americano, aunque asume algunas formas similares a la europea de acceso desde nivel medio de titulación, pero iniciando por el primer ciclo y manteniendo solo la titulación general sin variantes intermedias, a lo que le sigue el postgrado académico.

Forman parte del sistema de universidades en Cuba también los centros de estudio y/o unidades de ciencia y técnica, concebidos como forma de agrupar la ciencia, en algunos casos con una estructura matricial y en otras con una estructura por proyectos, con reconocimiento formal dentro de la universidad y fuera, con independencia económica, y personalidad jurídica propia.

Las actuales limitaciones económicas, restricciones de presupuestos y las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías no pueden conducir a incrementos de personal, sin el debido respaldo de matrícula y de las acciones que se realizan, debiendo crearse las condiciones para la utilización de este personal con **mayor eficiencia y eficacia** con vistas a lograr la capacidad de

hacer **competente y excelente** el servicio educacional que se brinda incluidos los procesos de **servicios y de apoyo a los procesos sustantivos**, utilizando las ventajas que reporta que determinados servicios puedan ser asumidos por personal externo especializado a través de la contratación a terceros, especialmente en labores de alimentación, limpieza, telefonía, jardinería, reparación y mantenimiento, transporte , seguridad y otros.

El personal ocupado en la Educación Superior en Cuba ha experimentado un importante crecimiento en correspondencia con el incremento de la tasa de escolaridad debiendo ser objetivo de esta etapa, el perfeccionamiento de su organización y el desarrollo de competencias profesionales, que aseguren la excelencia del servicio educacional que se presta con la flexibilidad y racionalidad requeridas.

Las universidades cubanas enfrentan un reto cuantitativo y cualitativamente nuevo: se incrementa en número de la matrícula de estudios tanto de pregrado como de postgrado y se amplía el horizonte de carreras a un espectro nunca antes asumido, llevando la universidad hasta los municipios como máxima expresión de la universalización iniciada desde el triunfo de la revolución, se enfrentan nuevos tipos de cursos de preparación de jóvenes sin titulación universitaria, se amplían las relaciones internacionales con nuevos conceptos de intercambio académico, evolucionan y cambian los planes de estudios con nuevos conceptos de integración vertical y horizontal y un mayor número de horas dedicadas a la investigación y a la práctica laboral y social, lo que requiere una mayor preparación de los profesores, y una mayor atención tutelar, las estrategias de superación de los claustros incluyen metas ambiciosas a corto, mediano y largo plazo, se amplían y proliferan las aristas del trabajo de extensión universitaria, las políticas científicas y académicas demandan la atención y búsqueda de aprobación y ejecución de proyectos y la producción de resultados que generen financiamiento, así como también se requiere asumir los cambios que generan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación sobre todo en la educación a distancia y los métodos de gestión, incrementándose además la demanda de superación postgraduada.

Los presupuestos estatales de los centros de Educación Superior se multiplican pero son a su vez restringidos y sus bases de elaboración con indicadores

normativos, obliga a administrarlos correctamente, así como utilizar otras fuentes de financiamiento para financiar la universidad, presupuestos todos que están sometidos a un proceso de verificación externa permanente, donde las exigencias del control sobre el gasto público, requieren de personal apto para gestionar el financiamiento sobre cuyo uso la universidad debe rendir cuenta a la sociedad.

Dichos procesos sufren cambios cualitativos por el impacto de la información en todas sus esferas, por la internacionalización de los procesos universitarios, que obliga a una interdependencia e interrelación nueva entre las universidades además de que la Globalización ha introducido las universidades virtuales como amenaza a la defensa del patrimonio y la identidad cultural de las naciones por una parte y como rasgo de desarrollo por el otro.

El nivel científico y dominio práctico de los profesionales que trabajan en las diferentes entidades del país en determinados campos es alto, lo que ha aconseja su incorporación a los claustros, como forma de incorporar todo lo valioso de la práctica profesional a la enseñanza superior del país y como única vía de llevar la universidad hasta los municipios. La importancia de la meritocracia<sup>29</sup> en las universidades hace aconsejable la incorporación de profesionales, con grado científico que se desempeñan en otras funciones y profesores de méritos, a través de la contratación a tiempo parcial.

El nivel de desarrollo alcanzado en la gestión universitaria obedece en muchos casos a la suma de nuevos conocimientos y experiencias que han sido extrapoladas de otras latitudes y tipo de organizaciones y en otras son obra del trabajo creador del sistema y de cada universidad en particular, lo que requiere de una organización enfocada a los procesos y a los clientes que permita la gestión universitaria con mayor eficiencia y eficacia, que se traduzca en niveles de calidad superiores que propicien la excelencia del servicio universitario.

Las universidades están llamadas a enfrentar los retos del desarrollo con determinadas restricciones y a la vez con condiciones de autenticidad y responsabilidad ante la sociedad que se ha construido, por ello son diferentes y

---

<sup>29</sup> Especialistas que obtienen poder por las calificaciones y conocimientos que poseen

por tanto su conformación organizativa es y deberá ser también diferente, acorde con las estrategias y los demás factores de contingencia y del entorno , debiendo desarrollar un trabajo sostenido de perfeccionamiento a partir de los principales valores políticos, éticos y morales de la sociedad y de los principios, técnicas y tecnologías.

### **1.7- Necesidad de rediseñar la estructura organizacional de la Gestión Económico-Financiera en las universidades cubanas.**

Al analizar la literatura se detectan una serie de problemas que refuerzan la necesidad de implementar sistemas de gestión dinámicos y flexibles que se ajusten a las necesidades de la organización, para darle respuesta a sus clientes y partes interesadas, sin tener que modificarlos cada vez que cambie el entorno.

Para alcanzar esto es preciso que dichos sistemas estén organizados en procesos y que la estructura organizativa de respuesta este sistema en procesos. Mucho se ha escrito sobre cómo identificar procesos y rediseñar estructuras, sin embargo no existen referencias de implementación de enfoque de procesos en sistemas de gestión económico-financiera.

Todo esto refuerza la necesidad de desarrollar la investigación que se está proponiendo para sentar las bases para el rediseño de estructuras organizativas para la gestión económico-financiera de las universidades cubanas, específicamente la UCLV, quien pretende implementar un sistema de gestión enfocada a la calidad.

### **1.8- Conclusiones del capítulo.**

- Ü La universidad debe asumir modelos organizativos dinámicos, flexibles y abiertos con novedosas tecnologías organizacionales enfocadas a los procesos y la calidad.
- Ü El cambio radical que la transformación que se ha operado en la misión de las universidades cubanas, exige de la gestión universitaria, aconseja no utilizar el método tradicional de investigación basado en fundamentar el mejoramiento, en diagnostico del estado del objeto de estudio sobre la base de un inventario de problemas existentes y proponer medidas para su erradicación, ya que no asegura la respuesta que requiere la actividad para enfrentar los retos del cambio, requiriéndose una integración estratégica para los procesos de mejora que debe ser aplicada al rediseño de la organización en las IES, de manera integral o a cada uno de los procesos.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Capitulo II*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **CAPÍTULO II: REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN ECONÓMICA DE LA UCLV.**

### **2.1- El Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiera (NMGEF). Situación actual en la UCLV.**

A finales del año 1995, la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, solicitó en carta circular a todos los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos Territoriales, que presentaran sus objetivos, comenzándose así un proceso de preparación de sus dirigentes y de determinación de los objetivos para los años 1996 y 1997. Este proceso fue evaluado y asesorado por grupos de profesores de las Universidades del país.

“Se daba el primer paso en lo que hoy constituye una experiencia inédita: la implantación de un sistema de dirección a nivel de todo el país, como expresión de la voluntad de perfeccionar la labor del gobierno y de buscar las fórmulas más autóctonas y ajustadas a las condiciones y realidades específicas”<sup>31</sup>

En consecuencia y a tono con el perfeccionamiento de los procesos de dirección que se iniciaba en las organizaciones nacionales, con la introducción de conceptos tales como valores compartidos y Dirección Estratégica por Objetivos; el Ministerio de Educación Superior (MES) inició a fines de 1998 un programa para el perfeccionamiento de las actividades económicas.

Ante las modificaciones del entorno y el nivel de requerimientos y nuevas exigencias de la realidad que se vivía, se comprobó que la organización económica manifestaba un pobre papel y capacidad en la planificación y el análisis económico, debilidad en la esfera presupuestaria, falta de técnicos profesionales, deficiencias en la contabilidad y el control y falta de integrabilidad de los procesos, de sistemas y de regulaciones internas etcétera.

Se decide entonces diseñar el Nuevo Modelo de Gestión Económico – Financiera (NMGEF) que presupone una forma perfeccionada del desempeño en la actividad económico – financiera en la organización del MES, en **permanente evolución, transformación** y en **interacción con el entorno**. No es más que un proceso de

---

<sup>31</sup> Columbié M. “ Dirección por Objetivos. Desarrollo en Cuba: Una experiencia inédita”. Artículo presentado en el Libro “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana” Editorial Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES. Septiembre de 1998, Pag.216.

**sistematización** y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y los medios materiales adecuados.

Para la instauración de este nuevo modelo se precisaba de:

- La elaboración de las políticas económicas y financieras de la Organización.
- La aplicación de la política económica- financiera a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
- La institucionalización de las soluciones: resoluciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos. reglamentos.

El 30 de enero del 2001 fue aprobado en el consejo de dirección del MES el Nuevo Modelo de Gestión Económico- Financiera (NMGEF), que da respuesta al primer paso o primera fase, luego de un amplio proceso de análisis y consulta de todos los centros de la organización, los organismos rectores de la de economía y organizaciones profesionales especializadas. En la segunda fase se determinaron el alcance y contenido de los diferentes sistemas y subsistemas que intervienen e la gestión económico – financiera del M.E.S, estando en posesión de los elementos indispensables para la aplicación creativa de soluciones de cada centro, conformar sus propios modelos de gestión que garanticen la adecuada articulación e integración con el fin de posibilitar la evaluación y el control requerido a nivel de toda la Organización .

Una definición genérica y aproximada de la gestión económica del MES pudiera enunciarse de la siguiente manera: ***“La gestión económica- financiera en el ministerio de educación superior es un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente sus recursos y empleándolo racionalmente”.***

El modelo de gestión económico financiero del MES descansa en tres sistemas fundamentales: la **Administración Financiera**, el de **Contabilización** y el de **Planificación**, teniendo en cuenta las características preponderantes y la misión principal de la organización.

**Sistema de Administración Financiera:** Define y regula el funcionamiento financiero de toda la organización en ambas monedas: presupuesto estatal, balances de ingresos-egresos y de los fondos financieros. Planificación financiera. Sistema interno de aportes y contribuciones. Regulaciones de los gastos. Prestamos. Financiamientos y pre-financiamientos . Controla saldos de efectivos en cuentas bancarias en amabas monedas. Elabora los flujos de caja correspondientes y autoriza en consecuencia el plan priorizado e erogaciones. Préstamos y anticipos internos. Financiamiento. Rotación. Trabajo de tesorería.

**Sistema de Contabilización:** Establece la organización contable en le sistema de acuerdo a los sectores o esferas-presupuestadas, de autofinanciamiento y empresarial –así como por los niveles organizacionales establecidos, garantizando la utilización de sus resultados, como instrumento de dirección. Nomencladores. Normas y procedimientos. Control interno.

**Sistema de Planificación:** Integra la proyección financiera y material, técnica y económica de la organización; normas las etapas y calendarios de las actividades económicas. Establece y controla los principales indicadores técnicos-económicos. Utiliza la fuente de información y datos: registros y balances contables y la estadística económica. Planeación estratégica. Dirección por objetivos. Planificación corriente. Balances y presupuestos. Inversiones.

Se identifican además otros subsistemas inherentes al modelo:

**Sistema de Comercialización:** Organiza y regula las actividades comerciales en todo el sistema (ventas de productos y servicios), en ambas monedas, tanto para el sector de autofinanciamiento como para el sector empresarial.

**Sistema de Precios:** Regula y establece la formación de precios en ambas monedas para la venta de productos y servicios en el sector de autofinanciamiento y en el sector empresarial.

**Sub-sistema Estadístico:** Forma parte del Sistema Estadístico del MES. Organiza y establece los bancos de datos técnicos y económicos de acuerdo a las

necesidades de la planificación y de la dirección, así como los flujos de información correspondientes, en concordancia con la estructuración contable de la organización.

**Sub-sistema Informativo:** Forma parte del Sistema Informativo del MES. Define los datos e informaciones que se requieren para la gestión económico-financiera y para su dirección en cada instancia y oportunidad.

**Sub-sistema de Control:** Forma parte del Sistema de Inspección y Auditoría del MES. Organiza y establece el sistema de indicadores técnico-económicos y demás parámetros de medición, referenciados internacionalmente. Permite evaluar cualitativamente el nivel y la calidad de la gestión económico-financiera en sus distintos componentes y procesos.

**Sub-sistema Organizacional:** Organiza las estructuras de dirección económica de acuerdo a las características de los centros, instituciones y entidades y en cumplimiento de la aplicación y el funcionamiento del modelo de gestión. Establece los órganos de dirección colegiados. Facultades, funciones y atribuciones.

**Sub-sistema de Recursos Humanos:** Forma parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del MES. Elabora y aplica un programa de acuerdo a la situación y perspectiva de las áreas económicas de la organización en función de hacer realidad el establecimiento y funcionamiento del modelo de gestión económico-financiero, fundamentalmente en las siguientes vertientes:

- § Captación, renovación y permanencia de la fuerza de trabajo.
- § Superación, calificación, actualización y preparación del personal.
- § Reconocimiento e incentivación de los trabajadores.
- § Condiciones físico-ambientales del puesto de trabajo.
- § Participación de estudiantes, trabajadores y profesores en la gestión económica.

**Sub-sistema de Informática y Automatización:** Diseña y proyecta las redes, medios y soportes informáticos de acuerdo a las necesidades previstas, determinando las dotaciones correspondientes del equipamiento principal. Informatización de los procesos y bancos de datos.

El NMGEF está a tono con la concepción de la universidad como sistema abierto, componente del macrosistema educación. Uno de los principios del este modelo, referido al perfeccionamiento continuo conduce a que, con la aplicación de soluciones propias en cada centro los sistemas y subsistemas experimenten un enriquecimiento que posibilite la verificación y universalización de los conceptos y principios contenidos en los mismos. Esto está en correspondencia con los procesos de mejora continua que inherentes a cualquier sistema de gestión.

Actualmente los Centros de Enseñanza Superior del país transitan por la tercera fase de instauración del modelo, la institucionalización de las soluciones. Sin escatimar esfuerzos, funcionarios, docentes y estudiantes, han desarrollado de manera conjunta un serio trabajo investigativo y práctico que a generado numerosas soluciones inteligentes y novedosas. Esto ha permitido certificar más del 50% de los sistemas o subsistemas en la mayoría de los centros.

Uno de los centro que lleva la delantera en este empeño y así lo ha reconocido el MES es la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Nuestro centro ha logrado certificar los siguientes subsistemas: Planificación, Recursos Humano, Contabilización, Control, Administración Financiera

Sin embargo todos los diseños de soluciones establecen como premisas para aplicar las misma, la solución de otros problemas de envergadura en el centro como por ejemplo: la carencia de un sistema de costos. Esta situación imposibilita la certificación de NMGEF, aunque se trabaja en la búsqueda permanente de soluciones existen una serie de limitaciones e inconvenientes que no permiten avanzar a los investigadores.

