



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Ingeniería Industrial.**

Trabajo de Diploma

“Propuesta de Indicadores de Control de Gestión para el proceso de servicio de la Universidad de Cienfuegos.”

Autor: Lester Oliva Padrón.

Tutor: Msc. Katia Rivero Alonso.

Curso 2010-2011

AVAL

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

“Cienfuegos, Año 53 de la Revolución”

Hago constar que el Trabajo de Diploma: Propuesta de Indicadores de Control de Gestión para el proceso de servicio de la Universidad de Cienfuegos, realizado por el de estudiante de Ingeniería Industrial Lestter Oliva Padrón y tutorado por: Msc. Katia Rivero Alonso, es de gran utilidad para nuestra área, ya que propone un sistema de indicadores para el control de gestión en el proceso de Servicios de esta institución que permite a través de su implementación mejorar el proceso y contribuir a alinear las practicas diarias con los objetivos estratégicos.

Se brindó toda la información necesaria para la investigación y se colaboró con el diplomante en las sesiones de trabajo realizadas. La utilidad práctica de este trabajo es indiscutible y permite arribar a conclusiones muy útiles.

Para que así coste firma la presente:

Dr Frank Hernández González
Vicerector



*En la tierra hace falta personas que
Trabajen más y critiquen menos,
Que construyan más y destruyan menos,
Que esperen recibir menos y dar más,
Que digan mejor ahora que mañana.*

Ernesto Guevara de la Serna

Todo este trabajo fue realizado gracias a los esfuerzos y momentos de desvelos por parte de la tutora, como de personas que me brindaron un apoyo fraternal y de amor para no flaquear en ningún instante. Por lo que estaré eternamente agradecido a mi novia Tailys, a su mamá, su papá, y a mis padres por ser el objetivo más grande para alcanzar este resultado.

Y a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo. También a mi amigo, Arian que juntos logramos este anhelo y juntos trabajamos en ello.

Este trabajo de diploma es un regalo que siempre soñé, pero también es un regalo que dedico a mis abuelos que ya no están pero siempre desearon la continuidad de mis estudios, para ellos esta tesis con mucho amor de su nieto.

También la quiero dedicar de una manera muy especial a mis padres por darme siempre su apoyo, a mi familia, a mi novia y mis amigos.

El presente trabajo de diploma que se presenta para optar al título de Ingeniería Industrial, tiene como objetivo establecer indicadores de control de gestión en la universidad de Cienfuegos a nivel de proceso que haga posible alinear la gestión del mismo con la estrategia trazada.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio del arte donde se ofrecen precisiones conceptuales sobre, Control de Gestión, Alineamiento estratégico integrado al Control de Gestión, Gestión por Proceso, Indicadores de gestión y Control de gestión en los procesos universitarios.

El trabajo requirió de la aplicación de un grupo de técnicas y herramientas propias de la gestión como son: el trabajo en grupo, la entrevista, la tormenta de ideas, el Diagrama Causa-Efecto, el SIPOC, la matriz UTI, el Plan de Control y la encuesta a expertos en el tema, la cual se procesó mediante el software estadístico SPSS 15.0.

Se escogió el procedimiento para definir los indicadores de control de gestión en los procesos de servicios de la universidad, el mismo fue aplicado y se definieron los indicadores que permitirán detectar y corregir las desviaciones en cada uno de los procesos de manera que sus resultados contribuyan al alineamiento estratégico.

The present work was developed in the University of Cienfuegos Carlos Rafael Rodriguez, with the objective to establish points of control of gestion for the process of University Services in Cienfuegos' University.

For the development of the investigation I did a study of the art where offer conceptual accuracies on Control of Gestion, Strategic Alinement integrated to the Control of Gestion, Gestion by Process Indicators of Gestion and Control of Gestion in the university processes

The work required the application of a group of techniques and proper tools of the gestion, as they are: the work in group, the interview, the storm of ideas, the Diagrams Causes-Effect, the SIPOC the UTI matrix, the Control Plan and the survey to experts in the subject which was processed by means of the statistical software SPSS 15.0. It was choose the procedure to define the indicators in the processes of services of the university to systematize the control of the gestion

As a result of these instruments, formulates the plan of control and define the indicators that permit to detect and correct the deviations in each one of the processes, so that its results contribute to the strategic alinement.

INTRODUCCION	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Introducción al capítulo	5
1.2. El control de gestión. Bases conceptuales y características.....	6
1.3. Alineamiento estratégico. Su integración con el control de gestión	8
1.4. Dirección estratégica. La gestión por procesos. Mejoramiento continuo en el control de gestión moderno	11
1.5. Indicadores de Control.....	19
1.6. La universidad contemporánea. Control en la gestión de los procesos universitario	23
1.7. El control de los centros de Educación Superior en Cuba.....	25
1.8. Conclusiones Parciales del Capítulo	27
Capítulo II Análisis de metodologías y procedimientos relacionados con el Control de Gestión e Indicadores de Control	28
2.1. Introducción	28
2.2. Diferentes enfoques para la fundamentación y selección del procedimiento a utilizar	28
2.3. Descripción del procedimiento seleccionado.....	38
2.4. Conclusiones Parciales del Capítulo	51
Capítulo III Aplicación del procedimiento de indicadores de control en el proceso de Servicios Universitarios de la UCF	52
3.1. Introducción	52
3.2. Caracterización General de la UCF	52
3.3. Selección del objeto de Investigación.....	60
3.4. Aplicación del procedimiento en el Proceso de Servicios Universitarios de la UCF	60
3.5. Conclusiones Parciales del Capítulo	77
Conclusiones Generales	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexos	86

INTRODUCCION

El entorno dinámico en el que se mueven actualmente las organizaciones provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión. Esto exige prestar atención a los procesos transversales de la organización, tales como: la Planeación, el desarrollo del servicio, las entradas, y el cumplimiento del encargo social entre otros. Los actuales sistemas de dirección se convierten en muchas ocasiones en poco eficaces y operativos, fueron concebidos para un entorno más sencillo y estable, hoy los cambios son de mayor trascendencia, demográficos, económicos, sociales de competitividad nacional e internacional.

Las transformaciones que se observan actualmente inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De igual modo, las universidades han empezado a emprender cambios. La demanda de métodos modernos de gestión y control de la organización y de una mayor eficacia, viene impuesta por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación.

El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las universidades, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus estrategias claves. Hoy por hoy, se ha hecho necesario preparar al directivo para que interprete la realidad universitaria en la constante búsqueda de la calidad del conocimiento y el desarrollo de habilidades sobre planeamiento y administración de instituciones de educación superior. Son recurrentes los temas de discusión acerca de la calidad de la educación superior. La calidad de sus resultados queda muy lejos de la requerida para sobrevivir y ser competitivo. La gestión de los procesos pretende coexistir con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, tratando de hacer posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procure su satisfacción, sin que se produzcan transformaciones radicales para las que no se haya preparado previamente el cambio cultural correspondiente. Se debe determinar qué procesos existen objetivamente en respuesta al despliegue estratégico y cuáles necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Sin embargo, en el modelo de funcionamiento actual de las universidades bajo el enfoque funcional, el hecho de que en un proceso intervengan diversas áreas o departamentos, dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En los niveles superiores de dirección se hace

entonces más compleja la relación autoridad-responsabilidad, dificultándose el cumplimiento de las estrategias. Esto ocasiona conflictos entre las demandas de las subdirecciones y los departamentos y las demandas de los principales procesos globales, que son los que representan el direccionamiento. La identificación y el mejoramiento de los procesos, de sus actividades básicas, del costo de cada actividad, de la calidad en todos sus momentos y de la medición de la gestión se hacen imprescindibles para la excelencia, la competitividad y la acreditación de las Instituciones de Educación Superior.

La educación superior cubana no ajena a los cambios del entorno ha tenido que adecuar sus estrategias de desarrollo a las nuevas condiciones que impone el entorno

Dadas las limitaciones que hoy se presentan en la implantación del enfoque estratégico, en la medición de su desempeño y el cumplimiento al corto y mediano plazos, en la conexión del rumbo estratégico de la organización con la gestión del día a día de sus procesos, en la falta de seguimiento al comportamiento de sus indicadores, de proyección para la mejora continua, y la carencia de enfoque de sistema, entre otras limitaciones en la gestión, se hace necesario el desarrollo de un nuevo enfoque de gestión. Frente a ello, la gestión por procesos facilita el punto de partida para la gestión y la integración en sistema.

El diseño de un sistema de control facilita el seguimiento del plan de desarrollo de la universidad y permite identificar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, en aras de adoptar las acciones correctivas oportunamente.

La concepción actual del Control de Gestión la función de control posee un carácter integral y amplio, ésta no constituye una práctica generalizada en las organizaciones. Esta realidad, determina por sí sola la necesidad de la búsqueda de sistemas de Control de Gestión capaces de lograrlo. No obstante, en la realidad de la administración contemporánea, específicamente en organizaciones no lucrativas como las universidades se constata además, la carencia del enfoque de procesos en la gestión, por una parte y, la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad en busca de la acreditación y la excelencia universitarias por otra.

En la generalidad de los casos, las acciones que en el campo de la gestión universitaria se llevan a cabo, responden a modelos de gestión tradicionales, con énfasis en el Control Interno (dirigido principalmente a las demandas externas y con gran peso de los Indicadores Económico-Financieros donde el cumplimiento de la estrategia se supervisa cada cierto tiempo y, en los intervalos, las decisiones de la gestión del día a día (táctico/ operativa), no

siempre responden a sus requerimientos. Todo esto impide que el proceso de alineamiento se produzca, afectando el mejor cumplimiento de la estrategia.

Es por ello que la Universidad de Cienfuegos valora la necesidad de contar con un sistema de control que le posibilite el análisis y la evaluación de sistemática del proceso de dirección estratégica combinando la utilización de diferentes tipos de control y posibilitando con la participación de los involucrados la adopción de decisiones que permiten prever y corregir las deficiencias durante el proceso y no tan solo de sus resultados a través de indicadores de control de gestión por cada uno de sus procesos.

La existencia de inadecuados indicadores de control sobre la gestión del día a día en el proceso de Servicios de la Universidad de Cienfuegos que permita la necesaria alineación estratégica y el mejoramiento de su gestión constituye un **problema de investigación**.

Todo lo anterior nos permite formular la **hipótesis** siguiente: La aplicación de un procedimiento para el diseño de indicadores de Control de Gestión para el proceso de Servicios de la Universidad de Cienfuegos que permita el mejoramiento del mismo y lograr el alineamiento estratégico.

Esta hipótesis estará validada si se comprueba que:

1. La metodología propuesta es aplicable para el objeto de investigación seleccionado.
2. La aplicación del procedimiento contribuye a identificar indicadores que permitan corregir sistemáticamente las causas que provocaron problemas en el proceso.

Definición de las variables:

Variable Independiente: Procedimiento para definición de indicadores.

Variable Dependiente: Alineamiento estratégico

Conceptualización de las variables

Procedimiento para definición de indicadores: forma específica de llevar a cabo una actividad. Se expresa en documento que contiene el objeto y el campo de aplicación.

Alineamiento Estratégico: *Alineamiento*, de manera general, significa funcionar como una totalidad [Senge, 2003: citado por: Correa de Molina, 2004] El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual, el control de gestión contribuye muy favorablemente

[Villa, Eulalia & Pons Murguía, 2003d,2004b/h]. Éste puede lograrse de manera vertical, horizontal e integral [Serna Gómez,2003; Villa, Eulalia & Pons Murguía 2004e].

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, el **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar un procedimiento para establecer indicadores para el desarrollo del Control de Gestión en la Universidad de Cienfuegos específicamente en el proceso de Servicios Universitarios que haga posible alinear la gestión del mismo con la estrategia trazada, sobre la base de un soporte que facilite la consecución del sistema concebido, con un enfoque de mejora continua.

Este objetivo general se desglosa en objetivos específicos como:

- Construir las bases teórico-referenciales de la investigación, derivadas de la consulta y análisis de la literatura actualizada, centradas en los enfoques de Control de Gestión moderno para las organizaciones lucrativas y no lucrativas, Indicadores de control, la dirección estratégica y la gestión por procesos.
- Realizar un análisis de los diferentes procedimientos y seleccionar el procedimiento y herramientas asociadas a este.
- Aplicar el procedimiento al proceso de Servicios Universitarios de la UCF
- Definir de un sistema de indicadores de control de gestión para dicho proceso.

La estructura del trabajo es la siguiente:

✚ La introducción, donde se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver.

✚ Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial, resumido en el hilo conductor que lo organiza.

✚ Capítulo II, dirigido a las diferentes metodologías y a la selección y descripción del procedimiento a aplicar. Además del análisis de algunas de las herramientas que se utilizarán en la investigación.

✚ Capítulo III, donde se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento y los planes de control del proceso de servicios universitarios, con vista a validar la hipótesis de la investigación.

✚ Culmina con un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones.

✚ La relación de la Bibliografía consultada y finalmente un grupo de Anexos, como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción al capítulo

El análisis bibliográfico es imprescindible en toda investigación, pues brinda la posibilidad de mostrar en forma organizada las ideas básicas sobre temas específicos, obtenidos a partir de la literatura consultada, logrando conformar un marco teórico referencial y una mejor proyección hacia los objetivos de la investigación.

El procedimiento de trabajo a seguir para la realización de dicho estudio se muestra a través del hilo conductor en la figura 1.1

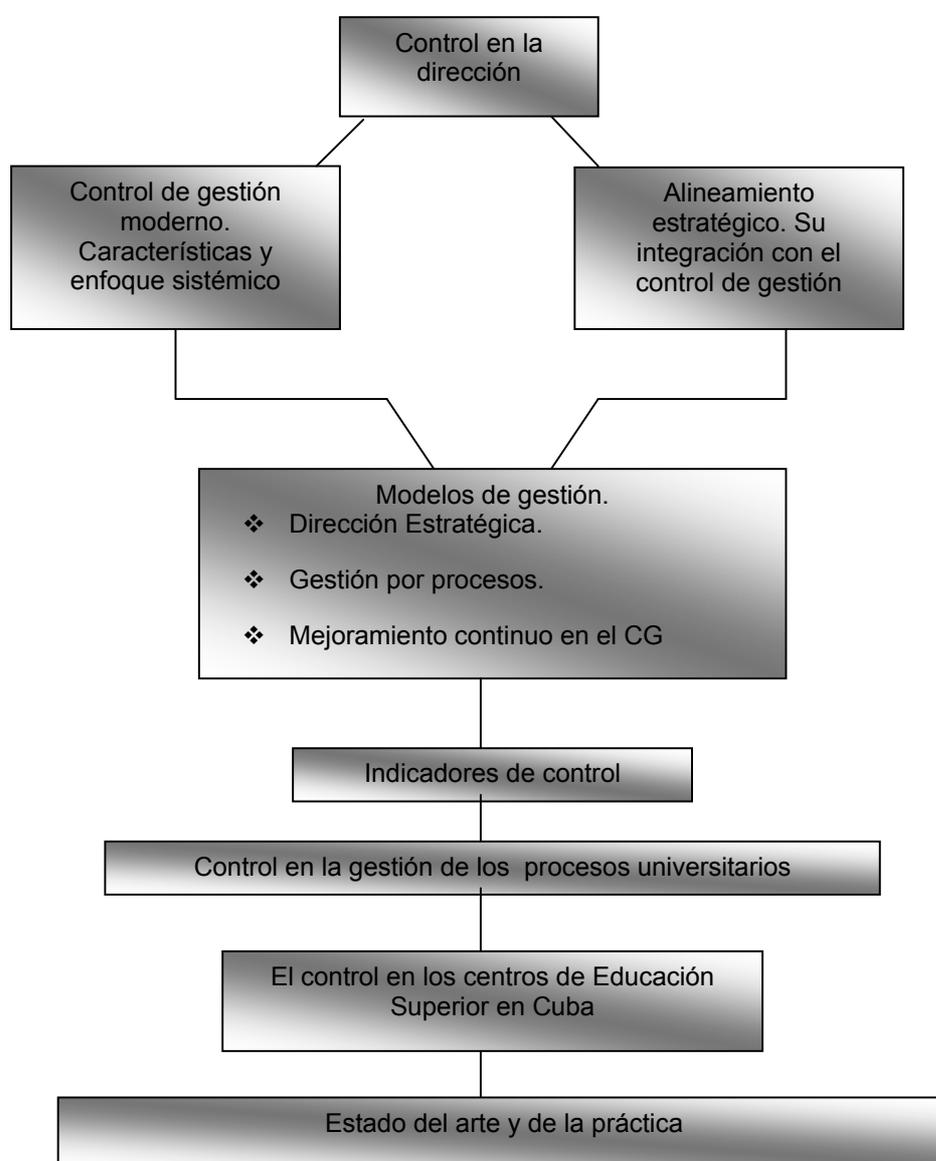


Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo 1

1.2. El control de gestión. Bases conceptuales y características

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones.

Debido a estos cambios fundamentales, todas las organizaciones y/o empresas requieren de un diagnóstico permanente que las guíe en el mundo de los negocios globales. Por tal razón, deben incorporar el Control de Gestión, como la herramienta Gerencial por excelencia del nuevo milenio.

Distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Entre los creadores del Control de Gestión industrial aparece Taylor (1895), que introduce el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, la contabilidad analítica, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos.

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Por su parte Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Anthony R. (1987) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

Para Joan Ma. Amat (1992), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento

de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Según Huges Jordan (1995), el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Si continuáramos citando autores, se comprobaría que la definición de control de gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

De este análisis concluimos que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

- el control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización
- se relaciona con las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora
- desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización
- es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización
- el control de gestión es un medio para gestionar el cambio

➤ su problema principal radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización que se piense en lo global cuando se actúe en lo local

1.3. Alineamiento estratégico. Su integración con el control de gestión

Las organizaciones, hoy en día, deben enfrentar retos nuevos debido a un cambiante medio ambiente. En efecto, los cambios en la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política y otros eventos pueden cambiar la estabilidad y rentabilidad del negocio.

Por estas razones, se hace necesario que las organizaciones, busquen diferenciarse de sus competidores, a través de innovaciones y nuevos modelos de negocios que garanticen a sus clientes un aumento del valor de sus organizaciones; y hacerse de nuevas ventajas competitivas para optimizar sus recursos.

La diferenciación y las ventajas competitivas, constituyen los principales incentivos para administrar sobre la base de la Estrategia.

Sin embargo, para lograr que la estrategia sea llevada a cabo en forma completa, se hace necesario que la empresa logre un Alineamiento Estratégico.

Por consiguiente, el Alineamiento Estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria, al cuál, el Control de Gestión contribuye indiscutiblemente [Villa, Eulalia & Pons, 2003, 2004; Villa, Eulalia 2006].

