

ARTÍCULO ORIGINAL

La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios

The Definition of Functions in the Quality Management of the University Processes

Norma Barrios Fernández I, Myrna Ricard Delgado II, Rafael Fernández Elías II,

I Universidad de la Habana, Cuba.

II Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

Los centros de educación superior conservan la misión de formar a un capital humano cada vez más competente e identificado con los principios de nuestra Revolución socialista, capaz de asumir eficientemente los nuevos desafíos de la ciencia, la innovación tecnológica y el desarrollo económico y social a nivel nacional e internacional. La Universidad de La Habana se encuentra inmersa en el perfeccionamiento de su gestión institucional y control interno, como respuesta a la creciente necesidad del mejoramiento continuo de los procesos universitarios en pos de la calidad. Como avance de investigación, el presente trabajo pretende reflejar la importancia de la definición de las funciones de una unidad organizativa y de su personal dentro de la eficiencia en la gestión de la calidad de los procesos universitarios.

PALABRAS CLAVE: control interno, perfeccionamiento, sistema

ABSTRACT

Higher Education Centers retain the mission of training a human capital increasingly more competent and identified with the principles of our Socialist Revolution, personnel able to assume effectively the new science challenges, technological innovation and the economic and social development at national and international level. The University of Havana is absorbed in the improvement of its institutional management and its internal control, as a response to the growing necessity of continuous improvement of university processes in favor of quality. As a research advance, this paper intends to reflect the importance of defining the functions of an organizational unit and its personnel within the effectiveness of the university processes quality.

KEYWORDS: *improvement, internal control, system.*

Introducción

Sin duda alguna, la definición y logro eficiente de los objetivos institucionales vinculados a la generación de valor, el uso eficiente de los recursos y la búsqueda de modelos y sistemas de gestión que lo permitan, sigue siendo un vasto terreno de innovación y discusión en el campo de la administración.

A partir de la aparición de la serie de normas NC ISO 9000 «Sistemas de gestión de la calidad (SGC)», se aprecia una cercana respuesta a diversas inquietudes al utilizar la calidad como punto de mira para la redirección estratégica y la reestructuración organizacional, en la que destaca su más importante aporte: el enfoque de procesos para el mejoramiento continuo del desarrollo y medición del desempeño de la organización; que añade la posibilidad de la integración del SGC con otros sistemas de gestión que se adopten.

En el caso de las instituciones académicas esta realidad no se exenta sino que surgen esfuerzos desde la academia para el desarrollo teórico y práctico del concepto de calidad en la educación superior. Como se reflejara en la Conferencia

Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO en el año 2009, en su Artículo 19 expone que, en la actualidad, la garantía de calidad es esencial en la enseñanza superior, es una tarea que demanda tanto de implantación de sistemas que garanticen la calidad, como de pautas para su evaluación, así como de una cultura de la calidad en los establecimientos.

Debido a la importancia de los centros de educación superior como promotores y formadores del capital humano competente de las naciones y del conjunto de conocimientos del estudio de las ciencias, cobra mayor significado el cuidado de la calidad de los procesos de formación de dicho profesional. Esta idea se expresa en la misión de toda universidad como institución social, la cual es contribuir a preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad, en su más amplia acepción, a través de sus procesos sustantivos (Alarcón, 2013).

A raíz de este planteamiento, surge la inquietud de cómo garantizar la calidad de los procesos de una universidad. Como respuesta inminente al control interno, acorde a la Resolución No. 60 del año 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), se obtiene la siguiente definición del mismo:

Proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

En este punto se entiende el control interno como el proceso que atraviesa transversalmente al resto de procesos universitarios y obtiene su integración global. Además, se logra alcanzar el sistema de control interno (SCI) a través del diseño e implementación de sus cinco componentes (ambiente de control, gestión

y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo).

Siguiendo con este análisis, se trabaja sobre la integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad, que es tratada principalmente en la gestión de empresas vinculadas al perfeccionamiento empresarial y al uso de lo reflejado en las normas NC ISO 9000 de calidad. Ramírez (2013) ha expresado que debido a la similitud en la base normativa y a una menor complejidad en el aspecto metodológico, resulta poco complejo el proceso de integración entre ambos sistemas. Además de aportar las herramientas necesarias que propician una facilidad en los cambios organizacionales, se destacan beneficios como la creación de nuevos hábitos de trabajo, valores y una cultura dirigida a resultados más eficaces y eficientes.