Una de las principales limitantes es la incapacidad de los trabajadores (a cualquier nivel) de percibir la gestión universitaria como un sistema integrado de procesos interrelacionados entre si, donde la función de cada trabajador condiciona e

influencia las del resto. Además, la pobre comprensión de la misión y los objetivos de la organización por los trabajadores favorece la carencia del sentido de pertenencia; muchos de ellos no pueden o no quieren ver más allá de sus narices o de los márgenes de su puesto de trabajo.

Los trabajadores del nivel operativo (docentes) sienten que, a pesar de los esfuerzos, aún existen muchos procedimientos que obstaculizan las funciones académicas y se sienten perdidos en el complejo entramado de las funciones administrativas que hoy se realizan en el área económica. Cuando van en busca de respuestas que puedan ayudarles a comprender el funcionamiento de área y sus mecanismos no pueden encontrarlas pues al personal administrativo le resulta extremadamente complicado interrelacionar o interconectar estas funciones.

Esto se debe a que dichas funciones no han sido agrupadas como procesos, es decir, no se les ha mostrado a los trabajadores la manera en que fluye la información, la secuencia de las actividades para el logro de los resultados, hacia dónde van los resultados y con qué fin.

La alta dirección del centro se había percatado de la lentitud en el avance a pesar de haber priorizado, en cada curso académico, el objetivo de desarrollar el sistema de gestión e implantar el NMGEF. Es por ello que en el curso 2004-2005 reúne a una serie de expertos, docentes e investigadores para trazar la política de la gestión universitaria y analizar el enfoque de gestión a implantar.

Como mencionamos anteriormente, el país se encuentra inmerso en una nueva experiencia, que se ha denominado, Dirección Estratégica Integrada (DEI), con vistas a lograr alcanzar la necesaria integración del sistema de gestión “de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados, para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias”<sup>32</sup>

Este nuevo enfoque de dirección se integra armónicamente con la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, especialmente con el nuevo concepto de Dirección Estratégica basado en valores, incorporando a su vez en su funcionamiento otros sistemas de gestión, como son la gestión por procesos, la

---

<sup>32</sup> Hernández M. “Obra Citada”

dirección integrada de proyectos, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento, entre otros.

Naturalmente, este enfoque involucra a todas las organizaciones, incluyendo al MES, en el esfuerzo que hacen Gobierno y Partido por la implantación de un sistema de gestión a nivel de todo el país.

Todos los expertos reunidos tenían conocimiento de las últimas tendencias internacionales al respecto y abogaban por la política del Gobierno, además, existían varios trabajos investigativos que proponían y validaban el uso de los principios de la gestión de la calidad en algunas áreas universitarias (en el nivel operativo).

Consecuentemente, la dirección de la UCLV determinó aplicar en la gestión universitaria, un enfoque estratégico, de procesos y de calidad integrado a la resolución 297/03. El primer paso fue la creación del Departamento de Sistema y Calidad, el personal especializado tuvo desde sus inicios la tarea de diseñar la estructura organizacional y el mapa de procesos de la UCLV que comenzó a circular hace solo uso días; (Ver ANEXO # 8) el manual de procesos aún se encuentra en elaboración.

En el mapa puede observarse que los procesos sustantivos, o también conocidos como procesos clave (Formación pregrado, Formación postgrado, Ciencia e Innovación tecnológica, Extensión Universitaria) se corresponden con los procesos universitarios principales que se identifican el documento del NMGEF y además coinciden notablemente con los que identifican la mayoría e las universidades extranjeras consultadas. Esto cumple con una de las exigencias del modelo de diseñar soluciones homogéneas y flexibles que permitan la aplicación en otros centros de país y la comparación con otras instituciones educativas de reconocido prestigio a nivel internacional.

Entre los procesos de apoyo se encuentra la Gestión de recursos materiales y financieros, (en esta investigación se prefiere llamar a este proceso Gestión económico- financiera por ser un término más abarcador) junto a la Gestión de los Recursos Humanos y ambiente de trabajo, Informatización e Infraestructura.

La nueva estructura organizacional universitaria que se está proponiendo puede verse en el ANEXO # 9 y la nueva estructura que se propone para el área económica (Vicerrectorado económico) aparece en el ANEXO # 10

En correspondencia con el nuevo sistema de gestión propuesto, se definieron los objetivos estratégicos del curso 2006-2007. El objetivo # 12 dice así:

***Lograr un nivel de gestión en la economía y las finanzas de la UCLV, que le garantice destacarse con respecto a otros centros de Educación Superior por el correcto uso del gasto público, el avance en función de la acreditación de su sistema de gestión y la implantación del sistema de prevención y control integrado a los procesos sustantivos.***

Algunos de los criterios de medida de este objetivo son:

§ Se logra una mayor agilidad en tramitación de la documentación de los **procesos económicos** que ofrecen un servicio, en los marcos de lo legalmente establecido. Lo cual es reconocido por al menos el 80% de la comunidad universitaria.

§ Existe y se desarrolla un programa para la acreditación del sistema de gestión el cual se valora de al menos satisfactorio por la dirección del MES.

§ El personal de administración y/o economía de las áreas participa en el 100% de las reuniones de orientación y asesoría y cumple con las **funciones definidas**.

§ El NMGEF está implantado y su funcionamiento se expresa en un mejoramiento del servicio, el de control, la adquisición recursos y el desarrollo del personal según los resultados de la evaluación externa.

Se han significado estos criterios de medida para facilitar la comprensión de la explicación sobre los motivos que condujeron al presente trabajo investigativo:

Para lograr un nivel de gestión en la economía y las finanzas en el centro, que le garantice destacarse con respecto a otros centros de Educación Superior se precisa que el NMGEF esté implantado y para esto es necesario que los sistemas y subsistemas certificados estén funcionando correctamente y los que no, estén en proceso de perfeccionamiento.

El subsistema organizacional del área económica es uno de los subsistemas que aún no se ha certificado, su diseño se comenzó dos cursos atrás y aún está incompleto, pero lo más preocupante es que el diseño no se corresponde con los nuevos enfoques de gestión que se ha trazado la UCLV

Si tenemos en cuenta que la estructura es la que permite coordinar, dividir e integrar los diversos procesos que los miembros organización ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos, en correspondencia con las estrategias trazadas y las exigencias del entorno; podremos percatarnos de la importancia del rediseño de la estructura organizacional del área económica para el logro los objetivos de laUCLV.

## **2.2- Caracterización de la Gestión Económico-Financiera de la UCLV.**

La UCLV, uno de los centros fundadores de la educación superior en el país, es a su vez la institución de enseñanza superior más multidisciplinaria y una de las más amplias y complejas. Su sede principal radica en la Ciudad Universitaria "Abel Santamaría", donde se asientan sus instituciones administrativas, científicas y académicas; instalaciones deportivas, recreativas y culturales, así como una policlínica con servicios médicos y estomatológicos.

Existen 12 facultades universitarias constituyendo el departamento docente la célula básica del trabajo institucional; así como los centros de estudio e investigación, que como regla pertenecen a las facultades (existen dos áreas de investigación desarrollo y tres grupos de investigación).

La entidad cuenta con varios centros de investigación como son:

- ✓ Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP)
- ✓ Centro de Investigaciones de Soldadura (CIS)
- ✓ Centro de Estudios de Electrónica y Transmisión de la Información (CETI)
- ✓ Centro de Estudios de Química Aplicada (CEQA)
- ✓ Centro de Bioactivos Químicos (CBQ)
- ✓ Centro de Estudios de Termoenergética Azucarera (CETA)
- ✓ Centro de Investigaciones y Desarrollo de las Estructuras y los Materiales (CIDEM)
- ✓ Centro de Investigaciones Agropecuarias (CIAP)
- ✓ Centro de Estudio de Electroenergética (CEE)
- ✓ Centro de Análisis de Procesos (CAP)
- ✓ Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE)
- ✓ Centro de Estudio de Informática (CEI)
- ✓ Centro de documentación e Información Científico-Técnica (CDICT)

**La MISIÓN de nuestra universidad consiste en:**

**“ La formación integral de profesionales cada vez mejor preparados, competitivos y comprometidos con su Patria; contribuir en la formación y superación permanente de los recursos humanos en áreas de prioridad para el desarrollo sustentable del país y realizar una relevante actividad científica, tecnológica y cultural, caracterizada por la generación, difusión y transferencia de conocimientos, tecnologías y servicios de alto valor agregado y de reconocido impacto en el entorno nacional e internacional”.**

Se define además como unidades estratégicas o áreas claves de resultados:

1. Formación de Profesionales (Cursos regulares).
2. Universalización.
3. Ciencia y Técnica.
4. Postgrado y Preparación de cuadros.
5. Extensión Universitaria.
6. Recursos Humanos.
7. Recursos Materiales y Financieros.

**La UCLV se mantiene entre las primeras del país por la relevancia, impacto y pertenencia de su actividad en la cultura, la ciencia y la tecnología, a la vez que se integre efectivamente a los procesos de internacionalización académica, logrando un prestigio creciente entre las instituciones universitarias de Iberoamérica; desarrollando una gestión económica de elevada eficacia y efectividad, basada en la dirección por objetivos, en el liderazgo por valores y en una planificación estratégica que aseguran un creciente y continuo desarrollo institucional y de su talento humano.**

La misión de la gestión económica consiste en asegurar financiera y materialmente el desarrollo de las actividades sustantivas de la universidad en un ambiente de elevada eficacia, eficiencia y efectividad en el uso y control de los recursos

El sistema de gestión económica de la universidad de compone de: estructura organizativa; infraestructura técnica; personal; y soporte informático, por lo que cada uno de estos elementos juegan un papel específico dentro de la gestión ineficiente además la misma se desarrolla a través de la ejecución interrelacionada de un conjunto de procesos que se expresa no sólo por la coherencia que debe existir en el funcionamiento de todos.

El principal órgano colectivo de dirección de la Universidad es su Consejo de Dirección, presidido por el Rector e integrado por los vicerrectores (Vicerrectorado Académico; de Investigaciones; de Relaciones Internacionales y Postgrado; General y Administrativo), decanos, el presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU) y el Secretario General del Sindicato, además de los secretarios generales del Partido y de la UJC, como invitados permanentes.

La dirección ejecutiva del Centro recae en la Rectoría Universitaria, dirigida por el Rector y compuesta por el Secretario General de la Universidad, los vicerrectores y los directores de Economía, Recursos Humanos y Extensión Universitaria.

La Plantilla actual de La Dirección de Economía puede verse en la última página del ANEXO # 11.

### **2.3- Descripción del Subsistema organizacional del área económica de la UCLV.**

El diseño de este subsistema se hizo a partir de lo establecido para el mismo en el documento de NMGEF. En aquel momento se gestaba en la UCLV la idea de aplicar en la gestión universitaria, un enfoque estratégico, de procesos y de calidad integrado a la resolución 297/03. Se daban los primeros pasos en este sentido, por ello la comisión que asumió la tarea del diseño estructural se propuso objetivos que estimamos muy ambiciosos si se tiene en cuenta el poco tiempo de que disponían para resolver un problema de tamaño envergadura y la carencia de un diagnóstico profundo del subsistema organizacional.

Para cumplir con el propósito de sentar las bases para el rediseño estructural con un enfoque de procesos se parte de la caracterización de la estructura vigente

para identificar sus principales dificultades y los aspectos que pueden entorpecen el logro de los objetivos de este trabajo. En el ANEXO # 11 aparece el documento que recoge el diseño del Subsistema Organizacional actual del área económica de la UCLV.

Para El diseño organizativo realizado se concibió la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, la asignación a cada agrupamiento de una persona con autoridad para supervisarla y la obligación de realizar coordinaciones horizontales y verticales en la estructura organizacional. De hecho se centró en definir misión y visión de la organización, valores compartidos y deseados, objetivos estratégicos, funciones de los grupos de trabajo y algunas habilidades necesarias para desarrollar en dichos grupos.

Tras analizar el documento que sustenta la estructura organizacional del área económica de la UCLV se identificaron sus principales dificultades y los aspectos que podrían entorpecer el rediseño con un enfoque basado en procesos:

- § No aparece de manera explícita una Política Económico-Financiera de la organización, que declare las intenciones y principios de la organización en relación con su comportamiento en materia de Gestión Económico-Financiera, como marco de actuación para el establecimiento de los objetivos y metas de su Gestión Económico-Financiera.
- § No se incluyen en el diagnóstico organizacional variables para medir satisfacción de los clientes, referido a su percepción de los principales problemas que obstaculizan el proceso docente - investigativo.
- § En actual diseño estructural del área económica muestra un diagrama (organigrama) en el que se muestran las funciones, departamentos o unidades, y cómo fluye entre estas unidades la autoridad formal. Se reconoce que esta no es la estructura sino la representación gráfica aproximada pero no se muestran, en otro momento, las relaciones informales, los flujos de información ni los mecanismos de coordinación o de integración.
- § Se requiere de un análisis más profundo de los elementos: entorno, estrategia, estructura y cultura para la elección de los parámetros de diseño.

- § Se delimitan las funciones generales y específicas del área, así como las tareas de los grupos de trabajo pero sin especificar interrelaciones y niveles de subordinación.
- § Se determina a su vez el contenido de trabajo en los grupos pero no se establecen las tareas y responsabilidades por cada puesto ni el número de trabajadores requerido por grupo.
- § En el diagnóstico interno aparecen como fortalezas aspectos que poco tiempo después, tras un proceso de auditoría del MAC, se identificaron como debilidades.
- § Se agrupan una serie de habilidades para ocupar los puestos y se mencionan las principales áreas de responsabilidad en las que habría que hacer un redimensionamiento de los puestos de trabajo.
- § Se expresa el propósito de identificar procesos operacionales y establecer los flujos de entradas y salidas de información al sistema, tanto con referencia interna (en la propia GEF) como con referencia externa (áreas y dependencias con vínculos con el centro); pero no se alcanza el propósito.

El diseño del Subsistema Organizacional del área económica de la UCLV confeccionado por esta comisión, a pesar de ser un primer intento, constituye un paso de avance ya que provee de un diagnóstico organizacional con el que identifica la meta a la que aspira la Dirección de Economía de la UCLV y constituye el punto de partida para la remodelación del subsistema organizacional; identifica los valores compartidos, define las funciones de cada una de las áreas funcionales o grupos de trabajo y determina el sistema de conocimientos y habilidades de los mismos como base para el rediseño de los puestos de trabajo.

#### **2.4- Bases para el rediseño del Subsistema Organizacional del área económica de la UCLV, en correspondencia con el enfoque sistémico de la gestión universitaria.**

Las universidades al igual que otras organizaciones utilizan determinados arreglos estructurales para su funcionamiento. Una forma conveniente para el análisis de

estos arreglos, es la diferenciación del tipo de estructura: la académica, que comprende los arreglos asociados con el desarrollo de la actividad académica y la administrativa, que abarca los arreglos asociados con la gestión general de la institución.