Todo esto nos da la idea de que el alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los directivos adquirir la capacidad, de:

1. Sincronizar los esfuerzos -de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales- para realizar la visión y estrategia de la organización.
2. Coordinar el trabajo diario de todos los empleados para lograr los resultados claves que persigue la organización.
3. Orientar su esfuerzo para satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas y

empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).

4. Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización y así, además, desarrollar personal de alto desempeño.
5. Mejorar de manera continua el desempeño de las unidades, departamentos, procesos y personas.

Para lograr la implementación del alineamiento estratégico una vez que se ha determinado la estrategia, será necesario vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la visión, objetivos y metas de la organización.

Después de haber implementado el alineamiento estratégico este puede producirse de tres maneras:

- **Vertical:** El conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa, pudiéndose citar como ejemplo aquellos programas que realizan las organizaciones para difundir su plan estratégico a toda ella. (Figura 1.2).



Figura 1.2. - Alineamiento vertical

- **Horizontal:** Es el que busca compatibilizar los procesos con las necesidades y

expectativas de los clientes. Para ello definen la cadena de valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte, integrándolos con las necesidades y expectativas de clientes. Además las organizaciones revisan sus procesos, eliminan los destructores de valor y hacen reingeniería de dichos procesos. El conocimiento del cliente constituye el punto de partida del mejoramiento de procesos. (Figura 1.3).

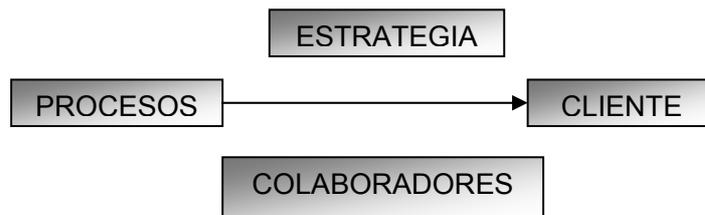


Figura 1.3. - Alineamiento horizontal

- **Integral:** De manera independiente, los dos tipos de alineamiento antes mencionados no logran la integralidad que requiere la orientación estratégica de una organización. Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. A estos procesos se les llama alineamiento integral. (Serna Gómez:241/ 2003).(Fig. 1.4)



Figura 1.4. - Alineamiento Integral

De este modo, el ciclo del Alineamiento Estratégico se cumple en cuatro etapas fundamentales: Planeación, Difusión, Operacionalización de la estrategia y el Control. (Figura 1.5).

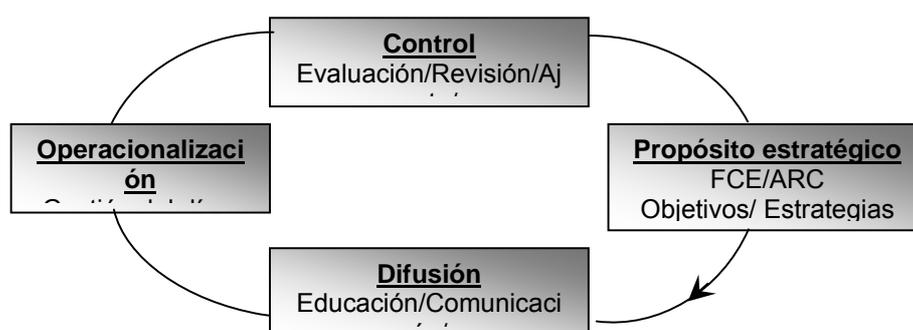


Figura 1.5. - Ciclo de Alineamiento Estratégico

Por tanto podemos decir que el alineamiento estratégico es una función básica del control de gestión. Además, ambos son básicos hoy para la administración de las universidades, sin embargo, han carecido del enfoque de procesos y de mejora continua que requiere para facilitar el cumplimiento de las metas estratégicas.

1.4. Dirección estratégica. La gestión por procesos. Mejoramiento continuo en el control de gestión moderno

Dirección estratégica

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, entre otros. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de dirección Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Para otros autores, la dirección estratégica emerge desde la década del sesenta del siglo XX, donde la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta.

A continuación se citarán otras definiciones de dirección estratégica desarrolladas por otros autores como son:

Menguzzate y Renal

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Bartoli, A y P. Hermes

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Schendel & Hoffer

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Acle Tomasini, Alfredo

La dirección estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco.

La dirección estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renau

La dirección estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Mintzberg y Waters

La dirección estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de dirección a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Teniendo en cuenta los conceptos de dirección estratégica antes expuestos se puede concluir que la dirección estratégica no es más que un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control. Se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales en correspondencia con las oportunidades y amenazas que presentan el entorno de la empresa. Además de ser un proceso de dirección a largo plazo.

Cuervo García, A. (1995) en La dirección **estratégica** de la empresa, (Pág. 52), plantea lo siguiente:

“La dirección **estratégica** esta caracterizada por:

- a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes;
- b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y
- c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas”.

El mismo autor plantea que en este contexto: “la dirección **estratégica** se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales”

También se plantea que la dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- **Definición de objetivos estratégicos:**

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

- **Planificación estratégica:**

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

- **Implementación estratégica:**

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Analizando todo lo antes expuesto podemos decir que en los momentos actuales, cualquier organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. De esta forma las organizaciones funcionan mejor y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La gestión por procesos

La gestión por procesos es la diligencia en sistema, de variables organizacionales tales como estrategia, tecnología, estructura, cultura organizacional, estilo de dirección, métodos y herramientas, en interacción con el entorno, encaminada al logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad de los procesos, para ofrecer un valor agregado al cliente. (Villa, Eulalia y Pons, R., 2006)

Coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Otro aspecto a tener en cuenta es lo planteado en las Normas Internacionales ISO 9000 en las cuales se plantea la necesidad de que las organizaciones enfoquen su sistema a la Gestión de procesos para lograr de esta manera la mejora de los mismos y un enfoque hacia el cliente.

La gestión por procesos es un sistema de trabajo para la mejora continua. Se basa en la identificación y gestión sistemática de los procesos (implica documentarlos, medirlos y mejorarlos) y debe partir de la estrategia de la organización. Las principales ventajas son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos.

Además, permite a las organizaciones orientar su actividad hacia el cliente, cambiando el enfoque del trabajo a la visión de la totalidad de los procesos y cambiando la concentración del conocimiento por aprendizaje organizacional.

Para comenzar a implantar la gestión por procesos hay que partir de la estrategia, la misión y la visión de la organización, (o división, entidad, etc, con la que se esté trabajando).

- **La estrategia:** es el conjunto de decisiones que una organización toma para garantizar el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.
- **La misión:** es el propósito y razón de ser.
- **La visión:** son los objetivos a mediano y largo plazo.

Beneficios de la Gestión por Procesos

Las principales ventajas de la gestión por procesos como bien se planteaba anteriormente son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, y entre otras cosas:

- Facilita la gestión de la ejecución de los procesos
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora
- Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto
- Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto
- Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades
- Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los procesos
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios

Sin duda una empresa que adopte una filosofía de gestión por procesos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor enfocada al cliente.

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Mejoramiento continuo en el control de gestión moderno

En el modelo de gestión tradicional, los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo. Pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del Control de Gestión para entender el comportamiento de los procesos,

actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que su vez se convierte en estilo para alcanzar otro superior.

La reelaboración continua de las normas de desempeño conduce a una práctica ininterrumpida de análisis-diagnóstico-mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control.

El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas.

Hay que administrar no solamente los costos sino también el valor. Al cliente no le importa el costo del producto que compra sino su valor y su precio: él compra prestaciones o servicios. Por otra parte, la disminución del costo está limitada por el cero, sin embargo las posibilidades del mejoramiento del valor son infinitas.

Los avances técnicos en la industria, entre ellos la automatización, han provocado cambios en la estructura de los costos. Si tradicionalmente para la gestión del costo resultaban significativos los costos directos localizados en el producto, en la actualidad cada vez ocupan mayor peso relativo las actividades de servicio y apoyo a la producción.

El control de gestión moderno facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser analizada desde fuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente.

En el enfoque tradicional se ha llegado a considerar que los informes abundantes en indicadores y cifras son la meta y el producto final de la actividad del control de gestión. El control de gestión moderno impulsa a la acción, no se queda en un documento, y alerta al directivo sobre los aspectos críticos del negocio para alcanzar el éxito.

En la actualidad se observa en todas las empresas, diferentes grados de aplicación de la tecnología informática a los sistemas de control de gestión (SCG), desde programas informáticos para solucionar tareas aisladas hasta los grandes sistemas de gestión integrados.

El control de gestión se basa en el concepto de que la empresa es un sistema en permanente evolución o cambio, necesitándose movilizar los talentos para adaptarse al cambio, la implicación de todos los trabajadores, abarcando los conceptos de Ingeniería Simultánea, equipos interfuncionales, sistemas de entrenamiento, de evaluación y reconocimiento, y círculos de calidad.

Además de verificar, el control de gestión es beligerante marca los puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada. La beligerancia se consigue siguiendo las reglas siguientes:

- La información neutra no altera la organización; sólo genera un mar de datos que distrae al directivo y lo aleja de los problemas críticos y de las respuestas claves gerenciales.
- La información debe enfocarse a los objetivos particulares de la estrategia vigente en la empresa en relación con las restricciones que gobiernan y determinan el nivel de desempeño de la organización
- La información beligerante debe seguir activamente a los proyectos de mejora que se ejecutan en la empresa (requisito de flexibilidad para mantener actualizados los sistemas informativos) y permitir evaluar el impacto que sobre la organización, pueda tener una medida de perfeccionamiento de un área
- Cada área o subsistema del ámbito de control, debe ser dotada de funciones que delimiten un objetivo clave e integrador y diseñar un sistema de información que se relacione con ese objetivo.

También podemos decir que el control de gestión moderno se basa en sistemas de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa.

El control de gestión tradicional mantiene informados a los directivos puesto que identifica al sujeto de dirección con ellos. En el control de gestión moderno se mantiene informado a todos los trabajadores de la organización. Porque controlar una organización es motivar a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales; mantenerlos informados es un requisito primario para lograr la participación de los trabajadores en los procesos de mejora y control empresarial. El trabajo en equipos necesita desarrollarse con números en la mano.

En sistemas abiertos al entorno, donde la gestión del cambio es la clave del éxito, se requiere de una organización descentralizada que estimule la iniciativa de todos los miembros del colectivo para desarrollar soluciones que abarquen toda la cadena de procesos vinculados con el logro de un objetivo estratégico.

1.5. Indicadores de Control

La mejora de la capacidad competitiva de una empresa depende de su capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno y de mantener la adecuada flexibilidad y competitividad interna. Para facilitar este proceso es fundamental tener un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo de las variables clave más relevantes.

Para ello es necesaria su identificación y, en función de ésta, la determinación de aquellos indicadores de control que permitan medir el desempeño de la empresa y así poder conocer hacia donde dirigirse para aumentar su capacidad efectiva, lo que resulta totalmente económico a partir de conocer el grado de eficacia y eficiencia en la organización. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores son elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores.

A través de los indicadores se puede controlar los procesos, los productos, los resultados intermedios y los resultados finales o impacto.

Para ser adecuados, los mismos deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- Pertinentes (para los que deseamos medir)

- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- Precisos (para la acción que se quiere estimar)
- Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide)
- Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente)

Una metodología básica para la construcción de indicadores es basarse en:

- ✓ ¿Qué se hace?
- ✓ ¿Qué se desea medir?
- ✓ ¿Quién utilizará la información?
- ✓ ¿Cada cuánto tiempo?
- ✓ ¿Con que se compara?

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo en el libro “Indicadores de gestión” propone los patrones para la especificación de indicadores son:

1.- Composición

El indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre:

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo:

Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades:

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario:

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos de los indicadores que maneja la organización.

La primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego es necesario identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

2- Naturaleza.

Los indicadores pueden clasificar según los factores clave del éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben de reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores lo llaman factores críticos). Así, se encuentran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. En algunas organizaciones erróneamente se ejerce el control centrándose en los resultados, en la eficiencia, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral.

3-Vigencia.

Se pueden clasificar en temporales y vigentes:

- **Temporales:** Cuando su validez tiene un lapso finito. Por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto. Al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- **Permanentes:** Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Hay organizaciones en las cuales se han establecido indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya se alcanzaron o desecharon por cualquier razón, de modo que tanto el indicador por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

4-Nivel de generación.

Nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

5-Nivel de utilización.

Nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

6-Valor agregado.

Es normal encontrar un número elevado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tengan la información que se relaciona con ellos. Quizás la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que este brinda. Es claro que si un indicador no es útil para la toma de decisiones no debe de mantenerse.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben de tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Quizás la ventaja fundamental derivada del uso de los indicadores de gestión se resuma en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

El siguiente es un listado de las ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objeto de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

1.6. La universidad contemporánea. Control en la gestión de los procesos universitario

El fortalecimiento de la Educación constituye un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, así como la promoción de una cultura de paz.

Las universidades son organizaciones importantes: grandes, complejas y con una gran responsabilidad. Por eso es muy importante que además de realizar una docencia y una investigación excelentes, dispongan de un buen sistema de gestión que les permita funcionar de forma adecuada. Entendemos la gestión en sentido muy amplio: todas aquellas tareas que no son estrictamente docencia e investigación. Por lo tanto, incluidos tareas de dirección, de planificación, de organización, de estructuración y de evaluación.

En los últimos años, los principales retos que hoy enfrenta este sector, pueden quedar resumidos en: la masividad de la enseñanza, la pertinencia, el equilibrio entre las funciones básicas, la calidad, la administración eficiente y la internacionalización.

Todos estos retos, generadores de las «nuevas culturas», necesariamente conducen a transformaciones que afectan todo el quehacer de la Educación Superior: misión, organización, estructuras académicas, métodos de enseñanza-aprendizaje y gestión universitaria [Pons Murguía, 1996; 1998a; Apodaca & Grau, 1998; James, R, 2000;

Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001; Serrano, 2003; Medina Rivilla, 2003; Rovere, 2002; Villa; Eulalia & Pons Murguía, 2003c; 2004a/c/d; 2005 d/e; 2006a/d/e]. La razón de ser de las Instituciones de Educación Superior. tiene que ver con la gestión de conocimiento en dos momentos : *aprendizaje del conocimiento* (construcción de competencias en la formación de sus egresados), medido en forma tradicional a través del número de egresados y titulados [Álvarez de Zayas,C y otros, 2001; Perazzo, D y otros, 2002/a/b], *generación de conocimientos nuevos*, traducidos en número de investigaciones y publicaciones y, *aplicación de conocimientos* en los procesos de cooperación técnica, asesoramiento, elaboración de propuestas de intervención y de mejoramiento de los servicios, donde se produce la práctica educacional o investigativa, o con aquellas con quienes mantienen relaciones de cooperación.

En un sentido amplio se puede considerar a las Instituciones de Educación Superior como sistemas abiertos compuestos por grupos de procesos de *servicio* que interactúan entre sí para producir algo [James, 2000; Tribus, M. 2003; Royero, J, 2002a/b; 2003]; los cuales están sujetos a los requerimientos político sociales, económicos, y culturales, presentes en el contexto.

Esta condición unida al hecho de constituir procesos transaccionales hace significativamente complejo su tratamiento, al igual que el del enfoque al cliente, por las características tan particulares que en el marco de estos procesos de servicios, adopta el mismo y que se refieren más adelante. Sin embargo, tienen también una relativa autonomía institucional y de acuerdo con ella, pueden incrementar o disminuir su posibilidad de ser permeables y sensibles a las necesidades de los diversos clientes de sus servicios y de modular su capacidad de respuesta a ellos, en la formación y el desarrollo de los recursos humanos, así como en la investigación.

Dependiendo de la prioridad que otorguen las instituciones a estos aspectos, ellas pueden asumir mayor o menor compromiso, en su contribución a la resolución de los problemas de su sociedad [Boelen, C & Heck, J.E, 1997; Guerrero González, 2001].

Si se tiene en cuenta que en su concepción más general abarca diversas dimensiones, adoptando diferentes formas o 31 tipos. Por la importancia que este concepto tiene para la Gestión por Procesos y el Control de Gestión moderno, que hace cada vez más evidente su

enfoque al cliente y al mejoramiento continuo [Hernández Torres, 1998; Juran & Blanton, 2001; Pons Murguía; 2003].

El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las Universidades, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus estrategias clave.

Hoy día en los centros de educación superior como en gran cantidad de organizaciones en nuestro país no existe un monitoreo continuo de los procesos que se desarrollan sino, como se mencionó anteriormente, se va a los resultados que se obtienen, pero cuando “ya el mal ha sido causado”, limitando responder a las nuevas exigencias que plantea el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, que conducen necesariamente a la aplicación de un enfoque por procesos.

Tal vez por lo difícil, aunque no imposible, que resulta llegar a identificar los procesos que se desarrollan en un centro educacional superior, es muy poca o casi ninguna la experiencia que existe a nivel internacional en Gestión por Procesos en este sector.

Existen estudios realizados en Brasil, Colombia y Venezuela (Tunnermann, B 2002;

UNC, 2003) en centros de éste y otro tipo de enseñanza y en todos se trata la Gestión por Procesos de forma general sin llegar a especificaciones por lo complicado que ello resulta.

Para garantizar el buen funcionamiento de todos los procesos que se desarrollan en la organización educacional, o cualquier otra, es fundamental que todos los que de una u otra forma son responsables de la ejecución de las actividades a desarrollar desde el planeamiento inicial hasta la evaluación final, se involucren y participen , estimulando la formación de un verdadero equipo armonioso, integrado y comprometido con la mejora permanente del día a día de los procesos como requisito indispensable para el cumplimiento y alcance de la Misión y Visión de la organización a la cual pertenecen.

1.7. El control de los centros de Educación Superior en Cuba

Los sistemas de control en las Instituciones de Educación Superior se han caracterizado por la aplicación de controles presupuestales a razón de las exigencias gubernamentales de seguimiento de gastos en educación y a las normas de control financiero asumidas por dichas instituciones en el ámbito público, que comenzaron a prevalecer entre los años 80 y 90 [Hammarström, Marta, 2000].

Tünnermann (2002) considera que una de las características de la universidad latinoamericana tradicional, es la ausencia de una organización administrativa eficaz y el desconocimiento de la importancia de la administración académica y de la administración de la ciencia. En la misma medida es necesario el Control de Gestión [Bossi, A., 2001].

Existen limitaciones que se presentan hoy en día en relación con el control de gestión en las universidades las cuales están asociadas por ejemplo a la falta de integración en sistema de la planeación estratégica a todos los niveles, el control actual no responde a las exigencias de la planeación estratégica, además de una insuficiente participación e insuficiencia de un sistema de estimulación de las personas vinculadas en el proceso.

La coherencia requerida, tanto por la estrategia, como por la gestión, entre la estrategia, la calidad y el control en este tipo de Instituciones, no ha sido alcanzado aún [De Miguel, 2003; Medina Rivilla, 2003; [Villa, Eulalia & Pons Murguía 2004e, 2005e; 2006c].

El Ministerio de Educación Superior realiza dos visitas de recorrido para evaluar el cumplimiento de los objetivos del curso. Esta visita se realiza en una sesión de trabajo y previamente se conoce la fecha de su realización. Después de la información del Rector se subdividen en comisiones que se corresponden con las áreas de resultados claves donde cada jefe y su comisión de una de las mayores preocupaciones sobre el perfeccionamiento de la aplicación de la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica en la Educación Superior Cubana se ubica en la evaluación final del logro de los objetivos del año.

Este proceso de inspección sólo mide los resultados del centro para determinar si el accionar de la institución que es inspeccionada posee la conformidad requerida en correspondencia con las normas y regulaciones vigentes, pero en modo alguno está orientado al monitoreo y regulación de los procesos que se desarrollan en el interior de estas instituciones y que constituyen una causa fundamental de los resultados favorables o desfavorables que se alcancen. Por consiguiente, este procedimiento de evaluación institucional parte del control “post mortem”, del enfoque tradicional de control, que no permite el mejoramiento continuo.

Por tanto, se hace necesario el perfeccionamiento de la gestión universitaria y como parte de ella, del Control de Gestión, que bajo una óptica integral (de enfoques y procedimientos) y de aprendizaje, dé respuesta a las principales insuficiencias encontradas; que garantice la alineación de la Estrategia y el Control de Gestión, en aras de alcanzar mayor eficiencia, eficacia y competitividad, fundamentalmente en un sector tan sensible para la comunidad como lo es éste.

1.8. Conclusiones Parciales del Capítulo

- ✚ La literatura consultada brinda la necesidad de lograr una mayor alineación entre las estrategias y los procesos, sirviendo como base para su control, la elaboración de indicadores de control.
- ✚ A través de los indicadores se puede controlar los procesos, los productos, los resultados intermedios y los resultados finales o impacto, logrando impulsar la productividad de las actividades en la organización.
- ✚ Las universidades están obligadas a llevar a cabo una gestión por procesos que posea sistema de indicadores para evaluar la gestión de día a día en sus procesos fundamentales.
- ✚ Hoy en día y teniendo en cuenta lo que nos plantean los lineamientos del Partido la empresa socialista cubana requiere incrementar la eficiencia y la eficacia en su gestión para lo cual debe proyectarse en buscar el sistemático mejoramiento de los procesos y de su medición.

Capítulo II Análisis de metodologías y procedimientos relacionados con el Control de Gestión e Indicadores de Control

2.1. Introducción

En este capítulo hay un grupo de procedimientos para describir y explicar de manera que permita establecer indicadores de manera adecuada, en las actividades que se desarrollan y corresponden posibilitando que estas queden constantemente evaluadas y mejoradas.

Este trabajo es importante para la forma de gestionar y controlar los procesos universitarios. Lo que ayuda a la organización a orientarse hacia los clientes, incrementando su satisfacción y de la sociedad en general, además de lograr resultados mejores como institución educacional.

Para la selección del procedimiento a utilizar en la presente investigación se estudio este grupo de metodologías con resultados probados como procedimientos de la esfera de la gestión de procesos considerando su efectiva adecuación a la necesaria vinculación, en la entidad estudiada.

2.2. Diferentes enfoques para la fundamentación y selección del procedimiento a utilizar

1. Enfoque de la ISO

Las Normas Internacionales pertenecientes a la familia de las ISO 9000: 2000, las cuales están enfocadas a implantación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaz, pretenden fomentar la adopción del enfoque a procesos para gestionar una organización. Para esto se propone evaluar los procesos presentes en la organización y lograr la representación de los mismos.

La ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad donde la primera promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla , implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño en esta ultima se forma informativa se brinda un Proceso para la mejora continua que se muestra en el anexo B de esa norma. (Ver Anexo 1).

2. Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington (1991)

Harrington explica una metodología sobre como mejorar los procesos de la empresa, dividiéndola para su análisis en cinco fases. Según él, el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos:

- Elimine los errores.
- Minimice las demoras.
- Maximice el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos. (Ver Anexo 2)

3. Enfoque de modelo EFQM de excelencia

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la auto evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del modelo permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- 1) La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- 2) La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Con el nuevo nombre del modelo se suprime la palabra "empresarial", el criterio 4 pasa a llamarse "Colaboradores y Recursos", los nombres de los criterios 6, 7 y 8, se sustituye la palabra "Satisfacción" por "Resultados", el nuevo nombre del criterio 9 es "Rendimiento Final de la organización", además se introduce la lógica **REDER** que integra de una forma más completa las antiguas reglas de evaluación del modelo anterior y en el mapa del modelo, se subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje añadiendo una flecha de realimentación y se insiste también en estos dos conceptos en varios subcriterios.

(Ver Anexo 3)

La importancia del enfoque basado en procesos se hace evidente mediante los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia, donde sus conceptos fundamentales son:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia el cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

Además de la consecución de los siguientes pasos, facilita el entendimiento del mismo debido a la coherencia entre las normas de la familia ISO 9000:2000 y el modelo EFQM de Excelencia

1. Identificación y secuenciación de los procesos.
2. Descripción de cada uno de los procesos.
3. Seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen.
4. Mejora de los procesos con base de seguimiento y medición realizada.

La Gestión por procesos y hechos permite a las organizaciones actuar de una manera más efectiva cuando sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de la información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

4. Modelo de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta popularizada por Robert Kaplan y David Norton, se trata de un Cuadro de Control con los indicadores esenciales de una actividad, divididos en cuatro agrupaciones (Finanzas, Cliente, Personal y Procesos Internos), de manera que se pueda ver la evolución de esos indicadores esenciales, ver donde se está acertando y donde se debe mejorar, de manera que se controlen los aspectos esenciales de la actividad y en todo momento se tengan las riendas y se sepa por donde llevar al caballo para alcanzar los objetivos.

Para que este Cuadro de Mando sea realmente útil es prioritario que la organización sepa qué quiere y cómo (su estrategia) y encontrar los indicadores esenciales para controlar esa estrategia. Por ejemplo, si la estrategia se basa en crecer sobre la base de las inversiones, las tasa de retorno de las inversiones será un indicador esencial así como las tasas de expansión (crecimiento) de la actividad. De este modo, la empresa o iniciativa debería incluir estos indicadores en su Cuadro de Mando, revisarlos y mejorarlos cuando estime conveniente y así se asegurará de que su estrategia y objetivos se están llevando a cabo o, al menos, está empleando sus recursos en el cumplimiento de su estrategia y objetivos.

5. Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, propuesto por Jaime Luis Rojas Moya, Bolivia, 2003

El Programa de Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, propuesto por Jaime Luís Rojas Moya, Bolivia ,2003 está integrado por un Plan Operativo, un Plan de Gestión, un Plan de Comunicación y un Cronograma.

Plan Operativo

El cual abarca los siguientes contenidos:

1. Análisis de valor añadido.
2. Descripción de actividades.
3. Coordinación de procesos de apoyo.
4. Coordinación de procesos interrelacionados.
5. Coexistencia de sistemas.

Plan de Gestión

1. Definición de una estructura organizativa.
2. Definición de necesidades de formación.
3. Indicadores.

Plan de Comunicación

1. Divulgación del marco filosófico en que se fundamenta la calidad.
2. Sensibilizar los niveles locales, regionales y centrales.

Cronograma

Debe establecerse una serie de criterios de priorización para la implantación y, en virtud de los mismos, realizar un cronograma razonable y realista, que será analizado y justificado por la Dirección de cada institución. Los criterios de priorización pueden definirse en función de los recursos disponibles para la implantación, del impacto previsto sobre el usuario, del impacto previsto sobre la satisfacción de profesionales, del acuerdo alcanzado con los órganos de planificación.

6. Modelo del Proceso de Gestión de Recursos Humanos, propuesto por Dra Sonia Fleitas Triana. CUJAE, 2006

Este enfoque constituye una novedosa herramienta de la planificación estratégica muestra la incuestionable relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos las organizaciones. (Kaplan y Norton, 2000). Este modelo facilita la comprensión del proceso de gestión de recursos humanos, definir su esencia y los resultados que debe ofrecer a la organización.

Modelo del proceso de gestión de recursos humanos

Tarea 1: Modelar clientes

Se identifican los clientes externos, se definen sus necesidades y deseos y se identifican las diversas interacciones entre la organización y sus clientes.

Tarea 2: Definir y medir rendimiento

Se definen medidas de rendimiento orientadas al cliente y determina los actuales niveles de rendimiento. También se examinan las normas actuales e identifica los problemas de rendimiento. En esta tarea se definen indicadores de rendimiento referentes a los clientes que permiten evaluar en qué medida se cumplen las necesidades y deseos de los clientes:

- Productividad del trabajo
- Salario medio.
- Coeficiente K (incremento de la productividad/incremento del salario medio).
- Porcentaje de trabajadores satisfechos con su puesto de trabajo.

Tarea 3: Definir entidades

Se definen las entidades con que negocian las organizaciones, los estados en que puede encontrarse cada entidad y correlaciona los cambios de estado con las interacciones, es decir, identifica qué interacción causa cada cambio de estado.

Tarea 4: Modelar procesos

Se define cada proceso e identifica su serie de cambio de estados. El propósito de esta tarea es obligar al equipo de reingeniería a ver el trabajo del negocio en una forma nueva: relación con los procesos en vez de las uncciones. Los procesos proceden del análisis de la serie de cambios de estado; o sea que un proceso es una serie de actividades que convierte insumos en productos cambiando el estado de una o más entidades de interés.

Para el proceso de gestión de los recursos humanos se definen los subproceso siguientes:

- Diseñar el trabajo.
- Desarrollar capital humano.
- Optimizar proceso de trabajo.

7. Fases para el mejoramiento de los procesos según Dr. Alberto Medina León, 2001

El diseño presentado por el autor Medina León tiene como precedentes las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishier (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), a la vez que consideran que, normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

Fase I. Análisis del proceso

- Etapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto
- Etapa 2. Listado de los procesos de la empresa.
- Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes.
- Etapa 4. Selección de procesos claves.
- Etapa 5. Nombrar al responsable del proceso.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso

- Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo.
- Etapa 7. Definición del proceso empresarial.
- Etapa 8. Confección del diagrama del proceso As-Is (tal como es.)
- Etapa 9. Análisis del valor añadido.
- Etapa 10. Establecer indicadores.

Fase III. Implantación del proceso

- Etapa 11. Implantación, seguimiento y control.

8. Indicadores de gestión por Pérez, 2006

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Conceptualmente hablando, un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

9. Procedimiento para la Gestión por Procesos, propuesto por Dr. Ramón Ángel Pons Murguía y Dra. Eulalia María Villa González del Pino. Universidad de Cienfuegos, 2006

El procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Dr. Ramón Ángel Pons Murguía y Dra. Eulalia María Villa González del Pino está basado en el ciclo gerencial básico de Deming, y es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Cosette Ramos (1996), Juran (2001), Cantú (2001) Pons & Villa (2006) y Villa, Eulalia (2006), que de una u otra forma conciben la gestión de los procesos con enfoque de mejora continua, tal como la aplican las prácticas gerenciales más modernas, al estilo de la metodología de mejora Seis Sigma, denominada DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). Es éste un procedimiento de mejora riguroso, que ha sido comprobado con éxito en diversas organizaciones, tanto de manufactura como de servicios. Facilita además la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.

Este procedimiento, parte de algunas consideraciones generales, tales como:

- Naturaleza de la actividad (¿Brinda valor agregado?)
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad?
- ¿Cómo se realiza la actividad?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad?
- ¿Qué tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?

El procedimiento se organiza en cuatro (4) etapas básicas: identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso (Anexo 4), cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y un conjunto de herramientas para su diseño y ejecución.

10. Procedimiento para la definición de Indicadores de Control de la gestión de los procesos. Dra Eulalia Villa González Pino (2009)

Esta basado en ciclo gerencial básico de Deming y concibe la gestión por procesos y su control con un enfoque de mejora continua dirigido al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la organización .Es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera. Facilita la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas.

El análisis de los diferentes enfoques de gestión por procesos, tanto de organismos internacionales como las normas ISO, el Modelo EFQM de excelencia como de diferentes autores, se evidencia en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 Diferentes enfoques de Modelo EFQM

Enfoque		Análisis
1	Familia ISO 9000:2000	Se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos gestión de la calidad, se brinda un Proceso para la mejora continua que se muestra en el anexo B de la Norma ISO 9004:2000, pero este es de forma informativa no constituye un procedimiento que permita evaluar los procesos dentro de una organización con el fin de establecer acciones de mejora. Por lo que plantea que se debe hacer, pero no brinda el como llevarlo a cabo.
2	Según Harrington (1991)	Esta metodología permite a la organización elegir sus procesos, además del establecimiento del compromiso de los trabajadores, que estos identifiquen los procesos en su organización, verifiquen su comportamiento, establezcan acciones de mejora así como su monitoreo y control, poniendo en practica un proceso de mejoramiento continuo. Sin embargo esta metodología esta diseñada para los procesos administrativos, además no brinda un conjunto de herramientas para la realización de las actividades de esta metodología.
3	Modelo EFQM de Excelencia	Este modelo permite trasladar el enfoque basado en procesos a un sistema de Gestión de la Calidad, fundamentado en los requisitos y directrices de la familia de normas ISO 9000: 2000, así como llevar a cabo el despliegue de la política y la estrategia de la organización mediante la identificación de los procesos claves. Brinda un conjunto de herramientas para cada paso fundamental, sin embargo en el paso de Identificación y secuenciación de los procesos no establece de manera explicita que procesos o tipo deben estar identificados.
4	Cuadro de Mando Integral por Robert Kaplan y David Norton	El Cuadro de Mando Integral proporcionará una fotografía de los aspectos esenciales de la actividad de un solo vistazo y lo que es más importante, pasamos de la foto estática al análisis dinámico pudiendo en dicho Cuadro de Mando ver la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, pudiendo anticipar y tomar decisiones de una manera óptima.
5	Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, propuesto por Jaime Luis	Se propone un Programa de Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema de Salud, en el cual se tiene en cuenta aspectos como análisis de valor añadido, descripción de actividades, coordinación de procesos de apoyo y procesos interrelacionados, coexistencia de sistemas, la definición de una

	Rojas Moya, Bolivia ,2003.	estructura organizativa, definición de necesidades de formación, indicadores, así como la divulgación del marco filosófico en que se fundamenta la calidad y sensibilizar los niveles locales, regionales y central, estableciendo una serie de criterios de priorización para la implantación.
6	Modelo del proceso de gestión de recursos humanos, propuesto por Dra. Sonia Feitas Triana. CUJAE, 2006.	Con este modelo los resultados fundamentales de la gestión de los recursos humanos son los diseños de los sistemas de trabajo, los diseños de los puestos de trabajo y el capital humano competente para lograr la efectividad, eficacia y eficiencia deseadas, siendo un modelo diseñado exclusivamente para la gestión de procesos de los recursos humanos.
7	Fases para el mejoramiento de los procesos según Dr. Alberto Medina León.	Las fases para el mejoramiento de los procesos están encaminadas a crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa, conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados, mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica y crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización. Esta metodología engloba los criterios de proyecto de mejora de autores reconocidos a nivel mundial, pudiendo ser aplicable a cualquier organización. Sin embargo su aplicación no resulta atractiva en las organizaciones productivas pues no da un resumen de las herramientas que se pueden aplicar en cada fase.
8	Indicadores de control propuesto por Pérez, 2006	Asociar indicadores a un proceso es necesario para analizar la situación actual del mismo sobre la base de hechos y datos, establecer objetivos y planes futuros consistentes, evaluar y reconocer con objetividad el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso y gestionar con eficacia los recursos que requiere el proceso.
9	Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Dr. Ramón Ángel Pons Murguía y Dra. Eulalia M. Villa González del Pino. Universidad de Cienfuegos, 2006.	El procedimiento se puede aplicar en cualquier sistema de gestión que tome como base el enfoque de procesos, lo provee de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua, en cada fase, etapa y actividad, apoyándose para ello en un sistema de técnicas y herramientas integradas con ese fin. Este procedimiento de mejora, ha sido comprobado con éxito en diversas organizaciones, tanto de manufactura como en el sector de servicios, facilitando su adaptación a cualquier tipo de organización y procesos dentro de ella, además facilita la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.
10	Procedimiento para la	Constituye una importante metodología para lograr la identificación de

	definición de indicadores de control de la gestión de los procesos Dra. Eulalia Villa Glez Pino (2009)	desarrollo del direccionamiento estratégico buscando el alineamiento entre planeación estratégica y control de gestión, trascendiendo en la aplicación de un grupo de herramientas que propician entre otras la identificación de indicadores que asignan una gestión efectiva tendente al mejoramiento continuo.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del análisis realizado en el epígrafe anterior de los diferentes enfoques de gestión por proceso, se consideró seleccionar el procedimiento para la definición de indicadores de control de la Dra. Eulalia María Villa González del Pino como el que más se adecuaba a la entidad objeto de estudio debido a lo siguiente:

1. El procedimiento se puede aplicar en cualquier sistema de gestión que tome como base el enfoque de procesos.
2. El procedimiento ha sido aplicado con éxito en instituciones de educación superior.
3. Proporciona al sistema de gestión de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua.
4. Ofrece un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada fase, etapa y actividad que permite mantener el enfoque de sistema.
5. El procedimiento facilita su adaptación a cualquier tipo de procesos dentro de la organización.
6. Manifiesta un lenguaje común para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos los miembros de la organización.
7. Posibilita la identificación de indicadores de gestión para los procesos.
8. Facilita el alineamiento entre estrategia y los procesos.

2.3. Descripción del procedimiento seleccionado.

El procedimiento para la definición de indicadores de control propuesto por la Dra. Eulalia Maria Villa González del Pino y seleccionado para ser aplicado en la presente investigación está basado en el Ciclo Gerencial Básico de Deming que concibe la gestión de los procesos y su control con un enfoque de mejora continua. Facilita además la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.

Este procedimiento, parte de algunas consideraciones generales, tales como:

- ✚ Naturaleza de la actividad (¿Brinda valor agregado?)
- ✚ ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad?
- ✚ ¿Cómo se realiza la actividad?

- ✚ ¿Cuáles son sus problemas?
- ✚ ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad? ¿Que tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?