El rediseño organizativo es una obligada acción de las universidades por la necesidad de la calidad de su servicio y la mejora de sus procesos sobre la base de sus configuraciones orgánicas. Entendemos el rediseño como la acción de revisar integralmente la Organización en la gestión. Se deben abarcar los elementos externos y internos que determinan un ajuste estructural que propicie el cumplimiento eficiente y eficaz de la universidad, este rediseño va desde el rediseño del trabajo hasta la innovación en cada uno de sus procesos básicos y de apoyo de su gestión como pilares que sostienen la estructura.

En la universidades se requiere del rediseño del trabajo desde el nivel más bajo de la estructura , localizado en el puesto de trabajo, hasta los niveles más altos en los órganos de dirección colectivas, para organizar actividades con una suficiente ampliación y enriquecimiento de la tarea que llegue a asegurar la variedad de tareas y el control necesario sobre las mismas de cada miembro de la organización , así como los órganos de gobierno que faciliten la descentralización de toma de decisiones a estos puestos agrupados en su mayoría en unidades organizativas .

La tendencia está enfocada a estructuras más achatadas , con menos niveles y con mayor necesidad de interacción horizontal, en que todo va enlazando armónicamente dentro de un modelo de estructura diferente al tradicional , comunicaciones más amplias y abiertas , integración funcional entre las distintas áreas , estructuras de redes en lugar de de estructuras de reinos , cultura integrada , responsabilidad y flexibilidad hacia proyectos y objetivos en lugar de autoridad formal , jerarquías inflexibles y colaboración en lugar de oposición de intereses.

En el rediseño organizativo de la estructura administrativa de la universidad se deben analizar:

- Ø Misión de la gestión económica de la universidad
- Ø Escenarios en que se desarrolla la gestión económica de la universidad.

## Ø Procesos que conforman la gestión económica – financiera

Como explicamos anteriormente, el diseño de la estructura con que cuenta hoy la Dirección de economía de la UCLV, constituye un paso de avance ya que provee de un diagnóstico organizacional con el que identifica la meta a la que aspira la Dirección de Economía de la UCLV y constituye el punto de partida para la remodelación del subsistema organizacional; identifica los valores compartidos, define las funciones de cada una de las áreas funcionales o grupos de trabajo y determina el sistema de conocimientos y habilidades de los mismos como base para el rediseño de los puestos de trabajo.

Cuando se realizó el estudio de la actual estructura organizacional del área económica de la UCLV, y se identificaron las principales dificultades que la aquejan se tomó la decisión de encaminar nuestro trabajo hacia la solución de la que consideramos más importante y por ser imprescindible para el desarrollo del nuevo enfoque de gestión que se ha propuesto la UCLV: la **identificación y descripción de los procesos** que conforman la gestión económico-financiera.

Para el logro de este objetivo se tuvo en cuenta cuanto se ha escrito en materia de diseños estructurales con enfoque de procesos, su aplicación en instituciones similares a nivel internacional, los principios que sustentan el NMGEF, lo establecido en el país en materia de normalización en el país y se consultó a expertos en materia organizacional, en gestión de calidad, en gestión económico-financiera y en normalización; sin olvidar miembros del comité que diseñó la actual estructura organizacional.

Los profesionales consultados son:

- § Dr. José Ramón Castellanos Castillo. Vicerrector Económico de la UCLV
- § MsC. Ebir Gonzáles Cruz. Jefa del Departamento de Sistema y Calidad
- § MsC. Mary Fé Rivero Aragón. Auditora de la Oficina Territorial de Normalización (OTN).
- § Dra. Marilis Martín. Directora de Economía en funciones.
- § Lic. Luis Ramón Más Zulueta. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
- § Ing. Annia Hernández Companioni. Dpto de Planificación, Dir. Economía.

Al estudiar el documento del NMGEF nos percatamos de que, a pesar de haber reunido en él criterios de varios docentes, funcionarios de los organismos rectores de la economía y de organizaciones profesionales especializadas no se acoge ni hace referencia a las normas ISO 9000.

La decisión de la UCLV de diseñar su sistema de gestión acogiendo a los principios, los términos y definiciones dados en la NC ISO 9000:2001 *Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario* y en la *Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios*; nos hace pensar en la necesidad de una reestructuración de la gestión económico-financiera, vista a partir de ahora como proceso de apoyo en el mapa de procesos del centro (los términos y referencias mencionados aparecen en el Manual de la Organización que aún no se ha publicado pero del cual se tiene conocimiento tras consultar a su autora: MsC. Ebir Gonzáles Cruz. Dpto Sistema y Calidad)

Aunque en el capítulo I hablamos sobre esta norma resulta conveniente recordar ciertos aspectos; esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

§ necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables y,

§ aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de cliente y los reglamentarios aplicables.

En este trabajo, con el que se pretende identificar y describir los principales procesos del área económica de la UCLV, se identifican como principales clientes los procesos sustantivos, estos son a su vez los principales proveedores y el resultado es la información.

Resultan perfectamente aplicables los principios de la NC- ISO 9000:2001 principalmente el referido al enfoque basado en procesos, que expresa que un resultado esperado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (este debe quedar implementado con el diseño del sistema); el principio de enfoque de sistema para la gestión que se refiere a identificar, entender y gestionar los procesos

interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos y el principio de mejora continua del sistema concebido como un objetivo permanente de la organización.

A pesar del propósito de la NC-ISO 9000:2001 de contribuir a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos aún no se incluyen consideraciones de costos (al menos no se han publicado aún).

Además del uso de la NC-ISO 9000:2001 sería conveniente y muy provechoso considerar los términos y definiciones de otra norma internacional elaborada recientemente por AUREN (un comité internacional de normalización con sede en España).

La Norma GEF 55001 *está diseñada por AUREN* de modo similar a las Normas de aseguramiento de gestión de general aceptación como las ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, UNE 16602: 2002 EX, ISO/IEC 17799, SA 8000, GRH 27001... con las que guarda singulares paralelismos. En consecuencia, la Norma GEF 55001 puede formar parte del conjunto de normas de un Sistema Integrado de Gestión de la organización.

Lo antes expuesto nos hace pensar que existen grandes probabilidades de que en el futuro la GEF 55001 sea norma cubana. Por ello se propone en este trabajo usar sus definiciones en el rediseño de la estructura organizativa que se propone.

Esta norma reconoce que la clave para gestionar operativamente las organizaciones está en su sistematización. Cuando hablamos de sistemas de gestión, nos referimos esencialmente a los procesos racionales de gestión de una determinada actividad y a los elementos que confluyen en esos procesos para hacerlos posibles; elementos que es necesario planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar adecuadamente para alcanzar los fines propuestos.

**Una de las actividades esenciales en la gestión de las organizaciones es la económico-financiera que responde a una premisa fundamental: los objetivos económico-financieros de las organizaciones se orientan a generar la suficiente rentabilidad y liquidez para garantizar su competitividad, su continuidad y su desarrollo.** La Gestión Económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera el de la liquidez, a través del control y dominio de las variables clave que afectan a todas las áreas de la organización.

Además, la Gestión Económico-Financiera puede resultar esencial si afecta a la estructura del sector en el que opera la organización o a sus ventajas competitivas y, por tanto, condicionar su estrategia.

**La Gestión Económico-Financiera en las organizaciones es fundamental para la generación de valor.** De ahí la importancia de la adecuada Gestión Económico-Financiera, es decir, de su **planificación, organización, dirección, control y evaluación.** Por lo que **debe ser de gran interés para las instituciones, centrar su atención en la organización, especialmente en la dirección económica financiera, estableciendo la estructura básica, andamiaje o esqueleto sobre el que debe soportarse la gestión económica financiera.** Se deben aprovechar todos los pasos dados por la organización hasta el momento de estructurarlo y sistematizarlo adecuadamente, de modo que facilite el avance, desarrollo y la mejora continua de la gestión económica financiera

Una adecuada **organización** de las **actividades** encaminadas a **determinar sus objetivos económicos y financieros** y los **medios para alcanzarlos** , **establecer presupuestos de ingresos y gastos** y, por ende , **de cobros y pagos** , **registrar todas las transacciones – explícitas e implícitas** que se producen y **facilitar la información económico-financiera puntualmente, de forma veraz y uniforme, siempre en el marco de la satisfacción de las necesidades de sus agentes internos y agentes frontera, y de la adecuación a la rentabilidad y liquidez deseadas y condiciones del entorno; y todo ello en un marco de respeto a la normativa legal aplicable en cada momento;** aseguran una correcta gestión económica financiera.

Tomando como referencia los requisitos de cumplimiento de dicha norma puede llegarse a ciertas conclusiones con relación a la situación de la gestión económico-financiera en la UCLV:

**1. Política:** En este sentido podemos decir que aún la organización (UCLV) no ha *definido* una Política Económico-Financiera que declare las intenciones y principios de la organización en relación con su comportamiento en materia de Gestión Económico-Financiera, como marco de actuación para el establecimiento de sus objetivos y metas en materia de Gestión Económico-Financiera.

**2. Estructura y Responsabilidades:** La misión de la organización esta bien definida y se ha nombrado un representante de la dirección para el sistema de gestión (Vicerrector Económico), sin embargo, aún se trabaja para redefinir las responsabilidades, funciones, tareas y relaciones jerárquicas y funcionales de las personas que gestionan el Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF).

**3. Planificación:** Se han definido objetivos y metas del SGEF, y se han establecido los programas de gestión Económico-Financiera para el logro de estos objetivos y metas. Contradictoriamente, estos programas han sido establecidos de forma global para todos los CES por parte de MES, o sea, no ha sido a partir de un análisis propio como fundamento para la planificación de las necesidades de la organización en materia de Gestión Económico-Financiera. Se han identificado todos los requisitos legales que son de aplicación.

**4. Implementación:** La organización está en medio de un proceso de identificación y documentación de sus procesos pero aún no ha logrado identificar y documentar sus procesos en materia de Gestión Económico-Financiera, es ese precisamente el objetivo de este trabajo, el que toma como referencia los ciclos económicos y financieros de la organización, siguiendo los requerimientos de la NC-ISO 9000:2001 y proyectándose hacia los requisitos de la Norma GEF 55001.

**5. Control de las Acciones:** Existen mecanismos de control sobre las acciones realizadas en materia de Gestión Económico-Financiera, aunque es cuestionable si los mismos son efectivos, si miden resultados y si vienen acompañados de acciones correctoras y preventivas oportunas. A partir del propósito de este trabajo se debe comenzar a pensar en mecanismos de control para los procesos.

**6. Evaluación del Sistema:** Se están diseñando los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurar la conformidad de la gestión universitaria y para mejorar continuamente su eficacia y eficiencia; se precisa ahora hacerlo específicamente para la gestión económico-financiera. Para ello, la organización debe periódicamente, desarrollar auditorias internas y realizar revisiones por la dirección.

**7. Mejora Continua:** Se ha diseñado el proceso de mejora continua y los planes de mejora para la UCLV, en consonancia se debe trabajar para mejorar

continuamente la eficacia y eficiencia del SGEF, mediante la determinación del alcance y uso de herramientas de Gestión Económico-Financiera aplicables.

## **2.5- Identificación y descripción de los procesos de la gestión económico-financiera.**

La NC ISO-9000:2001 y la GEF 55001 solamente plantean requisitos de la gestión de la calidad y la gestión económico-financiera, respectivamente, a cumplir por las organizaciones, que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, pero no especifica la cantidad o tipos de procesos a determinar, cómo deben estar dispuestas las instalaciones y personas, sus responsabilidades, autoridades y funciones para dar respuesta a la organización y ser gestionadas; esto lo deja a la libre determinación de cada organización, debido a que cada una debe tener un sistema de acuerdo a su tecnología básica instalada y gestionar la misma de acuerdo a sus necesidades y las de sus clientes.

Los pasos que se ha decidido seguir para la implementación del sistema, en correspondencia con los pasos que se recomiendan en “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque de procesos para los sistemas de gestión. STTG N72 R1 (ISO/TC 176/SC 2 N544R2)”, son los siguientes:

10. Conocer los objetivos de la gestión económico-financiera y verificar su correspondencia con la misión y objeto social de la organización.

11. Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados (objetivos). Para ello se propone utilizar el “Procedimiento para alcanzar la organización en procesos” propuesto en el capítulo II de “Tecnología para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la UCLV”

12. Definir los responsables de cada proceso para asegurar la implementación y el mantenimiento del enfoque de proceso según lo planificado.

13. Describir los procesos determinando:

Ü actividades para alcanzar el propósito del proceso, definición de las entradas y salidas (resultados) requeridas por las actividades y su secuencia.

Ü interacción de los procesos e interfases de los mismos.

Ü medidas de control y desempeño del proceso para evaluar su eficacia y eficiencia.

Ü recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso tales como recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos financieros, naturales, etc.

Para este 4to paso se propone la adecuación de la herramienta *Tabla 2.1: Clientes y proveedores del proceso* que aparece en el capítulo II de “Tecnología para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la UCLV” y además de diagramas de flujo e instrucciones escritas.

5. Confeccionar el mapa de procesos y definir la estructura organizativa. Se propone el uso de representaciones gráficas.

A continuación aparece el desarrollo de cada uno de los pasos:

1. Tras consultar los documentos de la planeación estratégica de la organización y entrevistar al Vicerrector Económico, la Directora de Economía y la Jefa de Dpto de Sistema y Calidad, se conoció el objetivo de la gestión económico-financiera y pudieron definirse los objetivos específicos:

#### **OBJETIVO DE LA GESTIÓN ECONÓMICO- FINANCIERA.**

Lograr un nivel de gestión en la economía y las finanzas de la UCLV, que le garantice destacarse con respecto a otros centros de Educación Superior por el correcto uso del gasto público, el avance en función de la acreditación de su sistema de gestión y la implantación del sistema de prevención y control integrado a los procesos sustantivos.

#### **Criterios de Medida.**

1. La R/297/03 y los planes de prevención están implantada y su aplicación se evalúa en el 100% de las áreas de al menos bien por evaluadores externos expresada esta en la no ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y corrupción.
2. En el 100% de los Consejos de Dirección y asambleas de trabajadores se analiza al menos trimestralmente el cumplimiento del objetivo de gestión económica Financiera y en particular lo referido al sistema de control.

3. El 100% de los activos fijos y útiles y herramientas están correctamente registrados y conciliados con el grupo de medios materiales mensualmente.
4. El 100% de los proyectos cuentan con la documentación correcta, están conciliados con la dirección de economía y los gastos se corresponden con el presupuesto aprobado en el mismo.
5. Se logra una mayor agilidad en tramitación de la documentación de los procesos económicos que ofrecen un servicio, en los marcos de lo legalmente establecido. Lo cual es reconocido por al menos el 80% de la comunidad universitaria.
6. Existe y se desarrolla un programa para la acreditación del sistema de gestión el cual se valora de al menos satisfactorio por la dirección del MES.
7. La disciplina informativa y la calidad de la documentación en el 100% de las áreas se evalúa de al menos bien por el vicerrectorado.
8. El personal de administración y/o economía de las áreas participa en el 100% de las reuniones de orientación y asesoría y cumple con las funciones definidas.
9. El NMGEF está implantado y su funcionamiento se expresa en un mejoramiento del servicio, el control, la adquisición de recursos y el desarrollo del personal según los resultados de la evaluación externa.