El procedimiento se estructura en cuatro etapas básicas:

- 1.- Definición del propósito estratégico.
- 2.- Diagnóstico estratégico.
- 3.- Respuesta estratégica.
- 4.- Alineamiento estratégico

Para ordenar el trabajo de cada etapa se realizó el esquema con la secuencia de paso a desarrollar en el despliegue del procedimiento (**Figura 2.1**) para lo cual se tomó como referencia. La secuencia de pasos de Villa Eulalia y Pons Murguía (2006) desarrollado en el procedimiento para la gestión de procesos estudiados en el epígrafe anterior.

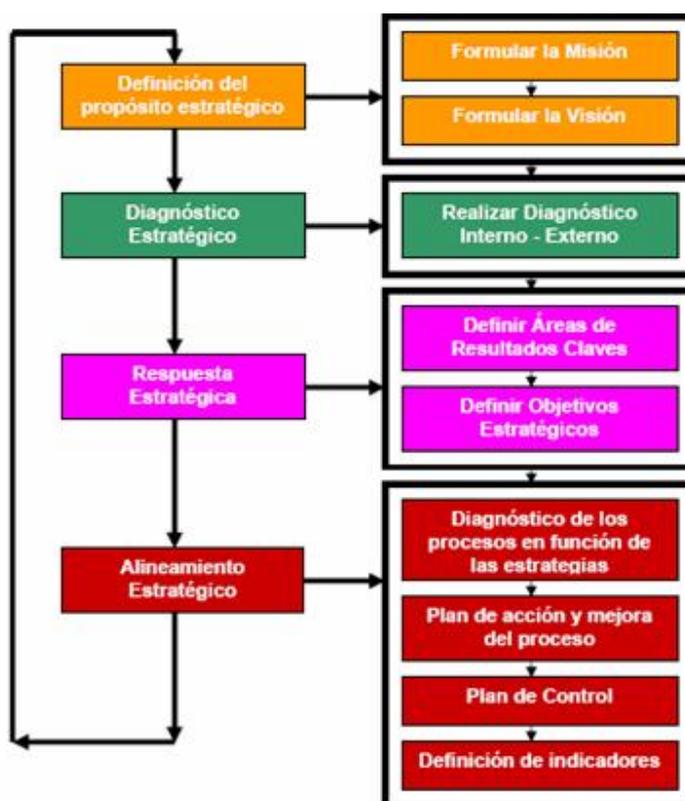


Figura 2.1 Secuencia de pasos del procedimiento para la definición de indicadores de control de gestión

Cada una de estas etapas posee su sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución (Tabla 2.2)

Tabla 2.2. Actividades y herramientas de cada etapa

Etapas	Pasos	Herramientas
Definición del Propósito Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular la misión ▪ Formular la visión 	Trabajo de grupo/ votación ponderada/interrogación/ matriciales
Diagnostico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar diagnostico Interno-Externo 	Consulta de documentos/ trabajo de grupo/ interrogación/matriciales/ perfil estratégico/razones financieras
Respuesta estratégica : ARC, Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir áreas de resultados claves ▪ Definir objetivos estratégicos 	Trabajo en grupos, expertos, Diagrama causa y efecto, Diagrama de relaciones
Alineamiento estratégico: Diagnóstico de los procesos, actividades, definición de indicadores de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico de los procesos en función de las estrategias ▪ Plan de acción y mejora del proceso ▪ Plan de control ▪ Definición de indicadores 	Mapas estratégicos/ diagrama SIPOC/matriciales/ planes de control /planes acción

Fuente: Elaboración propia

Etapas I: Definición del propósito estratégico

Paso I: Definición de la misión

Objetivo:

Construir la misión de la entidad a partir de su objeto social, sus particularidades y rasgos distintivos.

Metodología

1. Crear tres subgrupos donde cada cual proponga una misión.
2. Presentación en sesión plenaria de cada una.
3. Identificación de aspectos invariantes y diversos entre las tres propuestas.
4. Se construye la misión del VRAS con los criterios presentados,

A) El grupo de trabajo tendrá en cuenta para su reformulación:

- Objetivos
- Ventajas de la misión
- Principales rasgos que describe
- Características
- Normas para su aplicación

Técnica y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Trabajo en grupos
- Técnica de revisión de documentos
- Tormentas de ideas
- Votación ponderada

Paso 2: Elaboración de la visión

Objetivo:

Declarar el estado deseado que para la entidad se tiene, hasta cinco años hacia el futuro, que facilite la guía a seguir en el despliegue y la implementación estratégica. Se expresa en presente como mecanismo psicológico de refuerzo a su factibilidad.

Metodología

1. Crear un subgrupo por cada macro proceso clave de la institución.
2. Realizar listado de propuestas de estados deseados en cada especialidad, de forma creativa.
3. Integrarlas y validarlas en sección plenaria.
4. Formular la visión de la institución
5. Validarla por consenso

Técnicas y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Trabajo en grupos formado por la alta dirección
- Tormenta de ideas
- Votación ponderada

Etapa II: Diagnóstico estratégico

Paso 3: Diagnóstico interno – externo

Objetivo:

Evaluar la correspondencia e influencias de factores propios y del entorno en el cumplimiento de la misión.

Metodología

1. Comprender la naturaleza del entorno general
2. Identificar las variables clave y valorar su influencia
3. Ganar perspectiva sobre la entidad
4. Comprender la entidad y sus fuerzas competitivas.
5. Determinar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

Técnicas y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Consulta de documentos
- Trabajo en grupos
- Perfil estratégico
- Razones financieras
- Matriz DAFO

Etapa III: Respuesta Estratégica

Paso 4: Definir áreas de resultados clave

Objetivo:

Identificar aquellas áreas donde se desarrollan las actividades fundamentales.

Metodología

1. Identificar los objetivos estratégicos de cada área, sus planes de acción y los criterios de medidas.

Técnica y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Trabajo en grupos
- Método de expertos
- Diagrama causa y efecto

Paso 5: Definir objetivos estratégicos

Objetivo:

Definir los objetivos propuestos para cada área de resultados clave y sus criterios de medidas.

Metodología

1. Reunir el grupo de trabajo.
2. Evaluar las áreas de resultados clave
3. Definir los objetivos para cada área de resultados clave

Técnica y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Trabajo en grupo
- Método de expertos
- Revisión de documento

Etapa IV: Alineamiento estratégico

Paso 6: Diagnóstico del proceso en función de la estrategia

Objetivo:

Hacer una presentación del proceso seleccionado, detallando el mismo en su estructura, alcance y requisitos.

Metodología

Realizar la identificación del proceso en cuanto a:

1. Caracterización del proceso
 - Componente del contexto
 - Requerimientos de los clientes
 - Entradas clave a evaluar
2. Formulación de teorías sobre las causas
 - Identificación de problemas
 - Preparación del diagrama causa y efecto
 - Preparación de la hipótesis y verificación de las causas más probables
 - Planteamiento de las prioridades
3. Cuales son las oportunidades de mejora

Técnicas y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Metodología para solución de problemas
- Tormenta de idea (Brainstorming)
- Método de expertos
- SIPOC
- Matriz causa & efecto
- Diagrama pareto
- Diagrama causa - efecto
- Matriz UTI

Paso 7: Plan de acción o mejora del proceso

Objetivo:

Determinar las acciones correctivas de las posibilidades de mejoras de las causas que provocan los problemas

Metodología

Elaboración de los planes de acción para las mejoras priorizadas.

Técnicas y Herramientas que pueden ser utilizadas

- 5 Ws (What, Who, Why, Where, When), 2 Hs (How, How much)
- Trabajo en grupos
- Método de expertos

Paso 8: Plan de control

Objetivo:

Comprobar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos y los planes de acción.

Metodología

Comprobar el comportamiento de los indicadores de gestión.

Técnica y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Planes de acción
- Gráficas de control
- Trabajo en grupos

Paso 9: Definición de indicadores de control de gestión

Objetivo:

Definir indicadores que permitan evaluar el comportamiento de las mejoras establecidas como elemento básico.

Metodología

Establecer para cada subproceso seleccionado los pasos siguientes

1. Objetivo y estrategia
2. Definición de factores clave de éxito
3. Establecer indicadores
4. Fichar indicadores
 - Nombre del indicador
 - Fórmula
 - Glosario
 - Valor actual
 - Umbral
 - Valor óptimo
5. Plan de Control

Técnicas y Herramientas que pueden ser utilizadas

- Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión
- Trabajo en grupo

2.3.2. Descripción de herramientas

La adecuada caracterización del proceso seleccionado a partir de los pasos explicados exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el análisis de datos sobre las actividades con vista a identificar las áreas problemáticas que representan el mayor potencial de mejoramiento del proceso.

Método de Expertos

Esta técnica está diseñada para que sus integrantes sean trabajadores con amplio dominio del tema que se está analizando, quienes deben conocer cada una de las funciones y de las actividades a desarrollar en cada uno de los puestos, así como, conocer la misión, visión y

estrategia de la empresa; ellos tienen la tarea de determinar cuáles son los procesos que realmente aportan valor a la empresa.

Es una técnica que puede desarrollarse y apoyarse en otras técnicas entre las que se encuentran:

1. Brain Storming (Tormenta de ideas).
2. Brain Writing (Escritura de ideas).

Tormenta de Ideas. (En inglés Brainstorming)

Se han realizado muchas traducciones y se hace dificultoso saber si dicen lo mismo. Las más comunes son: lluvia de ideas, torbellinos de ideas, tormenta de ideas, desencadenamiento de ideas, movilización verbal, bombardeo de ideas, sacudidas de cerebros, promoción de ideas, tormenta cerebral, avalancha de ideas, tempestad en el cerebro y tempestad de ideas.

Comenzó en el ámbito empresarial aplicándose a asuntos tan diversos como la productividad, la necesidad de encontrar nuevas ideas, soluciones para los productos del mercado y hallar nuevos métodos que desarrollen el pensamiento creativo a todos los niveles. Actualmente es de amplia aplicación en los sistemas de gestión empresarial para llegar a un consenso cuando se reúne un grupo de expertos.

La tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia o tormenta de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1941 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Método de la entrevista

En este método se establece un diálogo cara a cara entre el especialista y el trabajador, esta es una de las técnicas más utilizadas ya que ofrece mayor información. Permite una interacción con el trabajador mediante los interrogatorios directos, permitiendo identificar de forma empírica los procesos de una forma diferente a las generadas en el panel de expertos, se alcanza una posición de lo que son los procesos y de la forma en que estos se concretan.

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado; en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

Encuesta

En este trabajo, para la recogida de datos, se trabajó con una encuesta centrada en el cuestionario y se utiliza como método al ser su finalidad esencial la búsqueda de información que no conocemos (Fox, 1981:585), también utilizaremos la encuesta como proceso, ya que el interés de determinadas preguntas no está en la respuesta en sí misma (ya que se conoce) sino en la utilización de la respuesta obtenida como base para hacer una estimación o una deducción sobre la característica del objeto de investigación.

Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada, cualquier actividad o proceso, ya sea productivo o de servicio, para que funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes internos y externos. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso a través de las medidas planteadas. (Pons & Villa, 2006)

Los planes de control están orientados a:

- ✚ Garantizar el cumplimiento de las características más importantes para los clientes.
- ✚ Minimizar la variabilidad de los procesos.
- ✚ Estandarizar los procesos.
- ✚ Almacenar información escrita.
- ✚ Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar sus salidas.
- ✚ Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- ✚ Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de su variabilidad.
- ✚ Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- ✚ Brinda información para corregir y rediseñar los procesos

Diagrama causa – efecto

Otra técnica de análisis de la información es el diagrama causa y efecto o diagrama espina de pescado o diagrama Ishikawa. Para ilustrar en un diagrama la relación existente entre la causa y el efecto, se deben conocer las causas y los efectos en forma concreta por lo tanto, efecto = características y causa = efecto es útil para ayudar a clasificar las causas de dispersión y organizar las relaciones mutuas. A continuación se explican los pasos para construir un diagrama. (Dra Ana J. Urquiaga Rodríguez y M.Sc. Lucy Torres Cabrera; Cujae, 2004)

1er. Paso: Decidir la característica de calidad que se desean mejorar y controlar.

2do. Paso: Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.

3er Paso: Indicar los factores más importantes que puedan causar el problema en grupo cada uno forma una rama.

4to Paso: Incorporar a cada rama los factores detallados que se pueden considerar causas.

5to Paso: Por último, verificar que todos los factores que pueden ser causas estén incluidos en el diagrama.

Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el SIPOC) del proceso, de las entradas (la “I” en el SIPOC), del proceso (la “P” en el SIPOC) que su equipo está mejorando, de las salidas (“ la O” del SIPOC) , y de los clientes (“ la C”) que reciben las salidas del proceso. En muchos casos, los requerimientos de los clientes se pueden añadir al final del SIPOC con la letra “R” para detallar totalmente el proceso.

La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se plantean a las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Habilite un área que permita que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso.
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán las salidas de este proceso.
5. Identifique los requisitos preliminares de los clientes.
6. Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.
7. Identifique a los suministradores de las entradas que son requeridas por el proceso.
8. Elabore el diagrama.
9. Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos los implicados, con fines de verificación.

Técnica UTI

Esta técnica es adecuada para definir prioridades de mejora. La definición de prioridades es la identificación de los asuntos más importantes de una lista de pendientes, para definir con cuál comenzar. Una prioridad debe atenderse en términos de la urgencia, la tendencia y el impacto asociados con esta. (Pons & E. Villa, 2006)

Urgencia:

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia:

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente, se hallan las que se solucionan con solo dejar pasar el tiempo. Se deben considerar como principales, entonces, las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un

valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas si no se hace algo, se califican con el valor 1.

Impacto:

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

2.4. Conclusiones Parciales del Capítulo

- ✚ El procedimiento de control de Gestión descrito tiene como base el modelo gerencial de Deming, así como los aspectos orientados a la mejora continua de la satisfacción del cliente.

- ✚ La aplicación correcta del procedimiento diseñado para indicadores de control exige de la utilización de herramientas de la calidad, el empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo.

- ✚ La interrelación entre las etapas y las herramientas aporte beneficios, que desde el punto de vista del funcionamiento y mejora de los procesos reporta el enfoque empleado, para el control, la medición y la mejora se pone de manifiesto a través de la validación y práctica del mismo.

Capítulo III Aplicación del procedimiento de indicadores de control en el proceso de Servicios Universitarios de la UCF

3.1. Introducción

En el presente capítulo se caracteriza la Universidad de Cienfuegos como centro rector del proceso objeto de estudio y se aplica el procedimiento seleccionado en el capítulo anterior, que tiene como objetivo modificar la situación actual de los indicadores en el proceso de Servicios Universitarios, haciendo uso de algunas herramientas de la Gestión por Procesos ya mencionadas, que posibilitan un mejoramiento en la gestión del día a día. Utilizando también como fuentes de información investigaciones previas desarrolladas en este campo.

3.2. Caracterización General de la UCF

La Educación Superior revolucionaria en Cienfuegos tuvo sus orígenes en las actividades que la Universidad Central de Las Villas realizó en 1969 como preparación de la participación de profesores y estudiantes en la zafra de 1970; a partir de este momento ha existido un proceso de un continuo desarrollo hasta nuestros días.

En 1971 se iniciaron los estudios de ingeniería en Cursos para Trabajadores de la Brigada Comunista de la Construcción y Montaje y la Termoeléctrica y comienza el Curso Diurno para estudiantes de Pedagogía.

En 1972, se crea la Filial Universitaria, la cual, con fecha 6 de diciembre de 1979, se convierte en el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos; creciendo gradualmente su matrícula y espectro de carreras con dos facultades: Ingeniería y Economía. Simultáneamente se desarrollan la Filial Pedagógica, la Facultad de Cultura Física y la Facultad de Ciencias Médicas.

Los primeros años de la Universidad cumplieron una vocación técnica determinada por la necesidad en el territorio de formar especialistas que luego dedicarían sus esfuerzos al desarrollo del urgente proceso industrial, que se verificaría en la recién creada provincia de Cienfuegos. Surge entonces el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos (ISTC)

En 1991, el ISTC fue sometido a un proceso de “integración”, caracterizado por la incorporación de las facultades de Cultura Física y la Filial Pedagógica, por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, desde entonces asumió los siguientes perfiles: **Técnico**, carreras de Ingeniería Mecánica e Industrial, Termoenergética y Mecánica Automotriz; **Económico**, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad y Finanzas; **Pedagógico**, Licenciaturas en Inglés, Matemática, Español, Química, Marxismo,

Educación Primaria, Defectología y Preescolar; **Deportivo**, Licenciatura en Cultura Física; **Agropecuario**, Ingeniería Agronómica en la modalidad de Curso para Trabajadores, así como diferentes Unidades Docentes de 4to y 5to año de Agronomía, Veterinaria, y Licenciatura en Derecho. Además desarrolla otras modalidades de estudios como los entonces conocidos como Cursos Libres (hoy Educación a Distancia) en varias carreras. Esta situación conllevó a fomentar además un perfil más diverso y humanístico para el ISTC que lograría ser declarado como Universidad en 1994. En el curso 1996-1997 se inicia el proceso de “desintegración” de las facultades de Perfil Pedagógico, creándose el Instituto Superior Pedagógico Conrado Benítez García y en el curso 2001-2002 la desintegración de la Facultad de Cultura Física para convertirse en una entidad independiente, a partir de este momento, la Universidad funciona con 4 facultades: Ciencias Económicas y Empresariales, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Informática y la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística. En 1998, la Universidad de Cienfuegos recibió el honroso nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”. Posterior a este momento, en el 2005 se crea la facultad de Ciencias Agrarias.

Actualmente (Abril 2011), la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, presenta el siguiente organigrama que se muestra en el Anexo

Su Misión es:

La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez con un colectivo comprometido con la revolución y el socialismo, garantiza la formación integral y la superación continúa de profesionales que demanda la sociedad. Consolida, desarrolla y promueve la ciencia, la innovación y la cultura acorde con las exigencias del desarrollo sostenible del territorio y el país.

Y como Visión tiene:

La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, es una organización:

- Destacada por su compromiso revolucionario y por la contribución al desarrollo económico social de la provincia.
- Que está en la avanzada de los CES del país, destacándose en los niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes.

- Que consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria y desarrollo de la actividad científica.
- Que es centro de avanzada en la integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio.
- Donde la educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.
- Que desarrolla la superación profesional con un alto nivel de efectividad.
- Logra el mejoramiento continuo, en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad, con la acreditación de las carreras de Mecánica (Excelencia), Estudios Socioculturales e Informática y la Maestría de Dirección.
- Destacada por su labor en la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio.
- En que la informatización da respuesta de manera ágil y actualizada a las necesidades demandadas por los procesos de gestión de la misma, garantizando un uso racional de las TIC.
- En que la investigación científica e innovación tecnológica incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, manteniendo el liderazgo nacional en Energía y Transformación Agraria Sostenible y alcanzando liderazgo en Desarrollo Local y Desarrollo Comunitario Sostenible.
- Donde la consolidación de la Gestión Económico Financiera y el Control Interno, conforman en la Universidad la cultura económica necesaria.
- En que se consolida la colaboración internacional con América y Europa y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.
- En que se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se trabaja con 3 **Áreas de Resultados Claves, que son:**

1. Perfeccionamiento de la labor educativa y política ideológica.
2. Elevación de la calidad de la educación superior.
3. Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

Las cuales responden a los siguientes **objetivos de trabajos**.

1. Elevar la efectividad de la labor educativa y el trabajo político-ideológico a todos los niveles de dirección, específicamente dirigida a un mayor compromiso con la Revolución, así como a la participación consecuente y cabal cumplimiento de las misiones fundamentales de la institución.
2. Elevar la calidad de todos los procesos sustantivos de la institución, haciendo énfasis en el nivel de satisfacción de estudiantes, trabajadores y comunidad con los resultados de su desempeño.
3. Lograr la efectividad económico-financiera requerida en la gestión de los procesos sustantivos, en correspondencia con la proyección económica 2011-2015 del MES y la del centro.

La matrícula de la Carlos R. Rodríguez Rodríguez en el actual curso (2010-2011) asciende a 7728 estudiantes, en los 3 tipos de cursos: Curso Diurno, Curso por Encuentro, y Continuidad de Estudios, (donde se incluye a la Educación a Distancia).

El plan de ingreso para las carreras que se desarrollan en este tipo de curso se elabora por el Ministerio de Economía y Planificación en coordinación con los organismos formadores, **a partir de la demanda de fuerza de trabajo calificada** solicitada por los Consejos de Administración Municipales y Provinciales, y otros organismos de la administración central del estado, conforme a las necesidades de la sociedad.

Como estrategias y procesos actúan en igual sentido en la organización, es precisamente el desarrollo e interacción del conjunto de procesos que intervienen en ella, los que permiten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de la misión en la organización. En el mapa general de procesos de la Universidad, que se muestra en el anexo 5 están 3 tipos de procesos: los procesos directrices o de anticipación, los procesos misionales y procesos de apoyo.

En la actualidad, los esfuerzos para garantizar el mejoramiento continuo de la gestión universitaria han estado centrados en los procesos misionales y los directrices, a través del desarrollo de diferentes investigaciones que han propiciado la introducción de nuevos enfoques de gestión como el enfoque basado en proceso. No obstante se han descuidado los procesos de apoyo, los cuales aseguran las bases que permiten un adecuado contexto físico para el funcionamiento de los demás procesos. De ahí el interés de la alta dirección de

la Universidad de Cienfuegos en el levantamiento de estos procesos, especialmente en aquellos que proveen el aseguramiento técnico y material y que pertenecen funcionalmente al Vicerrectorado Administrativo y de Servicios (VRAS).

Caracterización del Vicerrectorado de Administración y de Servicios

Misión

El Vicerrectorado Administrativo y de Servicios tiene la misión de prestar servicios de aseguramiento material que garanticen la vitalidad, control y desarrollo de todos los procesos del centro, con un empleo y control eficiente de los mismos.

El objetivo que ha formulado el VRAS es el siguiente: alcanzar un nivel de aseguramiento material financiero que garantice el funcionamiento del centro y que posibilite continuar la recuperación de la principal base técnico material de estudio, trabajo y vida logrando un uso y control eficiente de los recursos.

Visión

El Vicerrectorado Administrativo y de Servicios de la Universidad de Cienfuegos, es la dirección por procesos más reconocida en el centro por sus resultados en el control, gestión, aseguramiento, mantenimiento y servicios que se avalan por el criterio favorable del 80 % de los clientes internos, el MES (Ministerio de Educación Superior) y otros CES (Centro de Educación Superior) del país.

Funciones y atribuciones

1. Garantizar el funcionamiento de la infraestructura para el desarrollo de los procesos, programas, tareas y actividades por parte del personal que labora en la universidad;
2. Garantizar con la calidad requerida los servicios de alimentación, transportación, limpieza, compras, almacenamiento, correspondencia, energía, mantenimiento y reparación de equipos y condiciones de trabajo para los cuadros y trabajadores que laboran en la universidad, así como de los diferentes procesos y programas que se desarrollan en la misma;
3. Asesorar metodológicamente y controlar los aspectos tecnológicos de la contabilidad, de la administración financiera y el control interno en cuanto a políticas, normas y procedimientos;
4. Asesorar metodológicamente el proceso de planificación y control de los recursos presupuestados de la organización;

5. Dirigir metodológicamente el control interno de los recursos humanos, materiales y financieros del área, así como garantizar la presencia de los valores éticos y morales en todos los trabajadores del área en el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista, la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y las informaciones que del mismo se deriven;
6. Garantizar la realización de contratos para servicios, garantizando su tramitación y control de la calidad;
7. Asesorar metodológicamente el proceso de planificación e inversionista en todas sus categorías, coordinando las acciones con las direcciones y departamentos implicados;
8. Regular y controlar periódicamente la distribución y cumplimiento de la asignación de los productos de aseguramiento material contenidos en los diferentes planes;
9. Asesorar metodológicamente la elaboración de los análisis económicos, necesarios para la toma de decisiones, coordinando con las direcciones y departamentos implicados;
10. Asesorar metodológicamente el adecuado uso y conservación de las obras, mediante los planes de mantenimiento preventivo planificado y de reparación e imprevistos;
11. Asesorar metodológicamente la actualización de las necesidades y proyección del equipamiento y medios, así como supervisar y controlar su adecuada explotación en las áreas de la universidad;
12. Asesorar y controlar el cumplimiento establecido en la legislación vigente , en relación al proceso de consulta y conciliación de las inversiones, con los intereses de la defensa;
13. Garantizar la actividad de la brigada de producción y defensa, para las situaciones de guerra y de catástrofe.

El VRAS está compuesto por diferentes áreas o departamentos (Figura 3.1), las cuales tienen como objetivo común dirigir, organizar y controlar la función administrativa de la entidad.

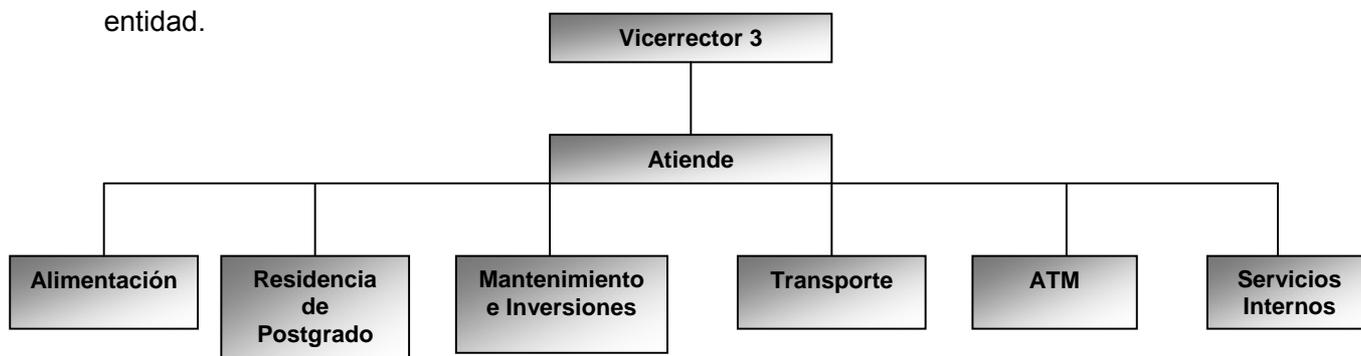


Figura 3.1 Áreas que atiende el VRAS

En el anexo 6 se muestra la misión, funciones y atribuciones de las áreas antes mencionadas.

Análisis de la situación actual

El proceso de servicios universitarios (VRAS) a pesar de estar sometido a un riguroso sistema de control por los niveles superiores, se hace muy difícil delimitar donde predominan las dificultades que de una forma u otra hacen del proceso un incumplimiento, no dejando claro su control y gestión, mezclando las responsabilidades de áreas y departamentos y obteniendo como resultado baja calidad en las actividades básicas.

Las actuales limitaciones financieras, obligan a las instituciones a implementar más que nunca modernos enfoques de dirección en su práctica diaria y utilizar los recursos de que disponen con una gran eficacia y eficiencia. Estas circunstancias, así como las que se derivan de la necesidad de una mayor coordinación y racionalidad para poder desempeñar los nuevos requerimientos que imponen las exigencias del país, necesitan de indicadores capaces de elaborar e integrar la información de dichos procesos con vistas a la toma de decisiones con la debida fundamentación.

El VRAS actualmente se encuentra en una etapa de gran importancia para el país ya que su misión es prestar servicios de aseguramiento material que garanticen la vitalidad, calidad, control y desarrollo de los procesos misionarios de la universidad, con un empleo y control eficiente de los mismos.

Es una de las áreas claves que participa en la elaboración de los proyectos de plan y presupuesto para el 2012 en correspondencia con los lineamientos económicos para el quinquenio.

Se trabaja para mejorar considerablemente la alimentación en cuanto a cantidad de platos, variedad y calidad de elaboración, existiendo mecanismos para darle soluciones inmediatas a las insatisfacciones que se puedan presentar nuestros trabajadores y estudiantes. Todo esto se realiza a través del área de ATM encargada de hacer las gestiones de compra.

En cuanto a la chapea y jardinería del centro se trata de superar lo alcanzado hasta el momento a pesar de encontrarse en un estado favorable. También, se han pintado algunas áreas de la residencia estudiantil, docentes y otros centros de algunos municipios pertenecientes a la universidad.

Se reparó la red sanitaria de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y el primer piso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la Facultad de Ingeniería.

Se han montado nuevos laboratorios, se terminó un aula especializada para el postgrado en el CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación). Se remodeló el aula especializada de Preparación para la defensa. En la residencia estudiantil, se construyó un bebedero con servicio de agua fría, las 24 horas.

Todo lo anterior ha repercutido favorablemente en el mejoramiento de las condiciones de vida de estudiantes y trabajadores.

Independientemente de estos avances existen aún problemas relacionados con el mobiliario docente, con las redes hidrosanitarias, con el transporte y la falta recursos materiales.

Toda esta información es resultado del análisis de documentos la observación directa y la participación en reuniones de trabajo del área en cuestión.

Valorando lo antes expuesto se decidió realizar una encuesta de control que se muestra en el anexo 7, con el objetivo de comprobar si existían otros problemas en los procesos de servicios universitarios a los cuales se les pudiera brindar una solución. Esta encuesta se le aplico a un grupo de 9 miembros de la organización por desarrollar en su contenido de trabajo funciones de control en la Universidad de Cienfuegos.

Teniendo en cuenta las características de esta área se consideró que los expertos a los cuales se les iba a aplicar esta encuesta serían los responsables, desde el punto de vista funcional de los subprocesos de dicha área que además de tener experiencia en la actividad son los máximos responsables de ejecutar el control como función de la dirección, además de algunas personas capacitadas para brindar la información concerniente al tema. Esta encuesta ha sido utilizada en investigaciones anteriores y debidamente validada en la tesis doctoral de Eulalia Villa (2006)

Para determinar la fiabilidad del cuestionario el mismo se procesó mediante el paquete SPSS versión 15.0 y se utilizó el Alpha de Cronbach que resultó ser $\alpha=0.822$ que según la bibliografía consultada el valor tiene que estar por encima de 0.80 para considerarlo aceptable. Ver anexo 8.

Además, teniendo en cuenta los resultados de frecuencia que brinda el SPSS (anexo 9) se puede concluir que los indicadores de control no están sobre la base de los procesos ya que el 100% de los encuestados plantean que estos indicadores no poseen un carácter integral y el 88.9 % están en desacuerdo de que se cuenta en la universidad con toda la información necesaria para ejercer el control.

También el 77.8 % estuvo en desacuerdo en que existe una autonomía necesaria para emprender acciones de mejora, el mismo por ciento plantea que no están claramente

definidos los puntos críticos de control y un 55,6 % estuvo muy en desacuerdo de que se cuenta con un sistema de indicadores efectivos para el logro de los objetivos.

Por estas razones se necesita aplicar un procedimiento para definir indicadores de control de gestión en los procesos de servicios de la universidad.

3.3. Selección del objeto de Investigación

Siendo la universidad una institución presupuestada y como bien se plantea en los lineamientos del Congreso del PCC se define misión, funciones, obligaciones y atribuciones, y donde el criterio máximo es el ahorro del Presupuesto del Estado en recursos materiales y financieros, garantizando un servicio eficiente y de calidad.

De allí que se escogió el proceso de servicio en la UCF (VRAS) para garantizar que cuando se aplique la propuesta se cumplan los objetivos primordiales de los lineamientos como es lograr la buena planificación y control de los recursos de la organización, trabajar con eficiencia, calidad en los servicios, con los recursos humanos necesarios y capacitados, ahorrando los recursos imprescindibles para así evitar los gastos superfluos. De esta forma la institución contribuye a garantizar la continuidad y desarrollo de todos los procesos de la universidad y el desarrollo económico del país.

Además, posibilita que problemas antes detectados por auditorias puedan ser solucionados, y más en estos momentos donde la Contraloría Nacional de la Republica basándose en su Resolución # 60 llevan a cabo auditorias más profundas y de mayor rigor.

3.4. Aplicación del procedimiento en el Proceso de Servicios Universitarios de la UCF

En el desarrollo de este epígrafe se aplican las etapas del procedimiento descrito en el capítulo anterior.

Se trabajó con un grupo de trabajo constituido por 9 expertos que poseen una basta experiencia y habilidad en el tema, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas del proceso y hacer recomendaciones al respecto.

Los mismos participaron en todas las etapas de la investigación, lo cual posibilitó la correcta aplicación de las técnicas y herramientas.

Para la selección de estos se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

-  Responsable de cada subproceso.
-  Experiencia en labor que realiza.
-  Conocimiento de la actividad.
-  Conocimiento de los procesos de gestión en la Educación Superior.

Además de una serie de cualidades propias, como son:

- ✚ Seriedad
- ✚ Honestidad
- ✚ Sinceridad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Creatividad
- ✚ Capacidad de análisis

El número de expertos se calcula como:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

$1 - \alpha$	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

k : constante que depende del nivel de significación estadística.

p : proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. ($i \leq 12$)

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes:

$p = 0.01$

$i = 0.09$

Estos dos elementos los fija el investigador. El nivel de confianza será igual a:

$\alpha = 1 - 0.01 = 99\%$ por lo que $k = 6,6564$. Por lo que queda la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{0.01(1 - 0.01)6.6564}{(0.09)^2} \quad n \approx 9 \text{ expertos}$$

Etapas I: Definición del propósito estratégico.

En esta etapa se analizaron documentos que contemplaban la misión y visión del proceso y estas fueron validadas por expertos teniendo en cuenta los requisitos siguientes:

- Objetivos
- Ventajas de la misión
- Principales rasgos que describe
- Características
- Normas para su aplicación

Paso 1. Formular la misión.

La formulación de la misión fue efectuada gracias a la consulta de documentos, y validada por expertos la cual mostramos seguidamente:

En la actualidad el Vicerrectorado Administrativo y de Servicios tiene la misión de prestar servicios de aseguramiento material que garanticen la vitalidad, control y desarrollo de todos los procesos del centro, con un empleo y control eficiente de los mismos.

Paso 2. Formular la visión.

La formulación de la visión fue efectuada gracias a la consulta de documentos, y validada por expertos que a continuación se muestra:

El Vicerrectorado Administrativo y de Servicios de la Universidad de Cienfuegos, es la dirección por procesos más reconocida en el centro por sus resultados en el control, gestión, aseguramiento, mantenimiento y servicios que se avalan por los clientes internos, el MES (Ministerio de Educación Superior) y otros CES (Centro de Educación Superior) del país.

Etapa II: Diagnóstico estratégico.

Paso 3. Diagnóstico interno – externo

Durante esta etapa se desarrolló consultas de documentos, se trabajo con expertos, se revisó la planeación estratégica , la cual se consideró de gran importancia en la habilidad de la organización lo que permitió basado en el diagnóstico externo e interno resolver como fortalezas y debilidades lo siguiente:

Fortalezas

1. Análisis sistemático de la ejecución del presupuesto en los Consejos de Dirección de la UCf.
2. Participación de todas las áreas de la Universidad en la elaboración del ante proyecto del presupuesto 2012

3. Existe el 100% de acumulación de las reservas y se logra su rotación periódica.
4. Implementación del sistema de acreditación de almacenes (Expedlog).
5. Niveles aceptables del estado de la planta física del centro.
6. Mejoramiento del estado técnico de los laboratorios.
7. Ahorro del 14,8 % de las cifras asignadas de energía para el año 2010 (15,49 toneladas de petróleo equivalente), dejando de emitir a la atmósfera 50,98 toneladas de CO².

Debilidades

1. No está acreditado el Modelo de Gestión Económico – Financiero.
2. No existe el nivel de colaboración necesario para el avance en el trabajo con los sistemas contables.
3. No se cumple el plan de captación en CUC. (Al cierre del mes de Abril era del 10,7%).
4. No se encuentran en buen estado el mobiliario del docente.

Etapas III: Respuesta estratégica

Paso 4. Definir áreas de resultados clave

Quedan validadas por expertos las siguientes áreas de resultados claves:

1. Gestión económica financiera.
2. Servicios universitarios.

Paso 5. Definir objetivos estratégicos

Área de Resultado Clave-1 Gestión económica financiera.

Objetivo estratégico:

Asegurar con la calidad y racionalidad económico-financiera requeridas los procesos sustantivos según lo aprobado en el plan de la economía y el presupuesto, en correspondencia con la proyección económica 2011-2015.

Criterios de medidas:

La aplicación actualizada de los conceptos del Modelo de Gestión Económico Financiera del MES asegura los procesos sustantivos, con el uso racional de los recursos aprobados en el plan y presupuesto, manteniendo la Contabilidad, el Control Interno y el Plan de Prevención en situación favorable.

La participación de las Facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial con estos fines, potencia la planificación, comercialización, administración financiera y la estadística, sobre sistemas automatizados y estructuras y plantillas eficientes.

Los proyectos de plan y presupuesto 2011 se elaboran en correspondencia con los lineamientos económicos para el quinquenio, actualizando los indicadores de eficiencia a partir de niveles de actividad de acuerdo con las demandas de graduados, favoreciendo las carreras de mayor prioridad.

La gestión eficiente de los planes de la economía para la defensa se logra, asegurando las reservas requeridas y su rotación de manera que se garantice la vitalidad en cada una de las etapas.