#### **Objetivos específicos:**

- 1. Lograr el registro exacto y oportuno de las actividades y procesos económico-financieros del Centro, basado en la correcta aplicación de los procedimientos y normativas de control interno, de manera que la contabilidad se convierta en un efectivo instrumento de control y de análisis de la eficiencia en la captación, uso y destino de los recursos materiales y financieros tanto en moneda nacional como en pesos cubanos convertibles y se utilice sistemáticamente en el proceso de toma de decisiones de la dirección universitaria.**

**Criterios de medida**

- a) La R/297/03 y los planes de prevención están implantados y su aplicación se evalúa en el 100% de las áreas de al menos bien por evaluadores externos, expresada esta en la no ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y corrupción.
- a) Se explotan al 100 % de sus posibilidades el sistema contable automatizado y otros sistemas auxiliares.
- b) Se encuentran al día la contabilidad presupuestada así como la patrimonial.
- c) Se realizan oportunamente los cuadros mensuales de todas las cuentas.
- d) Se cumplen los plazos de cobros y pagos.
- e) Se entregan en las fechas establecidas los Estados Financieros.
- f) El 100% de los activos fijos y útiles y herramientas están correctamente registrados y conciliados con el grupo de medios materiales mensualmente.
- g) El 100% de los proyectos cuentan con la documentación correcta, están conciliados con la dirección de economía y los gastos se corresponden con el presupuesto aprobado en el mismo.

**2. Lograr que en todas las actividades que se realicen en la dirección prevalezca la filosofía de la calidad.****Criterios de Medida**

- a) Se capacita al 100 % del personal en las normas ISO.
- b) Se alcanza un 90 % de satisfacción al cliente.
- c) Se logra una mayor agilidad en tramitación de la documentación de los procesos económicos que ofrecen un servicio, en los marcos de lo legalmente establecido. Lo cual es reconocido por al menos el 80% de la comunidad universitaria.
- d) Se aprueban con buenos resultados el 100 % de las actividades de control interno y externo.
- e) Se trabaja en la estructuración de la gestión económico-financiera con un enfoque de procesos.

### **3- Garantizar adecuados niveles de aseguramiento a la organización que permitan el cumplimiento de su misión y alcance de la visión con calidad y eficiencia.**

#### **Criterios de Medida**

- a) Se logra la ejecución en tiempo de no menos del 95 % de las solicitudes de compra.
- b) Se cumple el horario de prestación de servicios en el 100 % de las áreas.
- c) Se reduce el tiempo de respuesta de las solicitudes en un 5 % en el período.
- d) Se mantiene bajo control el 100 % de los almacenes.

### **4. Continuar perfeccionando la elaboración del Plan de la Economía y del Presupuesto en Moneda Nacional con un estricto control de su ejecución lo que permite mayor confiabilidad en los Análisis Económicos y en las informaciones estadísticas, económicas y financieras en soporte automatizado total.**

Criterios de medida:

- a) Se confecciona y presenta el Plan de la Economía y el Anteproyecto de Presupuesto en el mes de junio y con los requisitos establecidos en la metodología.
- b) Se realiza una adecuada desagregación del presupuesto por áreas de responsabilidad y se controla sistemáticamente su ejecución.
- c) Se obtiene y analiza en los primeros 10 días de cada mes el Análisis Económico en las instancias pertinentes.
- d) Se cumple en un 100% la entrega en fecha de las informaciones estadísticas establecidas mensualmente.
- e) Se confecciona el AE-5 y se entrega antes del 5 de cada mes.
- f) Se controlan estrictamente las donaciones recibidas en el centro y se informa oportunamente en los análisis económicos.

- g) Se establecen y mantienen actualizadas las normas de consumo de productos.
- h) Se garantiza la información estadística trimestralmente sobre control de los inmuebles del centro.
- i) Se garantiza la formación y control de los precios de productos y servicios en la universidad todos los meses.

#### **5- Mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros en todas las áreas de la UCLV.**

Criterios de medida:

- a) Se incrementan los indicadores de rentabilidad para medir la eficiencia en no menos de un 10%.
- b) Se buscan no menos de tres nuevas opciones que permitan aumentar la captación de ingresos tanto en divisas como en moneda nacional.
- c) Se realiza el análisis de las fuentes que generan gastos y la reducción de los mismos en la totalidad de las áreas.
- d) Se reduce el ciclo de rotación de activos de forma que facilite el incremento de la liquidez.
- e) Se perfeccionan los métodos de planificación de los recursos.

**2. Como parte de determinación de los procesos y las responsabilidades par el logro de los objetivos de la calidad de los productos o servicios se aplica el “Procedimiento para alcanzar la organización en procesos” propuesto en el capítulo II de “Tecnología para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la UCLV”**

Es necesario aclarar que según la NC- ISO 9000:2001, *producto*: es el resultado de un proceso y que tiene cuatro categorías genéricas: servicio, software, hardware y material procesado; la mayoría de los productos contienen varias categorías genéricas y se denominan por su elemento predominante, por lo que a partir de ahora es preciso referirse a servicios.

Al analizar las funciones del área económica de la UCLV, definidas en el documento que sustenta la estructura organizacional actual; pueden definirse los principales servicios que presta la GEF:

- Dirige y orienta las acciones de apoyo a las funciones académicas.
- Definición y regulación del funcionamiento financiero de toda la organización en ambas monedas: presupuesto estatal, balances de ingresos-egresos y de los fondos financieros.
- Elaboración conjuntamente con la alta dirección de la Planeación Estratégica y Corriente.
- Elaboración y aprobación, conjuntamente con la alta dirección de los balances y presupuestos.
- Establecer y controlar los principales indicadores técnicos- económicos. Planeación estratégica. Dirección por objetivos. Planificación corriente. Balances y presupuestos. Inversiones.
- Aplicación del sistema interno de aportes y contribuciones.
- Regulación y aprobación de las inversiones.
- Regulaciones de los gastos, concesión de préstamos, financiamientos y pre-financiamientos.
- Control de saldos de efectivos en cuentas bancarias en ambas monedas.
- Elaboración de los flujos de caja correspondientes para la autorización del plan priorizado de erogaciones.
- Establecimiento de la organización contable en el sistema de acuerdo a los niveles organizacionales establecidos.
- Verificación del cumplimiento de los principios y legislaciones vigentes en la esfera contable en cada una de las decisiones de la alta dirección con énfasis en el Control Interno y la Seguridad Informática.
- Información al Consejo de Dirección Universitario de los resultados económicos.
- Proyecta y aprueba los límites de gastos de la dirección.

Posteriormente se agruparon estos servicios en tres procesos fundamentales que se estima son los necesarios para la consecución de los objetivos: **Planificación**, **Contabilización** y **Administración Financiera**. (se observa que estos se corresponden con los tres sistemas sobre los que se erige la GEF del MES)

3. Para garantizar que los responsables de cada proceso sean los adecuados se precisa de culminar el proceso de reestructuración organizativa, llegando a definir todas las interrelaciones de trabajo y el diseño de los puestos; ese objetivo está fuera del alcance de esta investigación.

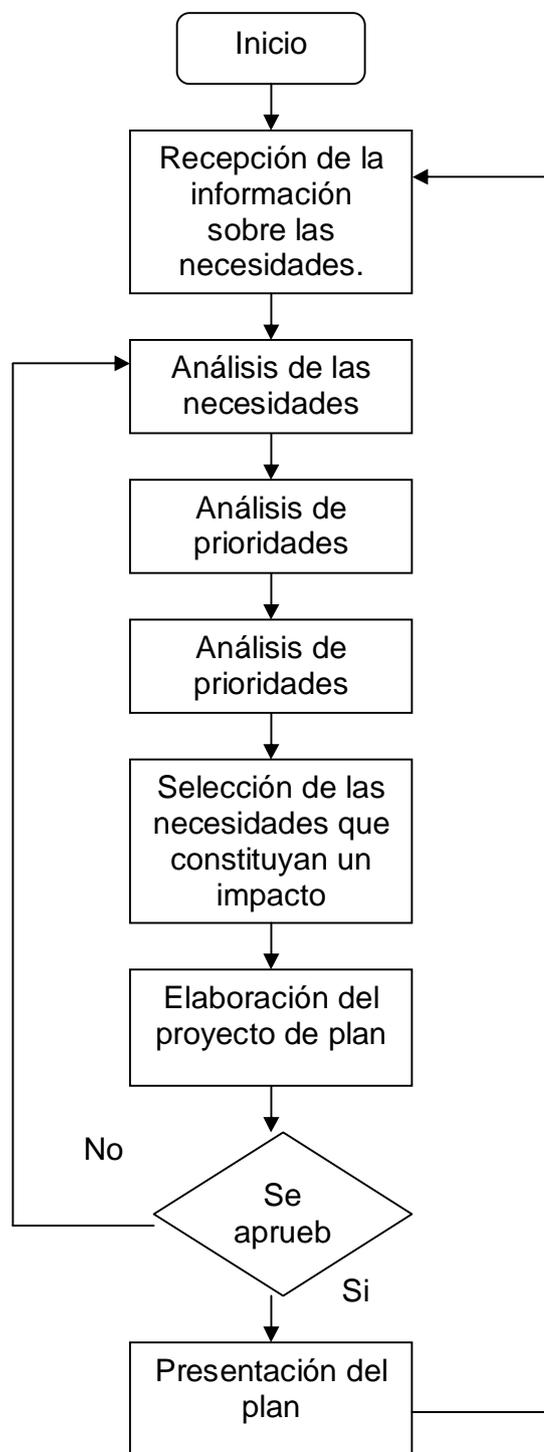
4. Para a descripción de los procesos adecua la herramienta *Tabla 2.1: Clientes y proveedores del proceso* que aparece en el capítulo II de “Tecnología para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la UCLV” y además de diagramas de flujo e instrucciones escritas.

**Tabla 3.1: Clientes y Proveedores de Proceso Planificación**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Procesos sustantivos de la organización.	Informes de necesidades.	Balance de necesidades con disponibilidades.	Información para la planificación	El propio proceso, el consejo de dirección de la organización.
Proceso sustantivos de la organización,	Información de la ejecución del Plan Económico.	Análisis de la ejecución del Plan Económico.	Análisis económico-financiero.	Consejo de Dirección de la UCLV y MES
			Planificación	
Proceso sustantivos de la organización	Información de compromisos	Análisis de la ejecución del Presupuesto.	Análisis económico-financiero.	Proceso Administración Financiera,

y Proceso Contabilización.	de pagos en ingresos depositados.		Planificación	Consejo de Dirección de la UCLV y MES.
Proceso Administración Financiera	Disponibilidad financiera	Análisis del cumplimiento de los planes de captación.	Planificación	Consejo de Dirección de la UCLV y MES
Todos lo procesos	Evidencias del cumplimiento de los objetivos	Control del cumplimiento de los objetivos y metas.	Información del seguimiento de los objetivos	Todos los procesos

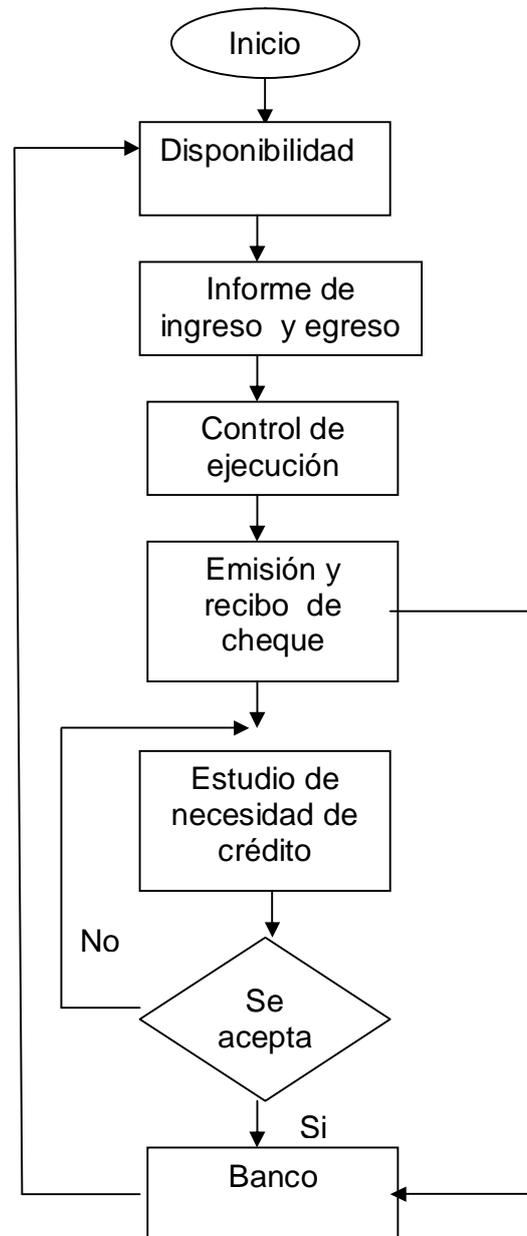
## Planificación



**Tabla 3.2: Clientes y Proveedores de Proceso Administración Financiera.**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Proceso Contabilización	Informe de ingresos y egresos.	Análisis de la disponibilidad financiera.	Disponibilidad financiera	Proceso Planificación y procesos sustantivos de la organización
Proceso Contabilización y Banco	Estado de la cuenta bancaria	Conciliación bancaria	Disponibilidad financiera	Procesos sustantivos y Proceso Planificación.
Proceso Contabilización	Informe de ingresos y gastos del presupuesto	Análisis de la ejecución del presupuesto	Disponibilidad financiera	Procesos sustantivos y Proceso Planificación.
Proceso Contabilización	Informe de cobros y pagos	Análisis del comportamiento de los cobros y pagos	Situación de la liquidez	Procesos sustantivos y Proceso Planificación.