Aumentan los recursos externos por la vía de las fuentes de ingresos sustantivas de la educación superior y la colaboración internacional, como complemento a las asignaciones presupuestarias y se revierten en el mejoramiento de la infraestructura y el perfeccionamiento de los procesos de las universidades y los centros de investigación.

Área de Resultado Clave -2 Servicios universitarios

Objetivo Estratégico:

Fortalecer el proceso de planificación, incrementando la integralidad y previsión, de modo que permita fijar las demandas de recursos materiales y financieros en el plan de la economía para el aseguramiento de los procesos sustantivos de servicios y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. Se logran ahorros por la aplicación del programa para el uso eficiente de energía.

Criterios de medidas:

1. Elaboración del plan de la economía cumpliendo con las indicaciones previstas y con el cronograma establecido, logrando el fortalecimiento en el proceso de discusión en las asambleas con los trabajadores.
2. Ejecutar más del 85% del financiamiento de los ingresos propios, de los proyectos internacionales y donativos.
3. Garantizar la distribución hasta el destino final del 100% de los recursos asignados.
4. Lograr el ahorro previsto en cada uno de los portadores energéticos como resultado de la aplicación del Sistema de Gestión Total Eficiente de Energía (SGTEE).

Objetivo Estratégico

Garantizar con la calidad requerida el desarrollo y ejecución de las inversiones aprobadas, con énfasis en las que están dentro del esquema de la Batalla de Ideas y en las que mejoren las condiciones de las residencias estudiantiles, logrando un alto cumplimiento y puesta en explotación de los elementos aprobados en el programa de entrega de recursos.

Criterios de Medidas:

1. Lograr la ejecución de más del 90% de las inversiones aprobadas, prestando especial atención a las relacionadas con la residencia estudiantil.
2. Lograr más del 92% de puesta en explotación de los recursos y asignaciones obtenidas a través del programa de entrega de recursos destinados a las residencias estudiantiles.
3. Lograr la aprobación del proyecto de inversión de la cocina comedor para que sea aprobado en el plan de la economía para el año 2009.
4. Lograr la ejecución general de más del 70% de los recursos asignados por el programa de entrega de recursos garantizando mejoras en las instalaciones de la entidad, otorgando prioridad a las relacionadas con la residencia estudiantil.
5. La ejecución de las inversiones y el mantenimiento aprobado en el plan y el mejoramiento de la calidad de los servicios, influyen favorablemente en las condiciones de estudio, trabajo y vida en los centros.

Etapas IV: Alineamiento estratégico

Teniendo en cuenta el estudio de las etapas mostradas con anterioridad y la situación del control en el Proceso de Servicios Universitarios de la UCF es evidente la falta de alineamiento entre la planeación estratégica y la gestión de procesos por lo que se aplica en esta etapa del procedimiento, el diagnóstico del proceso, la definición de indicadores de gestión y los planes de control.

Paso 6. Diagnóstico del proceso en función de las estrategias

En esta etapa del proceso se emplea el procedimiento de Gestión por proceso propuesto por Dr. Ramón Angel Pons Murguía y Dra. Eulalia Maria Villa González del Pino mencionado en el capítulo 2.

Para realizar el diagnóstico se tienen en cuenta los aspectos siguientes:

- ✚ Identificación del proceso.
- ✚ Caracterización del proceso.
- ✚ Formulación de teorías sobre las causas.
- ✚ Oportunidades de mejora del proceso.

Atendiendo a los problemas que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del ARC Gestión económica y Aseguramiento material, así como la necesidad de establecer indicadores a los procesos de apoyo en la Universidad de Cienfuegos con perspectivas de reformar su control, se escoge el proceso de Servicios para aplicar el procedimiento seleccionado.

Caracterización del proceso de servicios universitarios

Se tiene en cuenta el análisis del proceso de Servicios Universitarios a partir de la gestión que realiza la universidad teniendo en cuenta las insuficiencias de productos y/o servicios que realizan las diferentes áreas funcionales que son precisas para el funcionamiento de los procesos misionales.

Para la caracterización de este proceso se decidió el empleo de la herramienta SIPOC, (Figura 3.2).

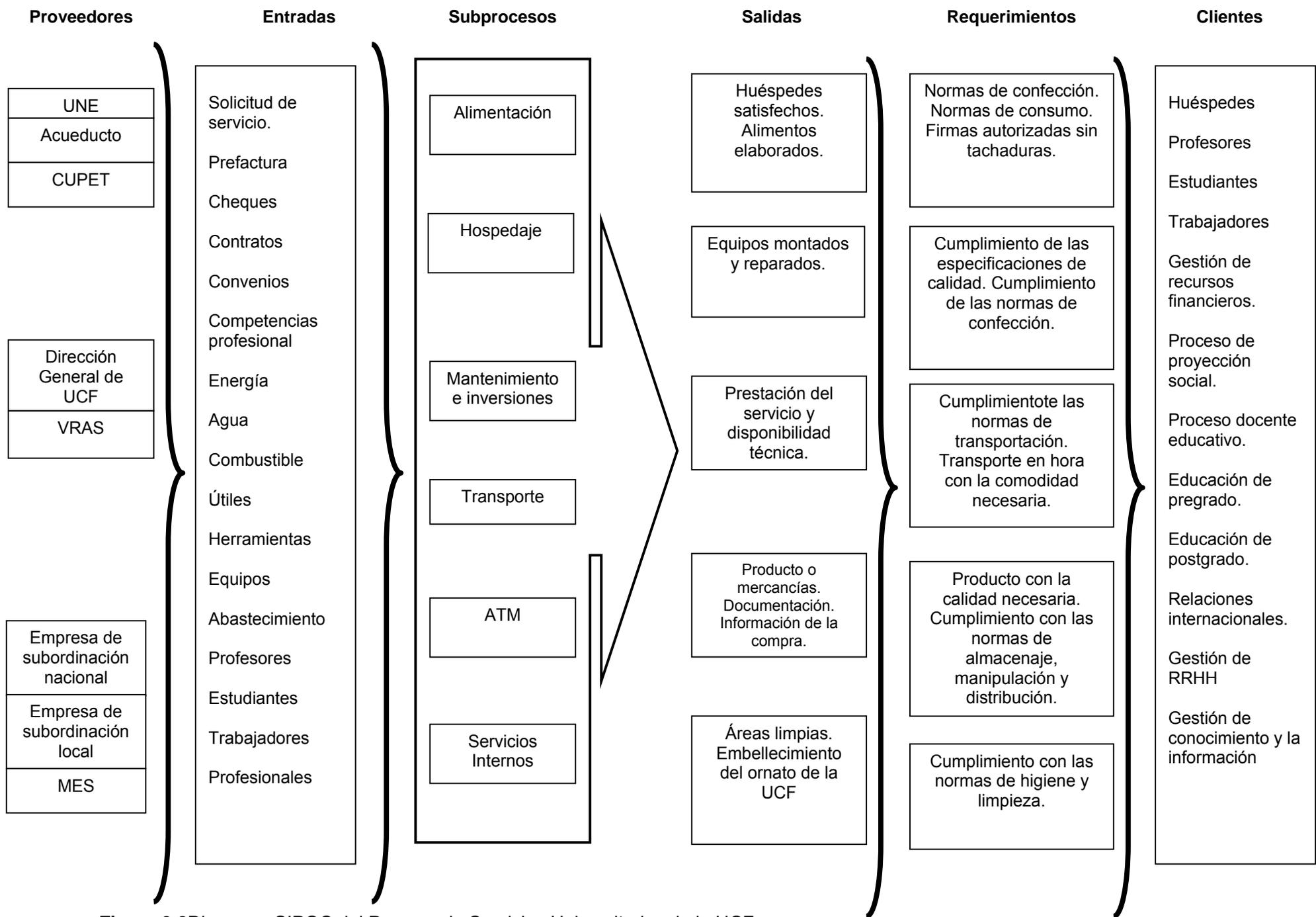


Figura 3.2 Diagrama SIPOC del Proceso de Servicios Universitarios de la UCF.

Descripción del mapa de proceso

- a) La particularidad de este proceso puede definirse como la relación entre los proveedores y las entradas asignadas por la organización. Esto incluye también los subprocesos, así como mantener las medidas de calidad requeridas para la satisfacción de los clientes.
- b) El beneficio esperado de este proceso establece la salida de un problema estratégico para la economía de la organización en cuanto a tener la reserva precisa para enfrentar las eventualidades estimuladas por factores externos e internos que influyen en el proceso de servicios de la UCF.
- c) El proceso de Servicios Universitarios de la UCF tiene los siguientes componentes:

Entrada del proceso

- 1. Solicitud de servicio.
- 2. Prefectura.
- 3. Cheques.
- 4. Contratos.
- 5. Convenios.
- 6. Competencias profesionales.
- 7. Energía.
- 8. Agua.
- 9. Combustible.
- 10. Útiles.
- 11. Herramientas.
- 12. Equipos.
- 13. Abastecimiento.
- 14. Profesores.
- 15. Estudiantes.
- 16. Trabajadores.
- 17. Profesionales

Salidas del proceso

- 1. Huéspedes satisfechos.
- 2. Alimentos elaborados.
- 3. Equipos montados y reparados.
- 4. Prestación del servicio.
- 5. Disponibilidad técnica.
- 6. Productos o mercancías.

7. Documentación.
8. Información de la compra.
9. Áreas limpias.
10. Embellecimiento del ornato de la UCF.

Proveedores

1. UNE.
2. Acueducto.
3. CUPET.
4. Dirección General de la UCF.
5. VRAS.
6. Empresa de subordinación nacional.
7. Empresa de subordinación local.
8. MES.

Clientes

1. Huéspedes.
2. Profesores.
3. Estudiantes.
4. Trabajadores.
5. Gestión de recursos financieros.
6. Proceso de proyección social.
7. Proceso docente educativo.
8. Educación de pregrado.
9. Educación de postgrado.
10. Relaciones internacionales.
11. Gestión de RRHH.
12. Gestión de conocimiento y la información.

d) Como proceso de apoyo mantiene interfase con los procesos de Gestión de recursos humanos, Gestión de recursos financieros, Gestión de conocimientos e información, así como el proceso de Relaciones internacionales.

e) Los directivos más destacados e implicados en este proceso son los siguientes:

1. Vice-rector del VRAS.
2. Dirección Residencia de postgrado.
3. Dirección de Mantenimiento e Inversiones.
4. Dirección de transporte.
5. Dirección de Alimentación.
6. Dirección de ATM.
7. Dirección de Servicios Internos.

f) Requerimiento de los clientes del proceso de servicios universitarios.

1. Normas de confección.
2. Normas de consumo.
4. Firmas autorizadas sin tachaduras.
5. Cumplimiento de las especificaciones de calidad.
6. Cumplimiento de las normas de confección.
7. Cumplimiento de las normas de transportación.
8. Transporte en hora, con la comodidad necesaria.
9. Producto con la calidad necesaria.
10. Cumplimiento con las normas de almacenaje manipulación y distribución.
11. Cumplimiento de las normas de higiene y limpieza.

Evaluación del proceso

Análisis de la situación actual

La formulación de las teorías sobre las causas posibles que provocan cada uno de los problemas priorizados, se realizó mediante el empleo de un Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) que se muestra a continuación (Figura 3.3).

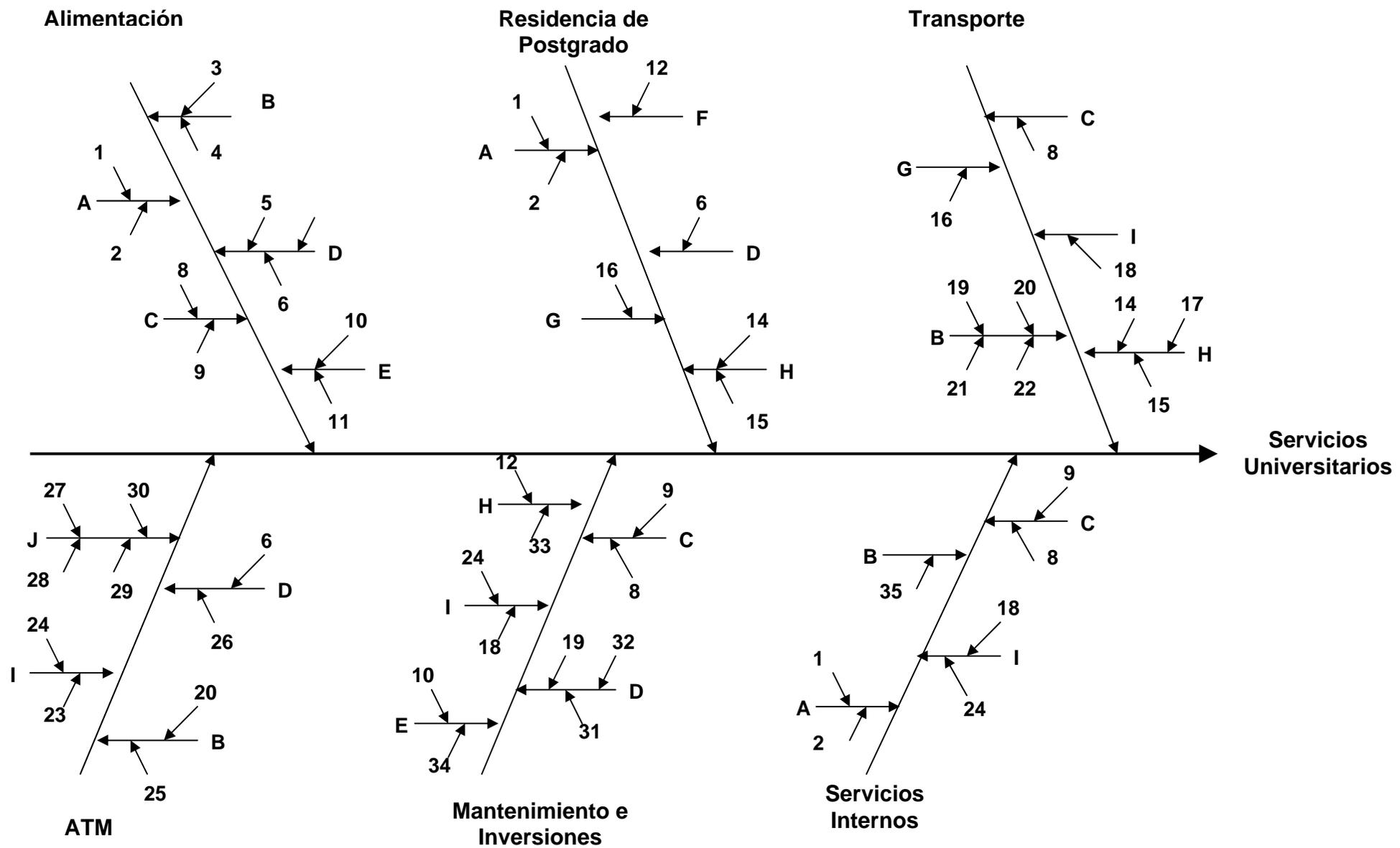


Figura 3.3. Diagrama Causa-Efecto

Leyenda:

- A-** Agua
 - B-** Equipos
 - C-** Motivación
 - D-** Insumos
 - E-** Capacitación
 - F-** Comunicación
 - G-** Cliente
 - H-** Solicitud de Servicio
 - I-** Útiles y herramientas
 - J-** Compras
-
- 1-** Salidero
 - 2-** Proveedor
 - 3-** Obsoleto
 - 4-** Personal no capacitado
 - 5-** Productos con poca calidad
 - 6-** Carencia de insumos
 - 7-** Control de los mismos
 - 8-** Bajo salario
 - 9-** Poca reconocimiento de la labor realizada
 - 10-** Deficiente trabajo de reclutamiento de Recursos Humanos
 - 11-** Pocos cursos de superación
 - 12-** Carencia de medios de comunicación
 - 13-** Salario
 - 14-** Rapidez del servicio
 - 15-** Calidad del servicio
 - 16-** Comportamiento
 - 17-** Coordinación
 - 18-** Falta de útiles y herramientas
 - 19-** Cantidad
 - 20-** Estado técnico
 - 21-** Falta de piezas de repuestos
 - 22-** Cantidad de mantenimiento
 - 23-** Falta de medios de carga
 - 24-** Falta de medios de protección
 - 25-** Cantidad de medios de transporte
 - 26-** Bajo presupuesto
 - 27-** Demora de cheque
 - 28-** Incumplimiento de contrato
 - 29-** Cantidad de contrato
 - 30-** Poca gestión de prefectura
 - 31-** Calidad
 - 32-** Control
 - 33-** Tiempo
 - 34-** Pocos cursos de superación
 - 35-** Carencia de equipos

Identificación de problemas

Para tener una relación con los problemas esenciales se utilizaron herramientas tales como el diagrama causa & efecto, técnicas de integración, entrevistas, utilización de la matriz UTI y el criterio de expertos las cuales resultan apropiadas para un diagnóstico de este tipo.

El número de expertos (9) se calcula mediante el empleo de un modelo binominal que se mostró en los epígrafes anteriores.

De esta forma el trabajo con expertos, el trabajo en grupos, la consulta de documentos muestran los problemas relacionados con la práctica del que se exponen a continuación:

- 1) Insuficiente coordinación horizontal entre las áreas
- 2) Insuficiente insumo materiales
- 3) Sistema de pago que no responde a la actividad que realizan los trabajadores
- 4) Insuficiente capacitación de los recursos humanos
- 5) Almacenes en mal estado
- 6) Demora en los cierres contables
- 7) Falta de sistemas informáticos
- 8) Calidad del servicio

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso, la tormenta de ideas con expertos y la aplicación de entrevistas y la utilización de la matriz UTI tabla 3.1, se determinaron los problemas más significativos.