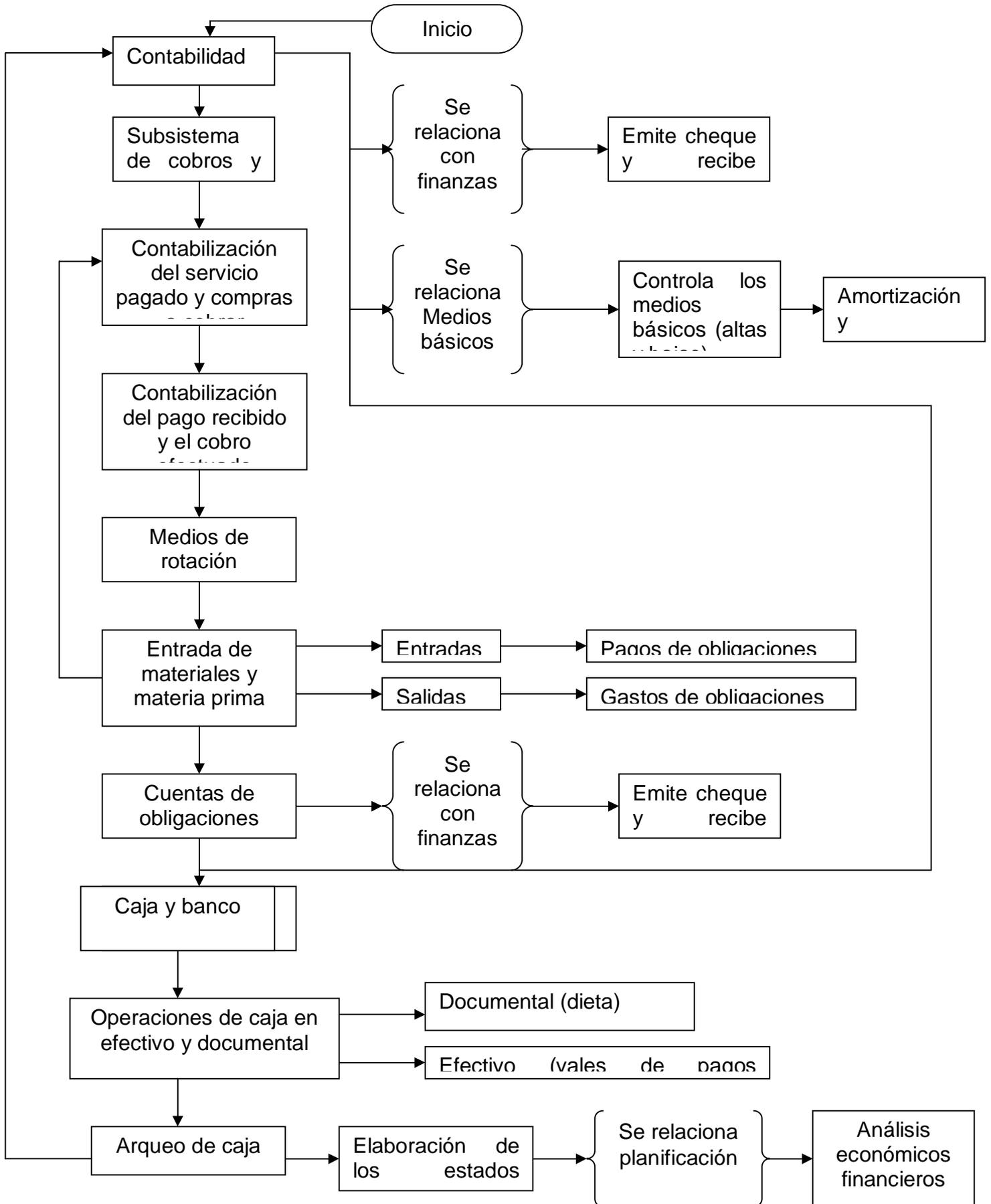
## FLUJOGRAMA DE FINANZAS



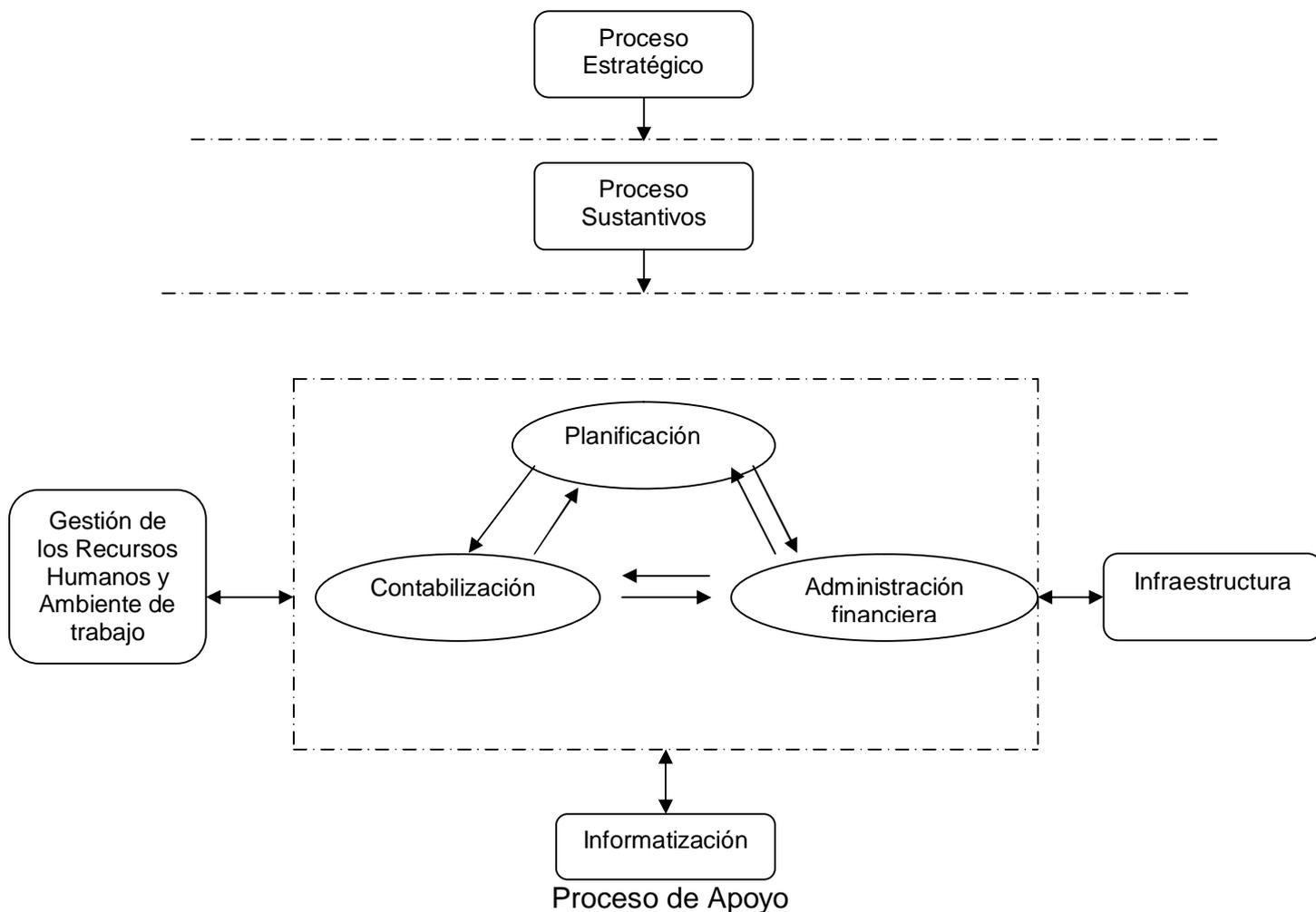
**Tabla 3.3: Clientes y Proveedores de Proceso Contabilización.**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Procesos sustantivos de la Organización	Información sobre prestaciones de servicios y ejecución de proyectos.	Conciliación	Informe de ingresos y egresos.	Proceso Administración Financiera y proceso Planificación.
Procesos sustantivos de la Organización	Información sobre gastos e ingresos del presupuesto de las áreas.	Control de la ejecución de los ingresos y los gastos del presupuesto.	Informe de ingresos y gastos del presupuesto de la Organización.	Procesos sustantivos, Proceso Planificación y proceso Administración Financiera.
Procesos sustantivos y MES.	Asignaciones del presupuesto, ingresos por proyectos	Conciliación	Estado de la cuenta bancaria	Procesos sustantivos, Proceso Planificación y proceso Administración Financiera.

FLUJOGRAMA DE CONTABILIDAD



5. Mapa de procesos:



## **2.6- Conclusiones del capítulo.**

Ü Para el rediseño de la estructura organizativa de la GEF es preciso trazar o esclarecer la política económica de la organización, su misión y objetivos; para a partir de ellos determinar los procesos que la integran.

Ü Es preciso basar el rediseño de la gestión económico-financiera en los principios de la NC-ISO 9000:2001 y la GEF 55001

Ü Para poder definir acertadamente los responsables de los procesos se requiere concluir el rediseño de la estructura.

Ü Utilizar diagramas de flujos y la tabla de Clientes-Proveedores en la descripción de los procesos facilita su comprensión.

Ü Para establecer los controles de los procesos se deben definir indicadores que permitan comprobar el resultado de los mismos, dichos indicadores deben ser de fácil comprensión para el responsable del proceso, deben ser medibles y enmarcados en tiempo.

Ü De resultar ineficaz el proceso debe hacerse un análisis causal y confeccionar un plan de acción que debe ser aprobado por el consejo de dirección de la UCLV.

Ü Se debe continuar trabajando en el rediseño de los puestos de trabajo, la definición de las interrelaciones de los puestos para el establecimiento de la estructura organizacional.

Ü El uso del enfoque de procesos para el rediseño de la estructura organizativa de la gestión económico-financiera permite la integrabilidad de los procesos y contribuye a la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Conclusiones Generales*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



### **CONCLUSIONES.**

- § Toda organización debe ser capaz de asimilar los cambios del entorno, para ello precisa de un sistema de gestión flexible, dinámico, organizado en procesos y diseñado para mejorar continuamente.
- § El rediseño de las estructuras organizativas en universidades deberá asegurar la adaptación a los cambios del entorno y al cumplimiento de la misión de la universidad ante la sociedad, asegurando la flexibilidad y racionalidad del diseño laboral, para dar respuesta a las exigencias actuales en que se desarrolla la universidad y cada uno de sus procesos.
- § La estructura que se proponga para la gestión económico-financiera debe permitir dar respuesta a cualquier cambio del entorno que implique acometer una nueva estrategia por parte de la organización.
- § Para la implementación de un enfoque de procesos en la gestión económico-financiera de la UCLV constituyen una referencia obligada los principios y definiciones contenidos en las normas NC-ISO 9000 y en la GEF 55001.
- § Los tres procesos fundamentales necesarios para la consecución de los objetivos de la gestión económico-financiera son: **Planificación, Contabilización y Administración Financiera.**
- § Para describir los procesos de la GEF es preciso determinar las actividades para alcanzar el propósito del proceso, las entradas y salidas requeridas por las actividades, la secuencia e interacción de los procesos, los controles de los procesos para evaluar su eficacia y eficiencia, los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso y los responsables de los mismos.
- § El uso del enfoque de procesos para el rediseño de la estructura organizativa de la gestión económico-financiera contribuye a la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.

### **CONCLUSIONES.**

- § Toda organización debe ser capaz de asimilar los cambios del entorno, para ello precisa de un sistema de gestión flexible, dinámico, organizado en procesos y diseñado para mejorar continuamente.
- § El rediseño de las estructuras organizativas en universidades deberá asegurar la adaptación a los cambios del entorno y al cumplimiento de la misión de la universidad ante la sociedad, asegurando la flexibilidad y racionalidad del diseño laboral, para dar respuesta a las exigencias actuales en que se desarrolla la universidad y cada uno de sus procesos.
- § La estructura que se proponga para la gestión económico-financiera debe permitir dar respuesta a cualquier cambio del entorno que implique acometer una nueva estrategia por parte de la organización.
- § Para la implementación de un enfoque de procesos en la gestión económico-financiera de la UCLV constituyen una referencia obligada los principios y definiciones contenidos en las normas NC-ISO 9000 y en la GEF 55001.
- § Los tres procesos fundamentales necesarios para la consecución de los objetivos de la gestión económico-financiera son: **Planificación, Contabilización y Administración Financiera.**
- § Para describir los procesos de la GEF es preciso determinar las actividades para alcanzar el propósito del proceso, las entradas y salidas requeridas por las actividades, la secuencia e interacción de los procesos, los controles de los procesos para evaluar su eficacia y eficiencia, los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso y los responsables de los mismos.
- § El uso del enfoque de procesos para el rediseño de la estructura organizativa de la gestión económico-financiera contribuye a la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos.

### **RECOMENDACIONES.**

- ✓ Continuar el trabajo hasta lograr concluir el diseño estructural de la gestión económico-financiera (GEF), para ello es preciso :
  - § Definir la política económico- financiera de la organización que declare las intenciones y principios de la organización en relación con su comportamiento en materia de Gestión Económico-Financiera, como marco de actuación para el establecimiento de los objetivos y metas de su GEF.
  - § Definir misión, responsabilidades, funciones, tareas y relaciones jerárquicas y funcionales de las personas que intervienen en la GEF.
  - § Definir objetivos y metas de la GEF, y establecer los programas de gestión para el logro de los mismos.
  - § Documentar todos los procesos identificados siguiendo los requerimientos de las normas NC-ISO 9000 y la norma GEF 55001.
  - § Utilizar la herramienta “Lazo de calidad” para la identificación de los procesos y subprocesos de la GEF.
  - § Definir mecanismos de control de los procesos, previstos de indicadores que permitan comprobar el resultado de los mismos, dichos indicadores deben ser de fácil comprensión para el responsable del proceso, deben ser medibles y con límites temporales.
  - § Poner en funcionamiento los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurar la GEF, y para mejorar continuamente su eficacia y eficiencia.
  - § Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la GEF, mediante la determinación del alcance y uso de herramientas de Gestión Económico-Financiera aplicables.



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Bibliografía*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AFNOR FD X 560:2000. Gestión de la calidad. Gestión de los procesos. Traducción certificada.
- ✓ Alonso García, María C (2002) Guía para la aplicación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2000 en la educación. AENOR. España. p 173
- ✓ Álvarez, Isaías Y Carlos Topete (1997) Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior Gestión y Estrategia No 11-12 Número doble Enero-Diciembre UAM-A. Publicado en [www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num 11y 12/docto1.htm](http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num%2011y%2012/docto1.htm)
- ✓ Amozarrain, M (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón. Corporación Cooperativa. Madrid.
- ✓ Amat, Joan .El Control de Gestión una Perspectiva de Dirección, Ediciones Gestion 2000. Barcelona 2003.
- ✓ Angulo Henríquez, Raúl A. Política de Gestión económico-administrativa. Universidad de los Lagos.
- ✓ Bueno Campo; E (1995) Dirección estratégica de la empresa Metodología, técnicas y casos. Pirámide. SA.
- ✓ Caetano, A. (1999). Estrategia para la competitividad de las empresas del siglo XXI. *Revista Normalización. Año 99, N°1, pp 26-33.*
- ✓ Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria. Universidad Politécnica de Madrid.
- ✓ Carballal del Río, Esperaza. Las estructuras colaborativas. El tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa. Ciudad de La Habana, 2006.
- ✓ Chaviaenato, Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, 3ra Edición .Mc Graw Hill. 1992.
- ✓ Colectivo de autores. Perfeccionamiento de la actividad económica. La Habana. Editorial Félix Varela, 2002, T1.
- ✓ Colectivo de autores. Perfeccionamiento de la actividad económica. La Habana. Editorial Félix Varela, 2002, T2.

- ✓ Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional.  
[www.unmsm.edu.pe](http://www.unmsm.edu.pe)
- ✓ Cuatrecasas, A. Lluís. Organización y gestión de la producción en la empresa actual, España, 1994.
- ✓ Harrington, H. J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc. Graw Hill. Colombia, 1993.
- ✓ Hax Arnoldo. MAJLUF Nicolas, Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Editorial DOLMEN, 2001.
- ✓ Hernández M. "Dirección Estrategia Integrada". Material entregado en el Encuentro Cuba-USA de noviembre del 2003.
- ✓ Koontz, Harold y O`donell, Chris. Fundamentos de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill, México
- ✓ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz; Administración. Novena Edición. Editorial McGraw Hill, México 1990.
- ✓ Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. McGH University. Editorial Buenos Aires. Capital/BIG/Books
- ✓ Mintzberg, Henry. The Structure of Organizations. 1979, Prentice Hall
- ✓ Molina, Claudia. Gestión Organizacional. [www.southlink.com.ar](http://www.southlink.com.ar)
- ✓ Rivero Aragón, Mary Fé. Tecnología para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales. Tesis presentada en opción al grado de Master en Ingeniería Industrial Mención Calidad. Santa Clara, 2006.
- ✓ Schein, Edgar H. Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. México 1988
- ✓ Schein, Edgar H. Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. México 1988
- ✓ Sitios Web:
  - § Universidad Piloto de Colombia.
  - § Universidad Autónoma Metropolitana (México)
  - § Universidad de Los Lagos (Chile)
  - § Universidad Católica de Uruguay

- § Universidad de Sevilla (España)
  - § Universidad Politécnica de Madrid (España)
  - § Universidad de Zaragoza (España)
  - § Universidad Autónoma de Madrid
  - § Universidad Complutense de Madrid
  - § Universidad de Alcalá (España)
  - § Universidad de Córdoba (Argentina)
  - § Universidad Católica de Valparaíso (Chile)
- 
- ✓ Sosa Sálico Mariano. Ambiente organizacional. Influencia sobre los individuos y la organización. [www.gestópolis.com](http://www.gestópolis.com)
  - ✓ Stoner, Freeman, Gilbert J.R. Administración. 6ta edición, Editorial Prentice Hall
  - ✓ Von. Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas. Petrópolis. Vozes, 1976.
  - ✓ [www.gestiónempresarial.info](http://www.gestiónempresarial.info)
  - ✓ [www.isosistemplus.com](http://www.isosistemplus.com)
  - ✓ [www.azc.uam.mx](http://www.azc.uam.mx)



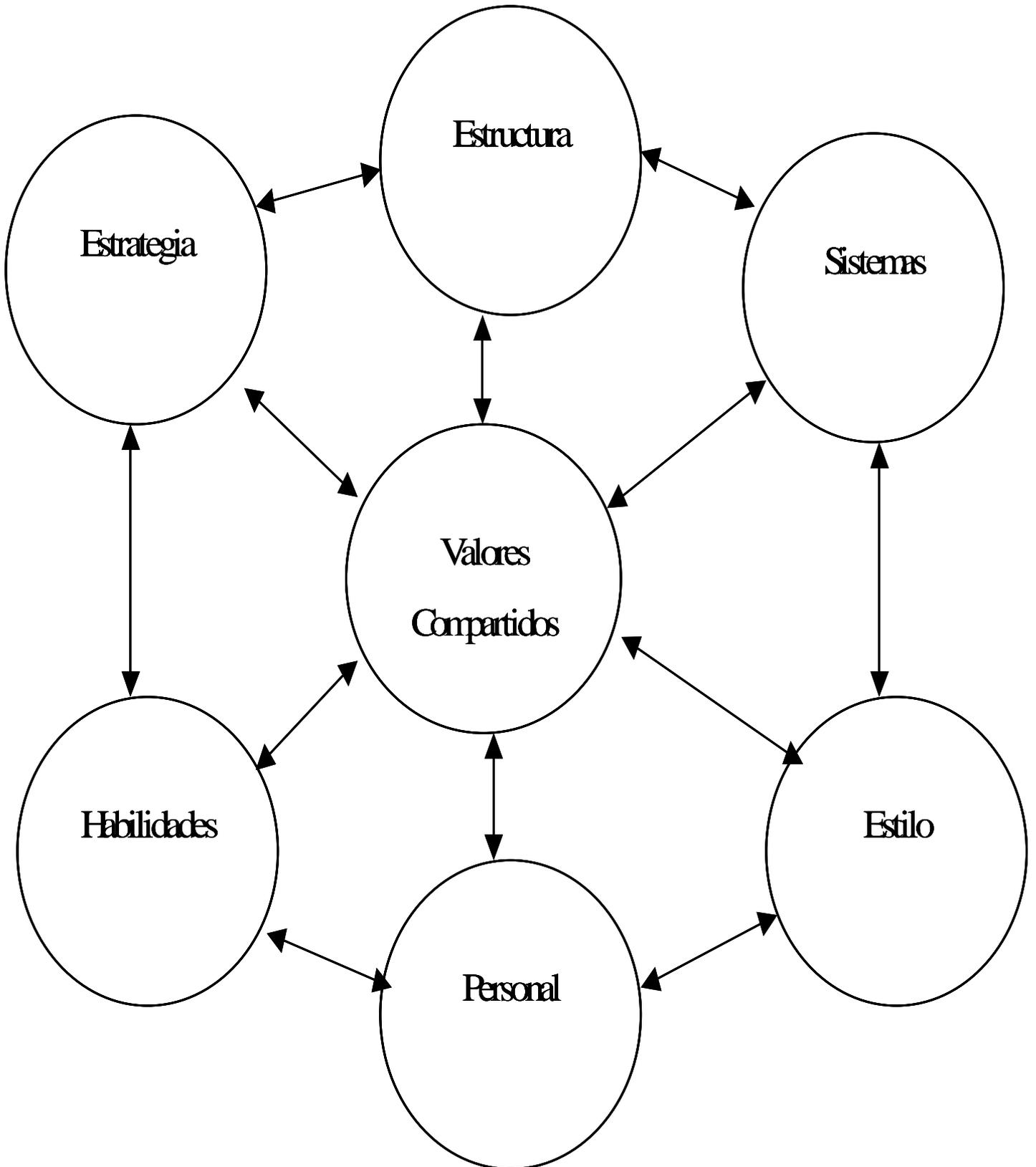
UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

## *Anexos*

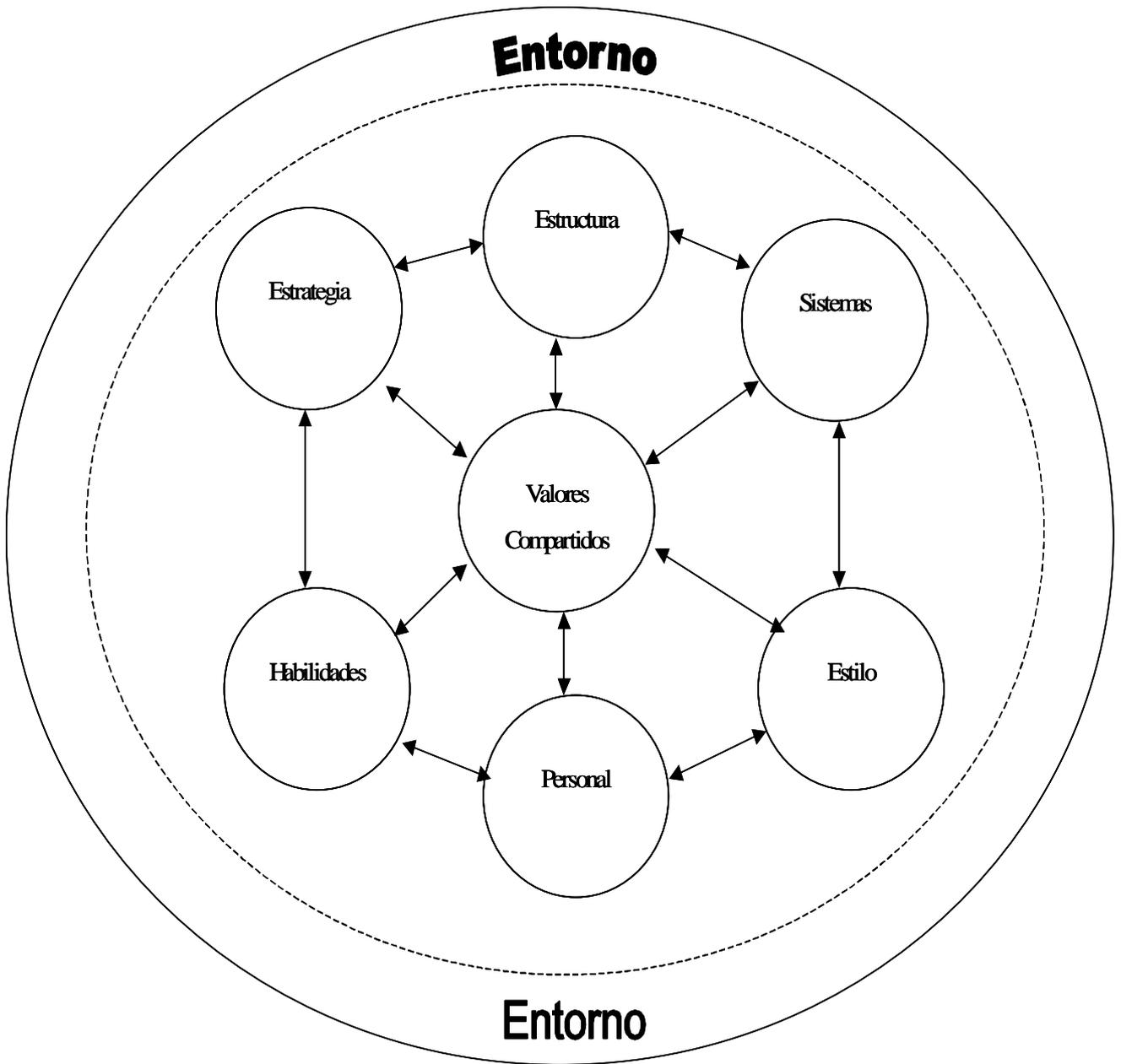
CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



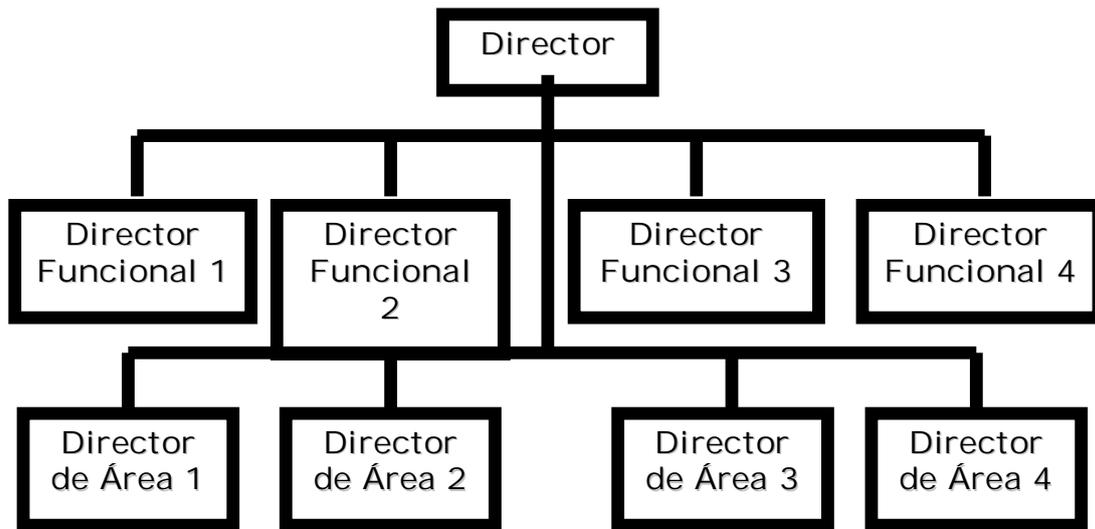
ANEXO # 1: Esquema de las 7 "S" de Mc. Kinsey



ANEXO # 2: Relación del Esquema de las 7 “S” de Mc. Kinsey con su entorno



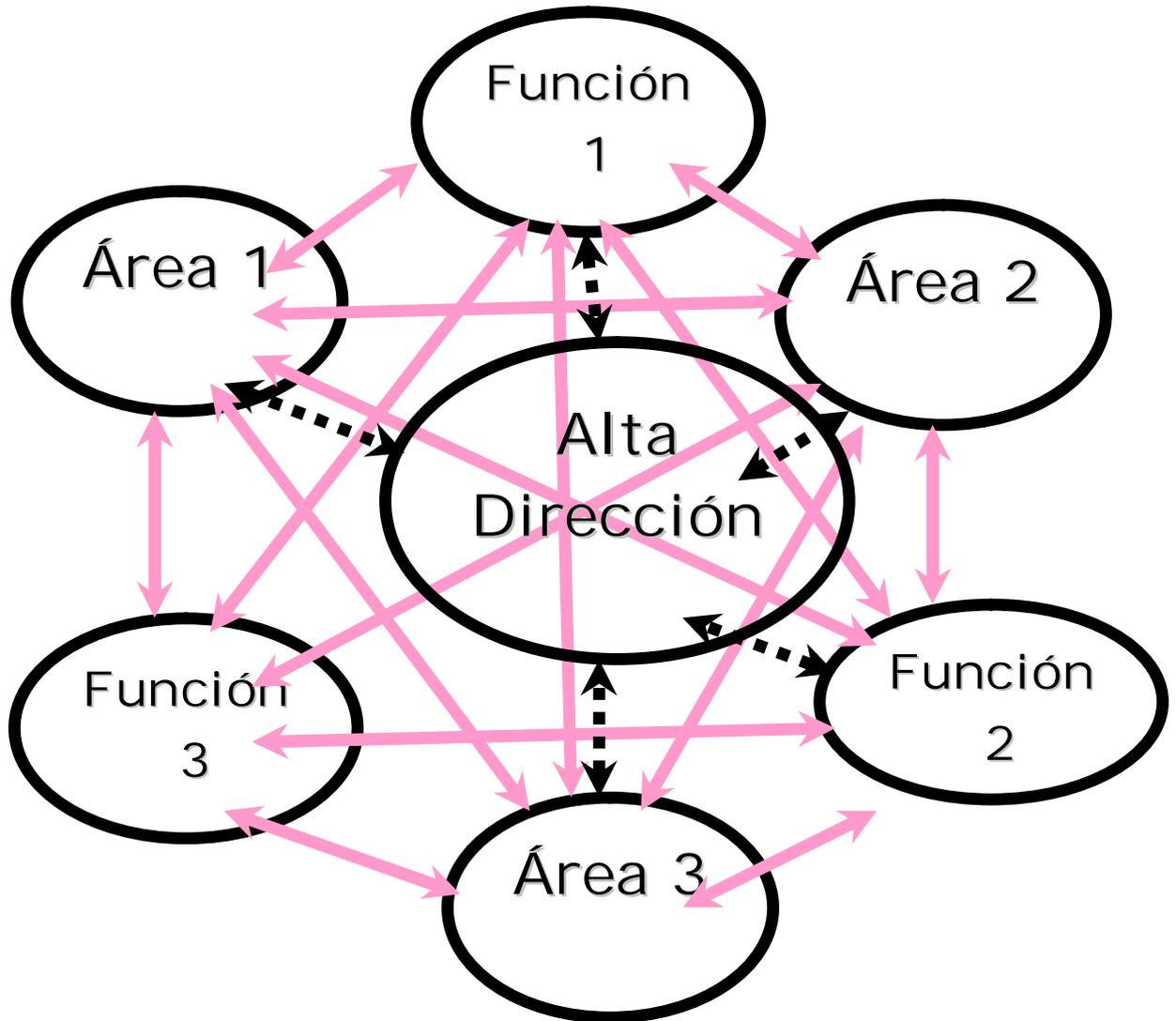
**ANEXO #3: Estructura Lineal-Funcional (Jerarquizada)**