Tabla 3.1. Matriz UTI

Prioridades de mejora	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridades
Calidad del servicio	9	9	10	28	1
Insuficiente capacitación de los recursos humanos	8	8	8	24	2
Insuficiente insumo materiales	8	7	7	22	3
Insuficiente coordinación horizontal entre las áreas	7	6	7	20	4
Sistema de pago que no responde a la actividad que realizan los trabajadores	7	6	6	19	5
Almacenes en mal estado	7	8	3	18	6
Falta de sistemas informáticos	5	5	6	16	7
Demora en los cierres contable	6	5	5	16	8

Fuente: Elaboración propia

Mejoramiento del proceso

Una vez identificadas las causas raíces que provocan los problemas fundamentales, se procedió a la elaboración de un plan de control, este plan se muestra en la tabla 3.2:

Tabla 3.2. Plan de Control

Entrada	Mejora	Indicador	Rango	Medida	Frecuencia	Responsable
Solicitud de servicio	Mejorar la calidad de servicio	Nivel de respuesta a las solicitudes de servicios	85-100	Observación en la evaluación del desempeño	Mensual	Vicerrector Jefe Área
		Tiempo de respuesta a la solicitud de servicio	Menor igual que 24 h óptimo	Observación en la evaluación del desempeño	Mensual	Vicerrector Jefe Área
		Nivel de satisfacción de los clientes	85-100	Responsabilizar a cada jefe de área que mida la satisfacción de sus clientes	Trimestral	Jefe Área
Trabajadores	Mejorar las capacidades y destrezas de los trabajadores	Nivel de calificación de los trabajadores	95-100	Observación en la evaluación del desempeño. Elaborar perfiles de competencia.	Anual	Jefe Área
		Capacitación de los trabajadores	85-100	Determinar las necesidades de capacitación	Mensual	Jefe Área
		Higienización	95-100	Hacer cumplir la reglamentación vigente	Mensual	Jefe Área
Insumo	Elevar la explotación de recursos. Cumplir el plan de mantenimiento.	Explotación de recurso	85-100	Recuperar piezas, herramientas y materiales.	Mensual	Jefe Área
		Por ciento de cumplimiento del plan	95-100 %	Controlar las actividades de mantenimiento. Observación en la evaluación de desempeño.	Mensual	Jefe Área

Fuente: Elaboración propia

Después de definir los indicadores mediante el Plan de Control a continuación se muestran las fórmulas para realizar su cálculo. Ver tabla 3.3.

Tabla 3.3 Fórmulas de indicadores de control

Indicador	Fórmula
Nivel de respuesta a las solicitudes de servicios	Indicador1 = $\frac{\text{solicitudes respondidas}}{\text{Total de solicitudes}}$
Tiempo de respuesta a la solicitud de servicio	Indicador2 <= 24h Optimo 24-48 h Regular + 48h Deficiente
Nivel de satisfacción de los clientes	Indicador3 = $\frac{\text{servicios evaluados de MB o E}}{\text{total de servicios prestados}}$
Nivel de calificación de los trabajadores	Indicador4 = $\frac{\text{cantidad de trabajadores calificados}}{\text{Cantidad de trabajadores}} \times 100$
Capacitación de los trabajadores	Indicador5 = $\frac{\text{trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
Higienización	Indicador6 = $\frac{\text{normas cumplidas}}{\text{Total de normas}} \times 100$
Explotación de recurso	Indicador7 = $\frac{\text{recursos en explotación}}{\text{Total de recursos}} \times 100$
Por ciento de cumplimiento del plan	Indicador8 = $\frac{\text{actividades reales}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia

3.5. Conclusiones Parciales del Capítulo

- ✚ La aplicación del procedimiento para la definición de indicadores permitió identificar las causas que impiden lograr mejores resultados en el desempeño del proceso.

- ✚ El plan de control fue concebido para mejorar la calidad del proceso, reducir los defectos y elevar el nivel de compromiso y participación de todos los implicados en el mejoramiento de la calidad en el proceso de servicios de la universidad.

- ✚ Se establece un sistema de indicadores de control basado en el proceso de servicios de la universidad que permitirá el seguimiento y control del desempeño.

Conclusiones Generales

- ✚ La literatura consultada dio a conocer que las organizaciones requieren incrementar la eficiencia y la eficacia en su gestión para lo cual deben proyectarse en buscar el sistemático mejoramiento de los procesos y de su medición.

- ✚ La necesidad de lograr una mayor alineación entre las estrategias y los procesos, sirviendo como base para su control, la elaboración de indicadores de control.

- ✚ La selección del procedimiento para la definición de indicadores de control de gestión propuesto por Eulalia Villa, 2007, demostró su pertinencia y factibilidad al contribuir a la evaluación del proceso, al cumplimiento de la misión y las metas trazadas por la organización, así como proponer acciones concretas orientadas a su mejora.

- ✚ El empleo de técnicas y herramientas de la gestión y de sistemas de software estadístico para el procesamiento de las encuestas realizadas a expertos, constituyen instrumentos valiosos, que contribuyen a elevar el rigor en la toma de decisiones para la mejora del proceso.

- ✚ El plan de control que se elaboró conjuntamente con el sistema de indicadores contribuye a la mejora del desempeño del proceso de Servicios en la Universidad de Cienfuegos y a la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

- ✚ Implementar los indicadores propuestos para el proceso y vincularlos con el plan de trabajo individual y la evaluación del desempeño del trabajador.
- ✚ Realizar estudios de satisfacción del cliente como modo de retroalimentación y mejora de los procesos.
- ✚ Capacitar a los responsables de los subprocesos de servicios en temas como control de gestión y gestión por procesos.
- ✚ Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas que abarca el proceso para fijar indicadores de desempeño individuales y para cada uno de los subprocesos y ejercer un control efectivo sobre su cumplimiento.

Bibliografía

Almunias, Rivero, 2003. *La planificación estratégica en las instituciones de la Educación Superior: una perspectiva en desarrollo*, La Habana: CEPES.

Alvarez de Zayas, C, 2001. *El diseño curricular.*, Ciudad Habana: Pueblo y Educación

Amat Salas, Joan, 2006. Capacitación en costos. Available at:

http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:20a_4hQV18UJ:http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/092004-la-contabilidad-de-gestion-y-los-indicadores-de-control.php+Procedimiento+de+los+indicadores+de+control&ct=clnk.

Amat, O, 1997. Contabilidad y Gestión de Costes. *Gestión*, 18.

Análisis y mapeo de procesos. Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:5g3Qf84UJZAJ:http://torouno.files.wordpress.com/2008/09/analisis20y20mapeo.pdf+identificaci%C3%B3n+y+mapeo+de+procesos&ct=clnk>.

Apodaca, Pedro M & Grau, Julio, 1998. Autoevaluación, Planificación Estratégica y Calidad Total en la evaluación y mejora de la Educación Superior.

Aspectos fundamentales del Control de Gestión. Available at:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:PhmZhsKbXZoj:http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgdefi/CGdefinicion.doc+caracter%C3%ADsticas+del+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk>..

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, 1999. *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*, Colombia: 3R Editores.

Bossi, A, 2003. Control de Gestión Aplicado a las Entidades públicas. Available at:

<http://www.5campus.com/leccion/congepub>.

Correa de Molina, Cecilia, 2004. Gestión y evaluación de Calidad: referentes para la acreditación.

Cuervo García, A, 1995. *La dirección estratégica en la empresa*, Gestión.

Control de Gestión. Available at: [http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:ucts3FI0zi4J:http://www.unap.cl/~setcheve/cdeq/CdeG%20\(2\)-44.htm+caracter%C3%ADsticas+del+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:ucts3FI0zi4J:http://www.unap.cl/~setcheve/cdeq/CdeG%20(2)-44.htm+caracter%C3%ADsticas+del+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk).

Control de Gestión. Características. Available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:UtOCa8rX9vcJ:http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm+caracter%C3%ADsticas+del+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk.

Dirección estratégica. Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:YFY4ZwVnJQ4J:http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm+direccion+estrat%C3%A9gica&ct=clnk>.

2003. Gestión de sistemas de investigación OEI. Latinoamericana, (Revista Iberoamericana de Educación).

2007. Guía de Gestión para un Centro Universitario basada en la Gestión por procesos. Available at: http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:pmK1wbJnUL8J:http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/grupos_de_trabajo/es_como/adjuntos/10_GUIAdeGestiondecentro.pdf+procesos+de+apoyos+en+universidades&ct=clnk.

García Marrero, Rogelio J, 2001. *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*, La Habana: Félix Varela.

Goldratt, E, 1992. *El síndrome del pajar: ¿Cómo extraer información del océano de datos?*, México: Castillo Monterrey.

González Fernández-Larrea, C.Mercedes, Extensión universitaria: Modelo teórico y de gestión para la

educación superior cubana. Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:9qQf5aVsvVoJ:http://www.monografias.com/trabajos24/extension-universitaria/extension-universitaria.shtml+%22procesos+de+gesti%C3%B3n+universitaria+en+Cuba%22&ct=clnk>.

Guerrero González, Juan, 2001. Bases para la construcción de indicadores de gestión universitaria. Available at: www.opla@ucsm.edu.pe.

Hammarström, Marta, 2000. Management Control Models in Instrumental and Symbolic Perspectives.

Harrington, H. James, 1997. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, Colombia: La Nueva Generación.

Hernández Torres Maritza, 1998. *Procedimiento de Diagnóstico para el Control de Gestión aplicado en una industria farmacéutica*. ISPJAE.

Indicadores de Control. Available at:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es&q=cache:pAT8PKi-1f1J:http://www.slideshare.net/profesoradino/indicadores-de-control-de-gestin-presentation+%22indicadores+de+control%22&ct=clnk>.

Indicadores del Control de Gestión - Presentation Transcript. Available at:

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-del-control-de-gestin>.

Jordan, H, 2000. Planes de acción y selección de indicadores. Material programa DEADE.

Juran, J.M & Blanton, A, 2001. Manual de Calidad.

Kaplan, R & Norton, D, 2001. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R & Norton, D, 2000. *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.

La gestión como herramienta para el éxito en las organizaciones universitarias. Available at:

<http://winred.com/management/direccion-estrategica-en-el-ambito-de-la-gestion/gmx-niv116-con7507.htm>.

López Viñegla, A, 2006. El Cuadro de Mando. Available at:

<http://www.Ciberconta.Unizar.Es/Lección/cuadrodemando>.

Manual de Diseño de Procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández de Elche Manual de Diseño de Procesos. Available at:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:JtXXYng2-gQJ:http://calidad.umh.es/calidad-umh/sistema-de-calidad-y-plan-estrategico/herramientas/manual-de-diseno-de-procesos/+procesos+de+apoyos+en+universidades&ct=clnk>.

Mapa de Procesos. Available at: <http://www.cionetsolutions.com/procesos/inde.html>.

Mapa de Procesos- Presentation Transcript. Available at: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>.

Marchant, Loreto, 2007. Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. , 16.

Medina Rivilla, A, 2003. Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias.

Peñate Santana, Yaimara, 2006. *Procedimiento para la Gestión por Proceso en Instituciones de Educación Superior*. Universidad de Cienfuegos.

Perazzo Claudio, D, 2002. La Cultura Organizacional en el entorno universitario. Available at:

<http://200.57.62.7>.

Reynoso, Alvaro & Chavaría, Andrés, 2010. Extracto de la charla "Estrategia para la mejora de los resultados". Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es->

[419&q=cache:Mvpom37-](#)

[Lj0J:http://www.acorde.or.cr/articulos/alineamiento%20estrategico.doc+Alineamiento+estrat%C3%A9gico&ct=clnk.](#)

Ronda Pupo, Guillermo A, 2003. *¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?* Cienfuegos.

Sistema de Gestión Integral COGUI. Universidad de Magdalena. Santa Marta. Available at:

http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:FOPecOLICE8J:http://cogui.unimagdalena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=450+procesos+de+apoyos+en+universidades&ct=clnk.

Sistemas de Control de Gestión. Available at: [http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:4XA-LbpDbIEJ:http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml+Alineamiento+estrat%C3%A9gico+integrado+al+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk.)

[419&q=cache:4XA-LbpDbIEJ:http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml+Alineamiento+estrat%C3%A9gico+integrado+al+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk.](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:4XA-LbpDbIEJ:http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml+Alineamiento+estrat%C3%A9gico+integrado+al+control+de+gesti%C3%B3n&ct=clnk.)

Santana Negreira, Sonia, 2010. *Aplicación de un procedimiento para la definición de indicadores de control de gestión de los procesos seleccionados en la Unidad Básica Silos y Molinos en Cienfuegos.* Cienfuegos.

Serna Gómez, Humberto, 2003. *Gerencia Estratégica*, Bogotá: 3R Panamericana Ltda. D.C.

Tipos de Indicadores. Available at: [http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:EF40O4GHkf4J:http://uproprod.blogspot.com/2007/08/indicadores-de-gestin.html+metodolog%C3%ADa+para+construir+indicadores+de+control&ct=clnk.)

[419&q=cache:EF40O4GHkf4J:http://uproprod.blogspot.com/2007/08/indicadores-de-gestin.html+metodolog%C3%ADa+para+construir+indicadores+de+control&ct=clnk.](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&q=cache:EF40O4GHkf4J:http://uproprod.blogspot.com/2007/08/indicadores-de-gestin.html+metodolog%C3%ADa+para+construir+indicadores+de+control&ct=clnk.)

Tribus, M, 2007. Total Quality in Schools of Business and of Engineering. Available at:

<http://www.mehs.educ.state.AK.US/quality/tqmineng&busnsschles.>

Tunnermann Bernheim, C, 2002. Retos a la Educación Superior contemporánea. , (Nuevo Diario).

Valle Barra, Mauricio, Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones

relevantes. , 16.

Villa González del Pino, Eulalia Ma, 2006. *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior*. Martha Abreu de Las Villas.

Villa González del Pino, Eulalia Ma et al., Procedimiento para el diagnóstico de estructuras organizativas en Instituciones de Educación Superior. , 10.

Villa González del Pino, Eulalia Ma, Pons Murguía, Ramón A & Castellano Castillo, José R, 2005. Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una Universidad. , (No3 Revista Cubana de Educación Superior), 9.

Villa González del Pino, Eulalia Ma, Pons Murguía, Ramón A, Hernández del Sol, Janeisy et al., Modelo y procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. , 10.

Villa González del Pino, Eulalia Ma, Pons Murguía, Ramón A, Pereda Herrera, Alberto et al., Aplicación de un procedimiento para el Alineamiento Estratégico en busca de la calidad en Universidades. , 10.

Villa González del Pino, Eulalia Ma & Urquiola Sánchez, Orquídea, La Gestión del Cambio Organizacional: Perfeccionamiento Empresarial. , 9.

Villa, Eulalia & Pons Murguía, Ramón A, 2004. Procedimientos para diseñar la proyección estratégica de la Universidad del Atlántico, basados en la Gestión por Procesos.

Villa, Eulalia & Pons Murguía, Ramón A, 2003. Propuesta de Procedimiento de Control de Gestión. , (Anuario Universidad de Cienfuegos).

Villa, Eulalia & Pons Murguía, Ramón A, 2004. Propuesta de procedimiento de Control de Gestión para universidades.

Anexos

Anexo1: Proceso de mejora continúa propuesto en la ISO 9004:2000

Proceso para la mejora continua

Un objetivo estratégico de una organización debería ser la mejora continua de los procesos para aumentar el desempeño de la organización y beneficiar a las partes interesadas.

Hay dos vías fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos:

a) proyectos de avance significativo, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se llevan cabo habitualmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina;

b) actividades de mejora continúa escalonada realizadas por el personal en procesos ya existentes.

Los proyectos de avance significativo habitualmente conllevan el rediseño de los procesos existentes y deberían incluir:

Definición de objetivos y perfil del proyecto de mejora,

Análisis del proceso existente y realización de las oportunidades para el cambio,

Definición y planificación de la mejora de los procesos,

implementación de la mejora,

Verificación y validación de la mejora del proceso, y

Reevaluación de la mejora lograda, incluyendo las lecciones aprendidas.

Los proyectos de avance significativo deberían conducirse de manera eficaz y eficiente utilizando métodos de gestión de proyectos. Después de la finalización del cambio, un plan de proceso nuevo debería ser la base para continuar la gestión del proceso.

El personal de la organización es la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos y a menudo participan como grupos de trabajo.

Conviene controlar las actividades de mejora continua escalonada con el fin de asimilar su efecto. Las personas de la organización implicadas deberían estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora.

La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debería implicar lo siguiente:

a) Razón para la mejora: Se debería identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora así como la razón para trabajar en ella.

b) Situación actual: Debería evaluarse la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Se deberían recopilar y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente. Se debería seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.

c) Análisis: Se deberían identificar y verificar las causas raíz del problema.

d) Identificación de soluciones posibles: Se deberían explorar alternativas para las soluciones. Se debería seleccionar e implementar la mejor solución: por ejemplo, una que elimine las causas raíz del problema y prevenga que vuelva a suceder.

e) Evaluación de los efectos: Se debería confirmar que el problema y sus causas raíz han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora.

f) Implementación y normalización de la nueva solución: Se deberían reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el

problema o sus causas raíz.

g) Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora: Se debería evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora y se debería considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

Los procesos de mejora se deberían repetir en los problemas restantes, desarrollando objetivos y soluciones para posteriores mejoras de procesos.