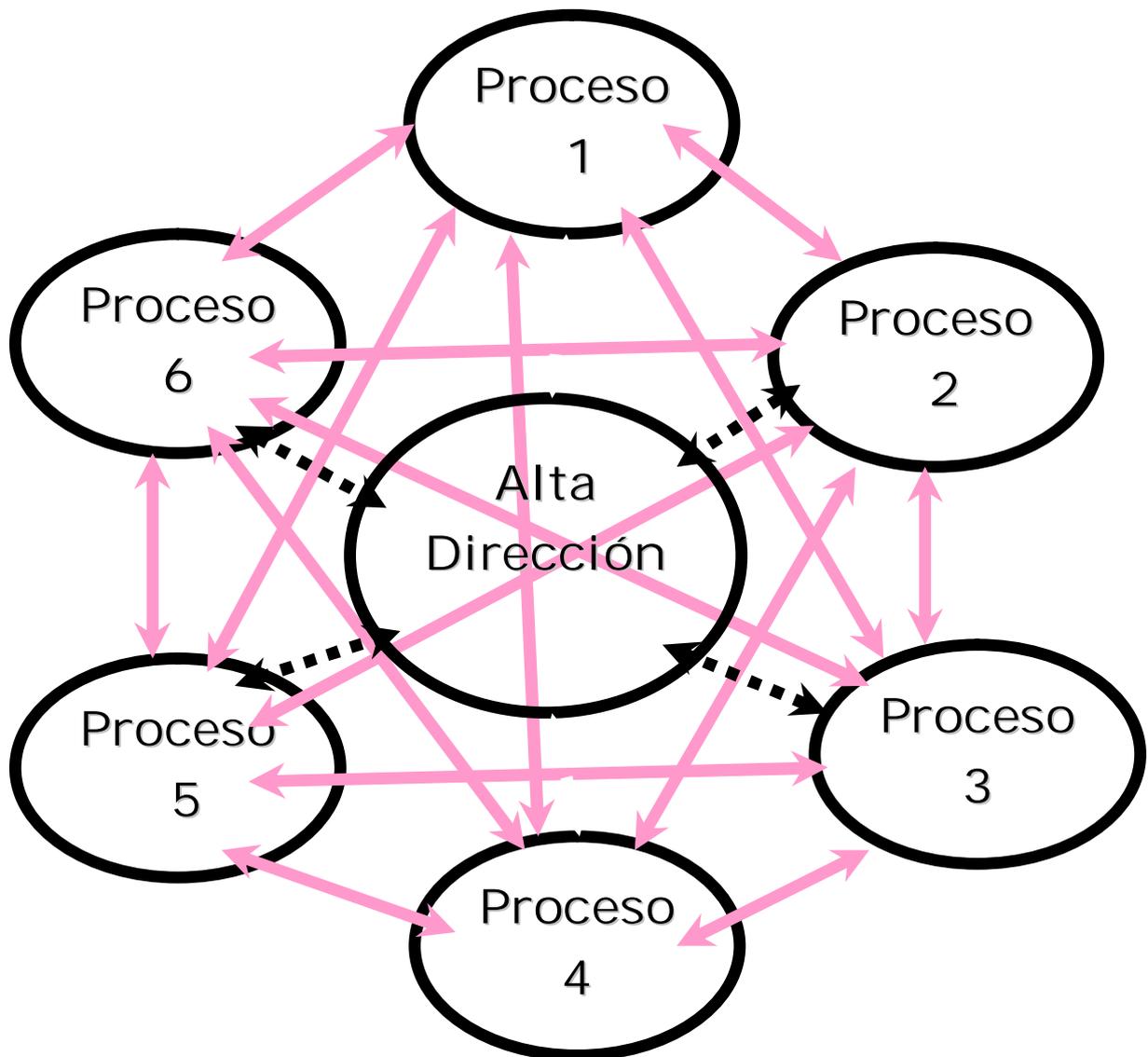
**ANEXO # 4: Estructura Matricial**

Áreas	Función 1	Función 2	Función 3
Áreas 1			
Áreas 2			
Áreas 3			

**ANEXO #5: Organización orientada a los sistemas, funcionamiento en red.**

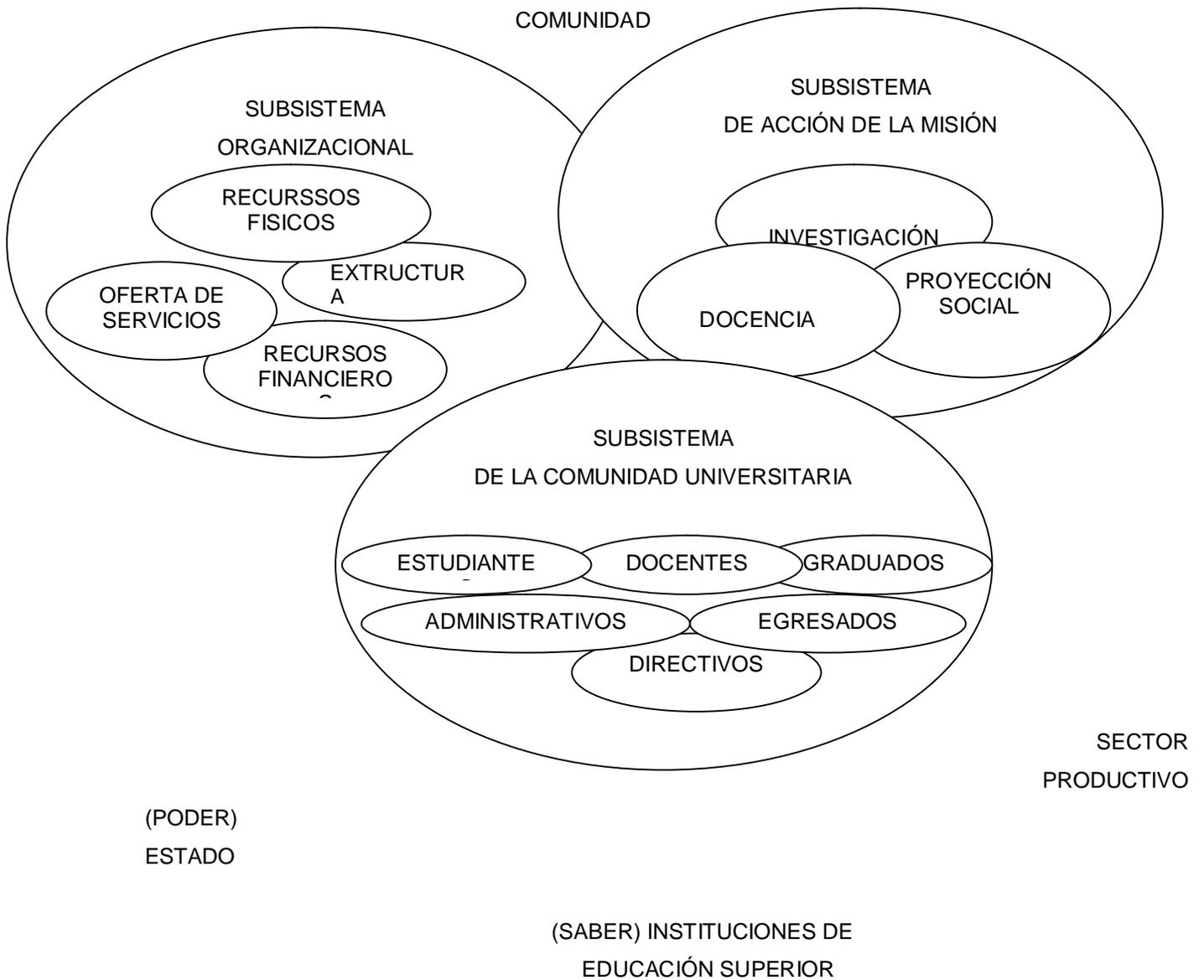


**ANEXO # 6: Organización Interfuncional.**

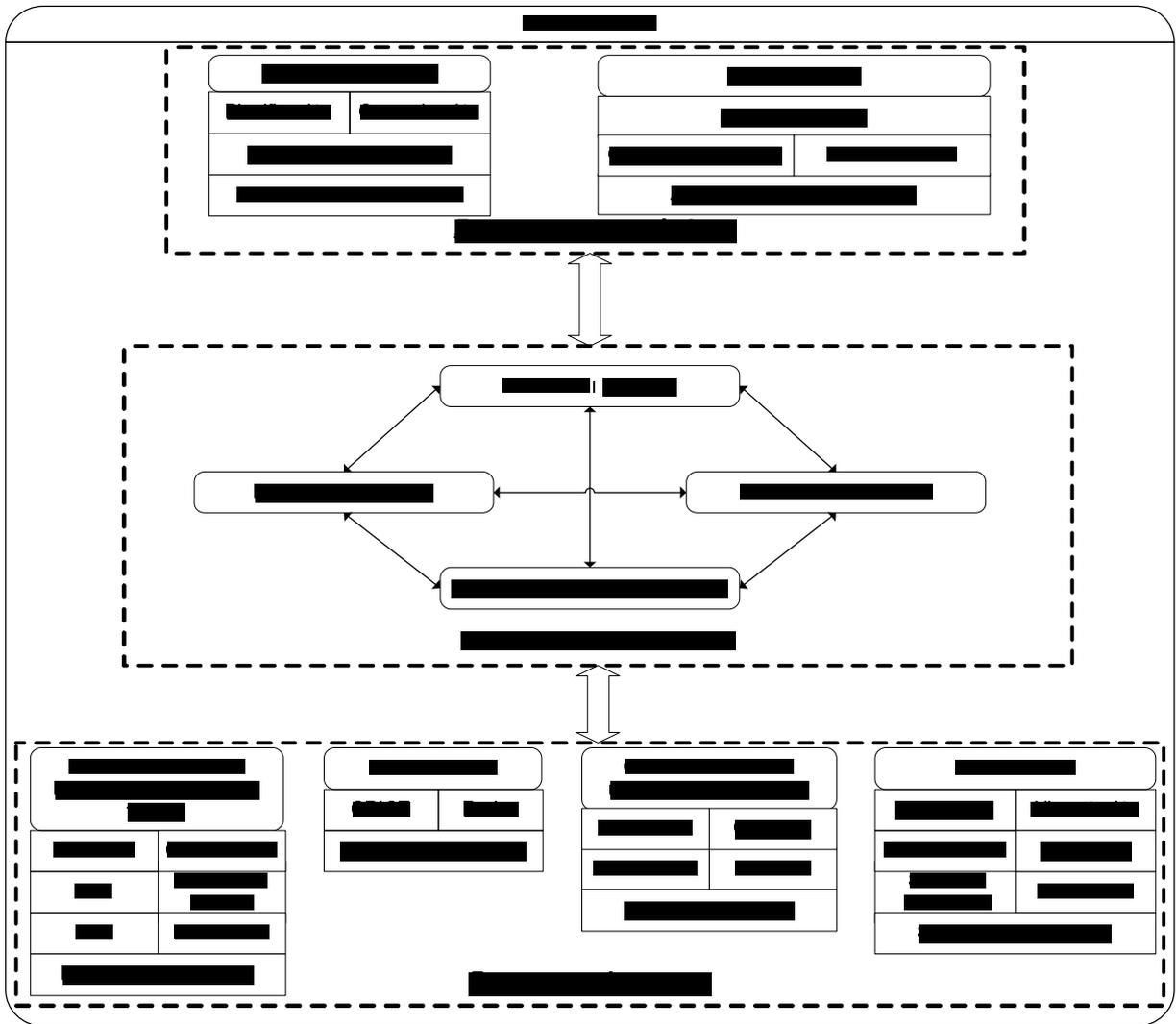


**ANEXO # 7: CONSEPCIÓN DE SISTEMA ABIERTO (UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA)**

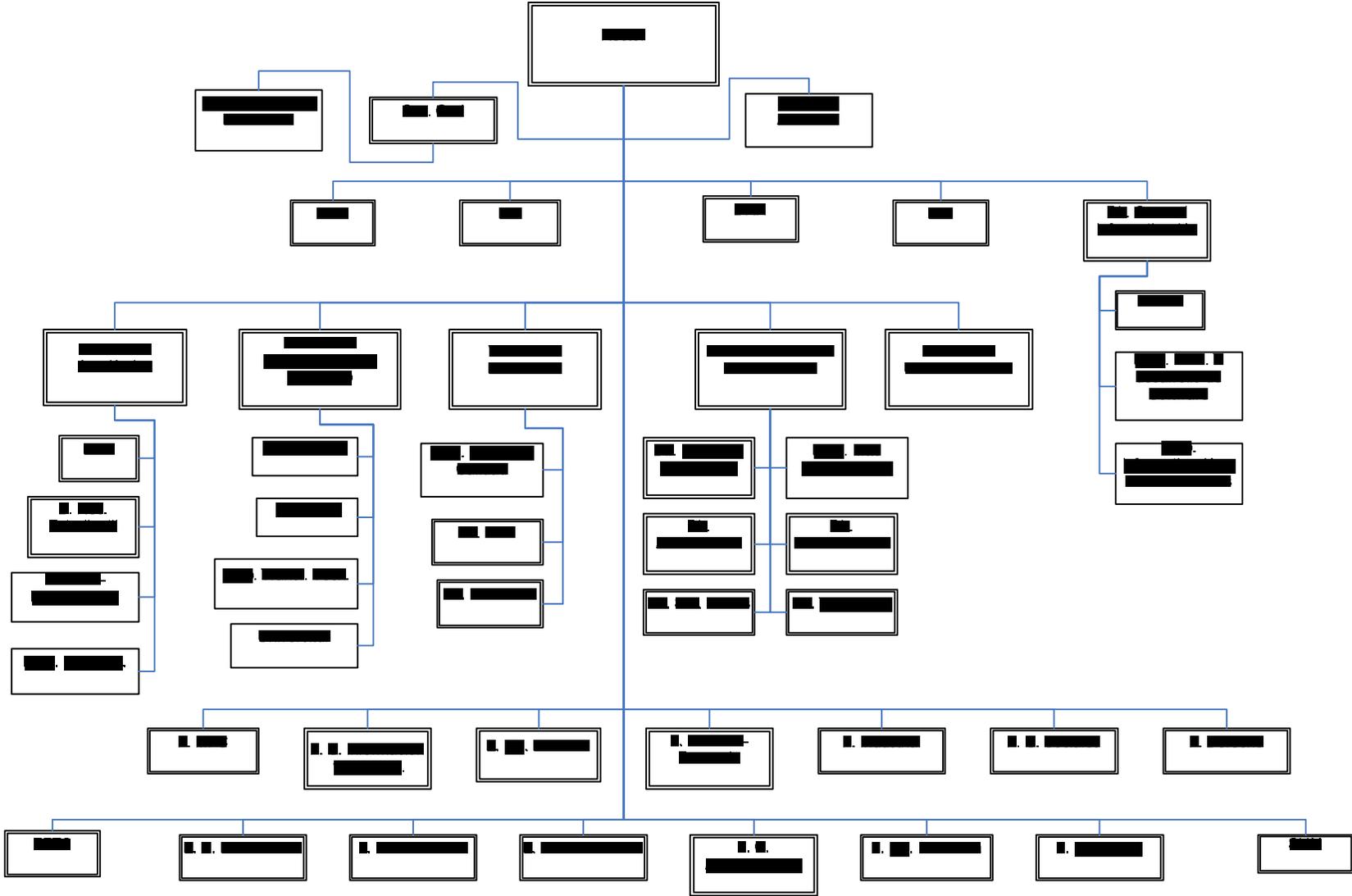
ENTORNO NACIONAL, INTERNACIONAL



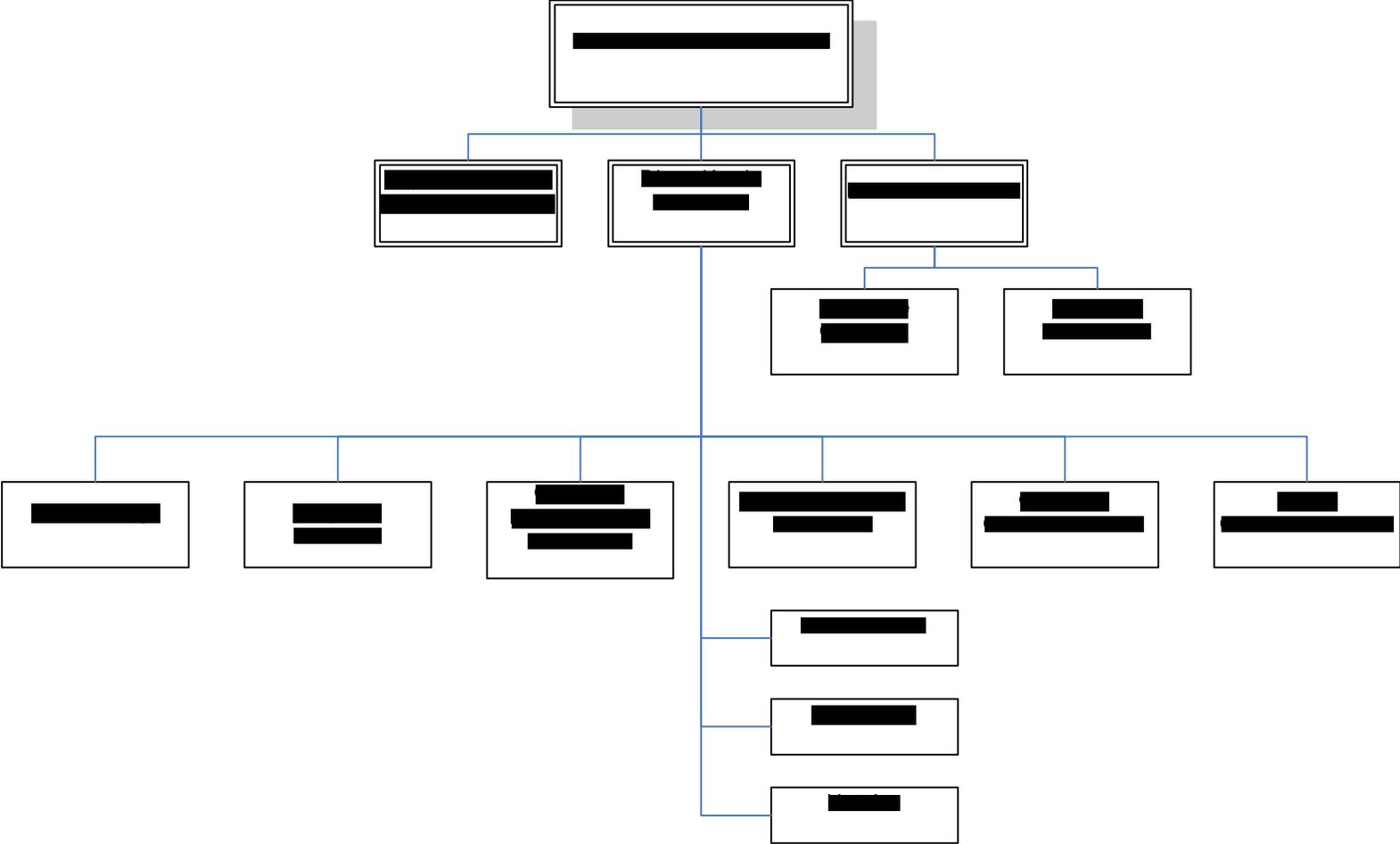
**ANEXO # 8: Mapa de proceso de la UCLV.**



ANEXO # 9: Organigrama UCLV



**ANEXO #10: Organigrama Vicerrectorado Económico**



## **ANEXO # 11: UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTHA ABREU" DE LAS VILLAS.**

### **SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL**

#### **INTRODUCCION:**

A continuación se presenta el nuevo modelo de Gestión Económico-Financiero específicamente el Subsistema Organizacional de la Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas (UCLV), el cual fue realizado según orientaciones del Ministerio de Educación Superior (MES) por una comisión especializada formada por los siguientes compañeros:

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Dependencia</b>
Lic. Armando Lauchi Sañudo	Dirección de Economía
Ing. Berkys Morales	Dirección de Economía
Ing. Annia Hernández Campanioni	Dirección de Economía
MSc. Ing. Osmani Lugo González.	Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE-UCLV)
CP. Julio Cesar Martínez Oliver	Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE-UCLV)
Lic. Luis Ramón Más Zulueta.	Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE-UCLV)
Ing. Darkys Edith Lujan García	Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE-UCLV)
Lic. Gleibys Barbosa Iglesia	Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE-UCLV)

#### **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATEGICO**

El Diagnóstico Organizacional con enfoque estratégico fue reelaborado de forma colectiva y sobre la base de donde estamos y a donde queremos llegar. Para el logro de un consenso se realizó trabajo en grupo y sesiones plenarias.

##### **Misión**

***Dirigimos la Gestión Económica-Financiera de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas eficaz y eficientemente, con énfasis en el control interno, en la veracidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones y en la profesionalidad de nuestros recursos humanos.***

##### **Visión**

***Hemos logrado al intervención con la comunidad universitaria y el entorno, que nos ha permitido realizar una acertada y eficiente gestión de los recursos materiales y financieros en correspondencia con un riguroso control y confiabilidad confiable que nos sitúa entre los tres primeros lugares. Contamos con personal de un alto nivel técnico-profesional, comprometido, honesto y responsable que dispone de medios de tecnología y trabajos modernos.***

##### **Valores:**

##### **Valores Compartidos:**

**Responsabilidad:** Nivel de obligación que hemos adquirido en el proceso de maduración de la personalidad hacia lo que consideramos nuestro deber.

**Honestidad:** Actuamos en correspondencia con las normas sociales y éticas establecidas para la actividad económica.

**Experiencia:** Somos un colectivo que trabaja de forma estable en la actividad económica lo que nos hace acreedores de un cúmulo de conocimientos y experticia en nuestra labor cotidiana.

**Valores deseados:**

**Sentido de pertenencia:** Nos sentimos implicados y comprometidos con la organización lo que nos impulsa a dar lo mejor en el desempeño de nuestro trabajo.

**Profesionalidad:** Actuamos en correspondencia con los requerimientos técnicos, prácticos y éticos que demanda la actividad económica.

**Trabajo en equipo:** Nos caracteriza la unidad, el compañerismo, la solución de problemas de forma colectiva, trabajamos en un clima participativo y sociable hacia el logro de una meta común.

**Diagnóstico.**

**Externo**

**Amenazas:**

- ü Situación económica del país.
  - § Fluido eléctrico
- ü Incumpliendo en las empresas suministradoras.
- ü Indisciplina financiera
- ü Ordenamiento de CUC.
- ü Desconociendo de la actividad en el mismo entorno

**Oportunidades:**

- ü La existencia de la facultad de ciencias empresariales.
- ü La colaboración con los organismos
- ü Prioridad que se la en la UCLV a la actividad económica.

**Interno**

**Fortalezas**

- ü Centro de referencia en el uso del ASSETS
- ü Personal altamente preparado
- ü Recursos materiales óptimos
- ü Alto desarrollo tecnológico.
- ü Contabilidad certificada

**Debilidades**

- ü Desorganización del trabajo individual
- ü Indisciplina laborar.
- ü Violación de la disciplina tecnológica.

**Áreas de Resultado Clave**

- ü **Contabilidad y Control Interno**
- ü **Calidad de los Servicios Económicos**
- ü **Aseguramiento**
- ü **Finanzas**
- ü **Planificación y Estadísticas**
- ü **Recursos Humanos**

**Objetivos estratégicos:**

2. Lograr el registro exacto y oportuno de las actividades y procesos económico-financieros del Centro, basado en la correcta aplicación de los procedimientos y normativas de control interno, de manera que la contabilidad se convierta en un efectivo instrumento de control y de análisis de la eficiencia en la captación,

uso y destino de los recursos materiales y financieros tanto en moneda nacional como en pesos cubanos convertibles y se utilice sistemáticamente en el proceso de toma de decisiones de la dirección universitaria.

#### **Criterios de medida**

- h) Se aplican consecuentemente los procedimientos y normativas del control interno y está implementada la Resolución No. 297/03.
  - i) Se explotan al 100 % de sus posibilidades el sistema automatizado ASSETS y otros sistemas auxiliares.
  - j) Se encuentran al día la contabilidad presupuestada así como la patrimonial.
  - k) Se realizan oportunamente los cuadros mensuales de todas las cuentas.
  - l) Se cumplen los plazos de cobros y pagos.
  - m) Se entregan en las fechas establecidas los Estados Financieros.
2. Lograr que en todas las actividades que se realicen en la dirección prevalezca la filosofía de la calidad.