Con el fin de facilitar la participación activa y la toma de conciencia del personal en las actividades de mejora, la dirección debería considerar actividades tales como

Formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo,

Permitir al personal controlar y mejorar su lugar de trabajo, y

Desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del personal como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

Fuente: NC - ISO 9004:2000

**Anexo 2 : Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa.
Harrington (1991).**

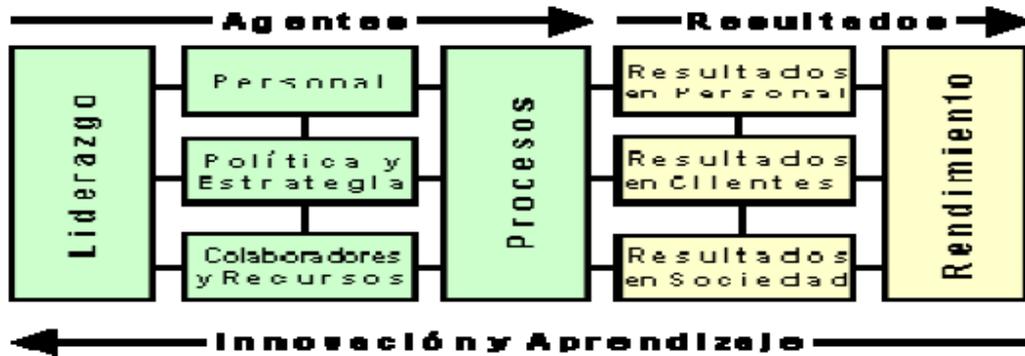
Fase I. Organización para el mejoramiento.	
Objetivo.	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer el equipo de mejora.2. Nombrar el líder del equipo.3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.5. Comunicar las metas a los empleados.6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.7. Seleccionar los procesos críticos.8. Nombrar responsables del proceso.9. Seleccionar los miembros del EMP.
Fase II. Comprensión del proceso.	
Objetivos.	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

<p>Actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance y misión del proceso. 2. Definir los límites del proceso. 3. Proporcionar entrenamiento al proceso. 4. Desarrollar una visión general del proceso. 5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso. 6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso. 7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor. 8. Realizar los repasos de los procesos. 9. Solucionar diferencias. 10. Actualizar la documentación del proceso.
<p>Fase III. Modernización.</p>	
<p>Objetivo.</p>	<p>Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.</p>
<p>Actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar entrenamiento al equipo 2. Identificar oportunidades de mejoramiento. 3. Eliminar la burocracia. 4. Eliminar actividades sin valor agregado. 5. Simplificar el proceso. 6. Reducir el tiempo del proceso. 7. Eliminar los errores del proceso. 8. Eficiencia en el uso de los equipos. 9. Estandarización. 10. Automatización. 11. Documentar el proceso. 12. Seleccionar a los empleados. 13. Entrenar a los empleados.
<p>Fase IV. Mediciones y controles</p>	
<p>Objetivo.</p>	<p>Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.</p>

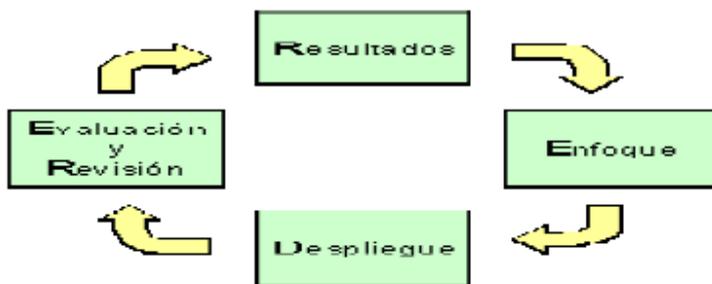
<p>Actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso. 2. Establecer un sistema de retroalimentación. 3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso. 4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.
<p>Fase V. Mejoramiento continuo</p>	
<p>Objetivo.</p>	<p>Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.</p>
<p>Actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso. 2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación. 3. Definir y eliminar los problemas del proceso. 4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes. 5. <i>Benchmark</i> el proceso. 6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

Fuente: Harrington .Mejoramientos de los procesos de la empresa. (1991)

Anexo 3: Modelo EFQM de Excelencia



La lógica REDER



Resultados

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores

Enfoque

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

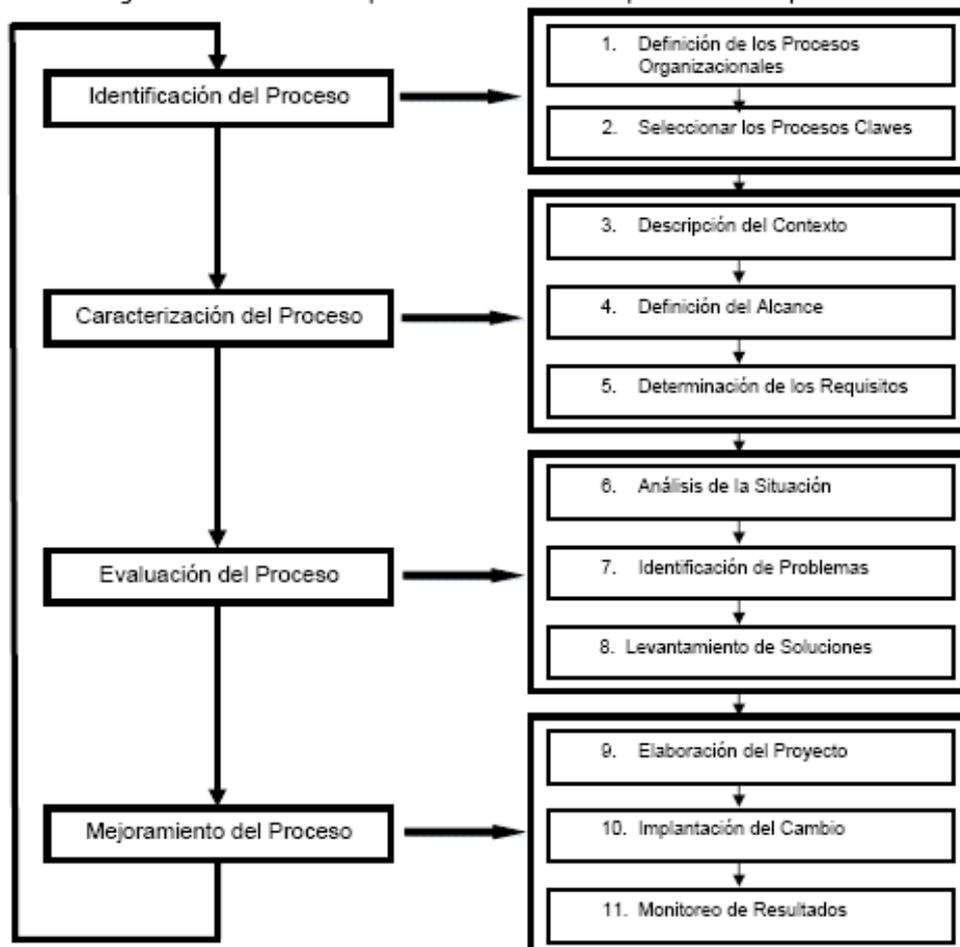
Despliegue

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

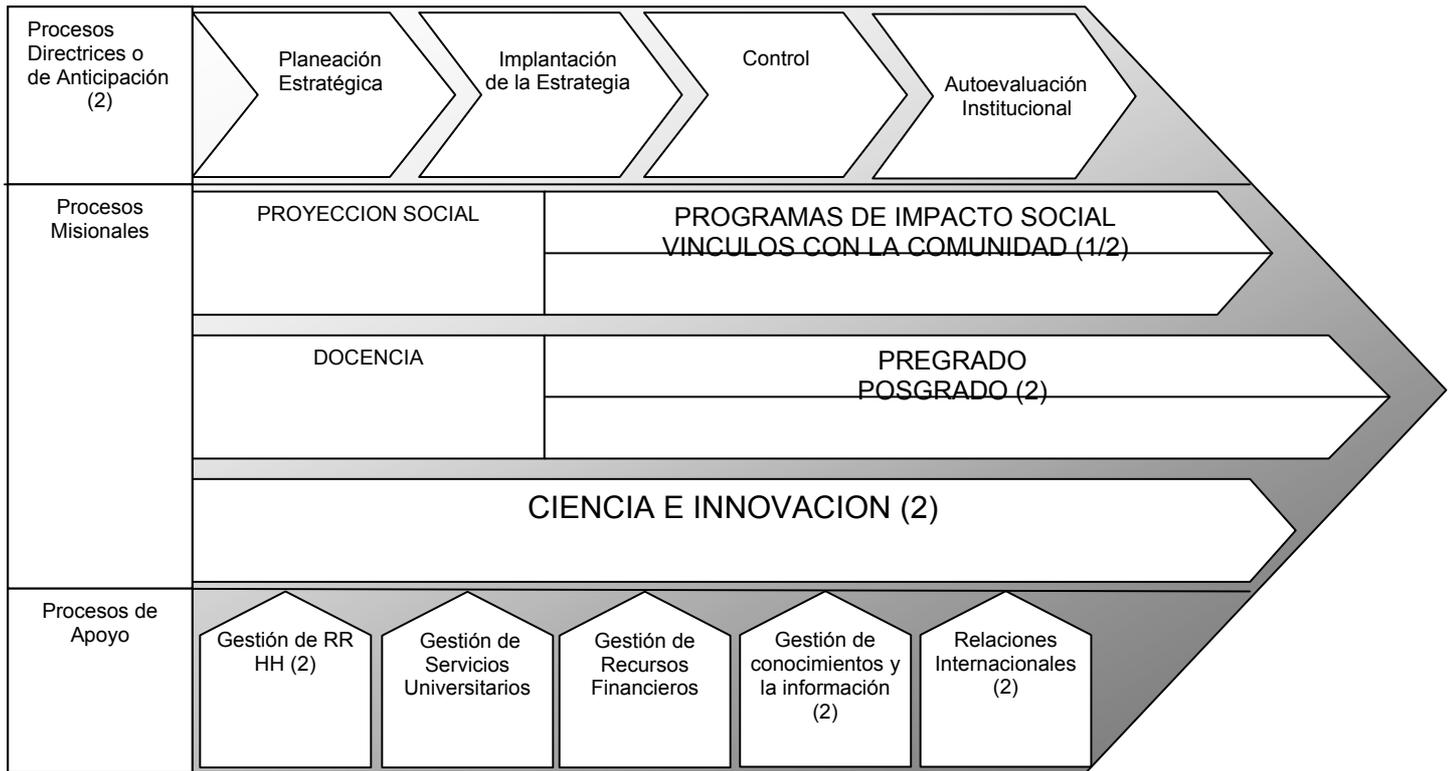
Evaluación y Revisión

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

Anexo 4: Secuencia de pasos del Procedimiento para la Gestión por Procesos
Fuente: Villa, Eulalia y Pons Murguía (2006)



Anexo 5. Mapa de Procesos de la Universidad de Cienfuegos



Anexo 6. Áreas del VRAS

Dirección de alojamiento de postgrado

Misión:

Prestar los servicios de hospedaje y alimentación que garanticen el funcionamiento adecuado de todas las áreas de la universidad; con los aseguramientos necesarios, la calidad requerida y la presencia de los valores éticos y morales, en cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista.

Funciones y atribuciones:

1. Garantizar el funcionamiento de la infraestructura para el desarrollo de los servicios y actividades que se requieran en el centro;
2. organizar y controlar y dirigir las actividades de la residencia de postgrado;
3. exigir el cumplimiento estricto de la documentación primaria de control;
4. garantizar con la calidad e higiene requeridas los servicios de alimentación y hospedaje, necesarios para el funcionamiento del centro;
5. garantizar el orden, higiene y limpieza de las instalaciones de manera sistemática y con calidad;
6. desarrollar una estrategia de comercialización que permita el cumplimiento del presupuesto de ingresos previstos para el año;
7. revisar, tramitar y coordinar los contratos de servicios necesarios para el funcionamiento del área, así como el control de la calidad de los mismos;
8. garantizar el control interno contable y administrativo de los recursos humanos, materiales y financieros del área, así como las informaciones que del mismo se deriven;
9. garantizar la presencia de todos los valores éticos y morales, de los trabajadores de la dirección, en cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista;
10. instruir y capacitar a los trabajadores con el fin de brindar un servicio en correspondencia con la calidad hotelera requerida.

Dirección de aseguramiento y transporte.

Misión:

Prestar los servicios de aseguramiento material y transporte que garanticen la vitalidad, continuidad y desarrollo de los procesos de la universidad, teniendo como base un control eficiente de los recursos, así como la agilidad y eficiencia necesarias; en cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista.

Funciones y atribuciones:

1. Garantizar el funcionamiento de la infraestructura para el desarrollo de los procesos y programas que se requieran en el centro;
2. dirigir y gestionar los servicios de transportación, compras, almacenamiento y distribución de insumos con la calidad necesaria, que garanticen el funcionamiento del centro;
3. revisar, tramitar y coordinar los contratos de servicios necesarios para el funcionamiento del área, así como el control de la calidad de los mismos;
4. procesar toda la documentación para la recepción, despacho y control de todos los productos y enviar al área de contabilidad con la calidad requerida;
5. recepcionar, chequear, clasificar, medir o pesar según corresponda toda la mercancía que llega al almacén, utilizando los controles correspondientes y garantizando que los medios de medición y pesaje cumplan con la certificación del organismo estatal correspondiente;
6. almacenar todas las mercancías, productos, equipos, etc, de manera que se cumplan las normas de protección e higiene, protección física y almacenaje;

7. dirigir, controlar y garantizar con la calidad requerida los servicios de transportación, para los cuadros y trabajadores que laboran en la universidad, así como de los diferentes procesos y programas que se desarrollan en la misma;
8. garantizar una adecuada explotación del transporte asignado a la universidad;
9. garantizar los mantenimientos y reparaciones a los equipos de transporte;
10. garantizar el orden, higiene y limpieza de las instalaciones y equipos de manera sistemática y con calidad;
11. garantizar el control interno contable y administrativo de los recursos humanos, materiales y financieros del área, así como las informaciones que del mismo se deriven;
12. garantizar la presencia de los valores éticos y morales, en todos los trabajadores de la dirección y en especial los compradores y los que trabajan en los almacenes, en el cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista
13. instruir y capacitar a los trabajadores con el fin de brindar un servicio con la calidad, que merecen los estudiantes y trabajadores de la universidad.

Dirección de Inversiones

Misión:

Prestar los servicios y aseguramientos que se requieran para el funcionamiento adecuado de todas las dependencias del Organismo Central, manteniendo el registro y control de las actividades económicas en cumplimiento de lo establecido para la gestión económica financiera.

Funciones y atribuciones:

1. Controlar el proceso inversionista en el centro;
2. dirigir metodológicamente el adecuado uso y conservación de las obras mediante los planes de mantenimiento preventivo planificado y de reparación e imprevistos;
3. organizar y evaluar las propuestas de inversión, realizar diagnósticos y dictámenes de la base técnico material, así como estudios de factibilidad, principalmente a los aspectos técnicos.
4. dirigir y controlar el cumplimiento de lo establecido por la legislación vigente en relación al proceso de consulta y conciliación de las inversiones con los intereses de la defensa.
5. dirigir metodológicamente y controlar la actualización y proyección de la planta física y su banco de datos, en la universidad;
6. dirigir y controlar la actualización de las necesidades y la proyección del equipamiento, así como supervisar y controlar su adecuado mantenimiento y explotación en el centro;
7. coordinar y gestionar con los organismos y empresas correspondientes los suministros a las obras que se ejecuten;
8. garantizar con la calidad requerida los servicios mantenimiento y reparación de equipos y condiciones de trabajo para los cuadros, funcionarios y trabajadores que laboran en la universidad;
9. coordinar y revisar los contratos de servicios, su tramitación y control de la calidad, así como el cumplimiento de los plazos de tiempo programados;
10. efectuar diagnósticos para avalar las inversiones en equipos de cómputo, climatización y energía;
11. asegurar el control interno de los recursos humanos, materiales y financieros de la dirección, así como el cumplimiento de la legalidad socialista, la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y las informaciones que del mismo se deriven;
12. garantizar el orden, higiene y limpieza de los locales e instalaciones de manera sistemática y con calidad;

Departamento de alimentación

Funciones y atribuciones:

1. Garantizar el funcionamiento de la infraestructura para el desarrollo de los servicios de alimentación y actividades que se requieran en el centro;
2. garantizar con la calidad e higiene requeridas los servicios de alimentación, necesarios para el funcionamiento del centro;
3. garantizar el orden, higiene y limpieza de la cocina comedor, de manera sistemática y con calidad;
4. organizar , controlar y dirigir las actividades laborales del área de la cocina;
5. exigir el cumplimiento estricto de la documentación primaria de control;
6. dirigir una estrategia de trabajo que permita el cumplimiento del presupuesto de ingresos previstos para el año;
7. garantizar el control interno contable y administrativo de los recursos humanos, materiales y financieros del área, así como las informaciones que del mismo se deriven;
8. garantizar la presencia de todos los valores éticos y morales, de los trabajadores del departamento, en cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas en la legalidad socialista.
9. instruir y capacitar a los trabajadores con el fin de brindar un servicio en desayuno, almuerzo y comida con la calidad que merecen los estudiantes y trabajadores de la universidad.

Departamento de servicios internos

Funciones y atribuciones:

1. Garantizar el funcionamiento de la infraestructura para el desarrollo de los servicios de alimentación y actividades que se requieran en el centro;
2. Garantizar con calidad requerida los servicios de limpieza, en las diferentes áreas de la universidad, necesarios para lograr un ambiente universitario a la altura del centro;
3. coordinar y revisar los contratos de servicios, su tramitación y control de la calidad, así como el cumplimiento de los plazos de tiempo programados;
4. mantener limpias y arregladas las áreas verdes de la universidad;
5. garantizar una correcta y eficiente circulación de la correspondencia interna y externa y la distribución de la presa plana, documentación y otros similares;
6. garantizar el buen funcionamiento de la pizarra telefónica;
7. asegurar el control interno de los recursos humanos, materiales y financieros del departamento, así como el cumplimiento de la legalidad socialista, la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y las informaciones que del mismo se deriven.

Anexos 7. Encuesta sobre Control

Tomando en consideración la escala de la puntuación de 1 a 5 puntos que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene el Control en su área. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo mas objetivo posible en sus valoraciones. Para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1.-Los indicadores que se emplean en el control tienen un carácter integral					
2.-La Universidad y su proceso cuentan con estrategias claramente definidas					
3.-Se cuenta con toda la información necesaria para ejercer el Control					
4.-Se cuenta con la autonomía necesaria para emprender acciones de mejora					
5.-Se realiza una medición clara y precisa de la gestión del día a día a favor del cumplimiento de las estrategias					
6.-Se cuenta con los medios necesarios para la recopilación, procesamiento y análisis de la información					
7.-Están definidos claramente los procesos					
8.-Existe un conocimiento total por parte de trabajadores y directivos sobre los procesos					
9.-Están claramente definidos los puntos de críticos de control					
10.-Se produce y mantiene un adecuado flujo informativo y de comunicación acerca de la marcha de la gestión y de sus resultados					
11.-Se cuenta con un sistema de estándares efectivos para el logro de los objetivos					
12.-Existe una total correspondencia entre los planes operativos, anuales y las expectativas de la organización					

Anexo 8. Fiabilidad del cuestionario. Alpha de Cronbach.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	9	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	9	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Prueba de Fiabilidad

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	12

Anexo 9. Resultados de Frecuencia

Tabla de frecuencia

Carácter integral de los indicadores que se emplean en el control

		Frecuencia	Por ciento
Valido	En desacuerdo	9	100,0

La universidad y su proceso cuentan con estrategias claramente definidas

		Frecuencia	Por ciento
Valido	De acuerdo	1	11,1
	Muy de acuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Se cuenta con toda la información necesaria para ejercer el control

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	1	11,1
	En desacuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Se cuenta con la autonomía necesaria para emprender acciones de mejora

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	2	22,2
	En desacuerdo	7	77,8
	Total	9	100,0

Se realiza una medición clara y precisa de la gestión en el cumplimiento de las estrategias

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	1	11,1
	En desacuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Se cuenta con los medios necesarios para recopilar, procesar y analizar la información

		Frecuencia	Por ciento
Valido	De acuerdo	9	100,0

Están definidos los procesos

		Frecuencia	Por ciento
Valido	En desacuerdo	1	11,1
	De acuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Existe un conocimiento total por parte de trabajadores y directivos sobre los procesos

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	1	11,1
	En desacuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Están definidos los puntos críticos de control

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	2	22,2
	En desacuerdo	7	77,8
	Total	9	100,0

Se produce y mantiene un adecuado flujo informativo y de comunicación acerca de la gestión y los resultados

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	1	11,1
	En desacuerdo	8	88,9
	Total	9	100,0

Se cuenta con un sistema de indicadores para el logro de los objetivos

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	5	55,6
	En desacuerdo	4	44,4
	Total	9	100,0

Existe correspondencia entre los planes operativos, anuales y expectativas de la organización

		Frecuencia	Por ciento
Valido	Muy en desacuerdo	6	66,7
	En desacuerdo	3	33,3
	Total	9	100,0