#### **Criterios de Medida**

- f) Se capacita al 100 % del personal en las normas ISO.
  - g) Se alcanza un 90 % de satisfacción al cliente.
  - h) Se logra reducir en un 5 % el tiempo de respuesta en el período.
  - i) Se aprueban con buenos resultados el 100 % de las actividades de control interno y externo.
  - j) Se presentan al menos dos trabajos en Forum de Ciencia y Técnica y en eventos nacionales.
3. Garantizar la correcta aplicación del subsistema de Gestión de Recursos Humanos en el área económica.

#### **Criterios de Medida**

- a) Se cumple el cronograma de implantación del subsistema de Gestión de Recursos Humanos.
- b) Se asegura el cumplimiento del plan de atención, incentivos y premios en el área al 100 %.
- c) Se cumple al 100 % la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas.
- d) El 100 % del personal que ingresa posee conocimientos afines al desarrollo de la actividad.

#### **4. Garantizar adecuados niveles de aseguramiento a la organización que permitan el cumplimiento de su misión y alcance de la visión con calidad y eficiencia.**

##### **Criterios de Medida**

- e) Se logra la ejecución en tiempo de no menos del 95 % de las solicitudes de compra.
  - f) Se cumple el horario de prestación de servicios en el 100 % de las áreas.
  - g) Se reduce el tiempo de respuesta de las solicitudes en un 5 % en el período.
  - h) Se mantiene bajo control el 100 % de los almacenes.
5. Continuar perfeccionando la elaboración del Plan de la Economía y del Presupuesto en Moneda Nacional con un estricto control de su ejecución lo que permite mayor confiabilidad en los Análisis Económicos y en las informaciones estadísticas, económicas y financieras en soporte automatizado total.

##### **Criterios de medida:**

- j) Se confecciona y presenta el Plan de la Economía y el Anteproyecto de Presupuesto en el mes de junio y con los requisitos establecidos en la metodología.
- k) Se realiza una adecuada desagregación del presupuesto por áreas de responsabilidad y se controla sistemáticamente su ejecución.
- l) Se obtiene y analiza en los primeros 10 días de cada mes el Análisis Económico en las instancias pertinentes.
- m) Se cumple en un 100% la entrega en fecha de las informaciones estadísticas establecidas mensualmente.
- n) Se confecciona el AE-5 y se entrega antes del 5 de cada mes.

- o) Se controlan estrictamente las donaciones recibidas en el centro y se informa oportunamente en los análisis económicos.
- p) Se establecen y mantienen actualizadas las normas de consumo de productos.
- q) Se garantiza la información estadística trimestralmente sobre control de los inmuebles del centro.
- r) Se garantiza la formación y control de los precios de productos y servicios en la universidad todos los meses.

6 Mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros en todas las áreas de la UCLV.

**Criterios de medida**

- f) Se incrementan los indicadores de rentabilidad para medir la eficiencia en no menos de un 10%.
- g) Se buscan no menos de tres nuevas opciones que permitan aumentar la captación de ingresos tanto en divisas como el moneda nacional.
- h) Se realiza el análisis de las fuentes que generan gastos y la reducción de los mismos en la totalidad de las áreas.
- i) Se reduce el ciclo de rotación de activos de forma que facilite el incremento de la liquidez.
- j) Se correccionan y perfeccionan de los métodos de planificación de los recursos.

**Relación de la Dirección Económica con el entorno.**

**Principales clientes internos**

- ü Facultades
- ü Rectorado

**Principal cliente externo**

- ü Ministerio de educación superior(MES)

**Principales proveedores**

- ü COPEXTEL
- ü ENPSES
- ü CIMEX
- ü SUCHEL
- ü ECOAI 1
- ü FONDO DE BIENES CULTURALES

**Diseño Organizativo.**

Resulta muy importante cuando se quiere perfeccionar la organización de determinada entidad resaltar el papel de los individuos para ello es necesario la determinación de objetivos verificables, una clara idea de los principales deberes o actividades y un área de discreción o autoridad de modo que quien cumpla una función sepa lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos, además se deben tomar medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieran para la realización de esta funciones.

En este sentido se concibe la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, la asignación a cada agrupamiento de una persona con autoridad para supervisarla y la obligación de realizar coordinaciones horizontales y verticales en la estructura organizacional.

Esta estructura organizacional debe ser lo suficientemente clara como para que queden de forma explícita los puestos de trabajo, las funciones, la autoridad y la responsabilidad por los resultados donde se tenga en cuenta cada parámetro del diseño.

**1. Diseño de puesto.**

- a) La especialización.  
*Para lograr que la persona que desempeña el puesto tenga el control de su actividad y se implique en las decisiones que toman para cumplir sus objetivos. Se trabajo con énfasis en la dimensión horizontal.*
- b) La formalización.

*En función de los manuales de procedimientos y de contabilidad y de las normas de comportamiento establecidas en función de los valores compartidos se regula tanto el diseño de puesto como el de flujo de trabajo.*

**c) La preparación e inducción.**

*Cada puesto tiene su plan de preparación y capacitación. Resulta un elemento de extrema importancia para la elaboración de estos planes la evaluación del desempeño.*

- 2. Diseño de la superestructura.**
  - a) Agrupación de las unidades.
  - b) Tamaño de las unidades.
- 3. Diseño del sistema decisor.**
- 4. Diseño de los vínculos laterales.**
- 5. Tipos de configuración.**

En el diseño se trata de cumplimentar que en la estructura quedarán definidas las **redes de información, los mecanismos de control y las líneas de autoridad.**

En la figura que se muestra a continuación aparece el organigrama, el cual no es la estructura, pues solo constituye la representación gráfica aproximada de ella, donde se muestra la Dirección de Economía integrada por las diferentes áreas o unidades administrativas, los niveles de jerarquía, y el tipo de autoridad que se presenta.