Alarcón, Ministro de Educación Superior, en su Conferencia «La educación superior cubana: calidad, impacto y principales retos», con sede en la República Popular de Angola (2013), plantea que uno de los retos al respecto es la perfección de la gestión en la educación superior para seguir aumentando en cuanto a calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia, todo ello mediante la integración de todos los procesos. Por razones como las expuestas por Alarcón se piensa en la posibilidad de elaborar una propuesta de solución a este planteamiento.

En este orden de ideas, la Universidad de La Habana desde el año 2012 emprende un proyecto de investigación denominado «Perfeccionamiento del sistema integral de gestión y control interno», cuyo objetivo fundamental es la reorganización de sus actividades y estructura bajo el enfoque de procesos, así como contribuir al diseño e implementación del sistema de control interno como vía para garantizar la calidad de los procesos universitarios, como base para el alcance de los objetivos institucionales y el cumplimiento eficiente y eficaz de su misión.

Para el logro del objetivo propuesto, se implementa el procedimiento elaborado para la identificación, descripción, ejecución y evaluación de los procesos

universitarios, clasificados en claves, estratégicos y de apoyo. Todo ello en base a tres elementos: enfoque de proceso, enfoque sistémico y mejora continua. En el caso específico de las fases de ejecución y evaluación, convergen varios principios (tabla 1) cuya finalidad es determinar el alcance de las partes involucradas en la realización de las actividades que conforman los procesos, y responder por quién y cómo las realiza.

Tabla 1. Principios de control interno y de gestión de la calidad vinculados a las funciones

RESOLUCIÓN N.º 60/2011 PRINCIPIOS	NC ISO 9000:2005 PRINCIPIOS
División de funciones: garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.	Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Fijación de responsabilidades: se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización que prevean las funciones y responsabilidades de cada área. Que exprese, además, el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, y se establezca de forma obligatoria que se deje evidencia documental de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.	Participación del persona: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

De ahí que surja la necesidad de establecer las funciones generales y específicas, no solo de las unidades organizativas, sino de sus directivos y personal por igual, y que delimite, a su vez, las responsabilidades correspondientes, lo cual es el objetivo del presente trabajo de investigación como parte integral del proyecto antes mencionado.

En cuanto a la vinculación entre el SCI y el SGC en la Universidad de La Habana, Ricard (2014) muestra que los componentes de control nos dicen qué hacer, mientras que las normas de los componentes expresan el cómo hacerlo, cuyas acciones de control se derivan del control de la propia gestión de los procesos universitarios y, por ende, de su calidad. En este punto la documentación que refleja el registro y guía de las acciones debe ser expresada en el conjunto de

manuales administrativos por cada componente del SCI de la Universidad, tal como muestra a continuación la figura 1:

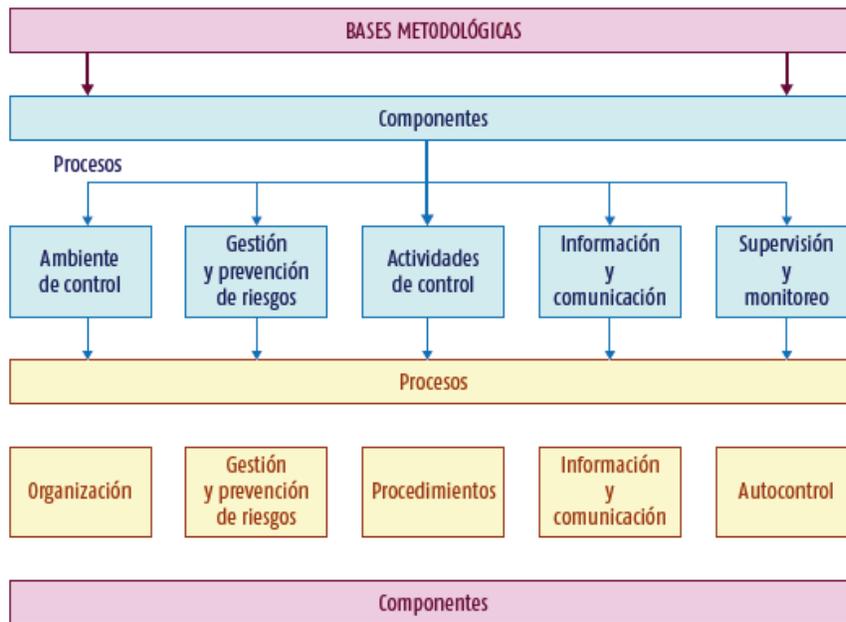


Figura 1. Registro documental de la implementación del sistema de control interno.
Fuente: Ricard, M. (2014).

El resultado de este trabajo investigativo se encuentra documentado en el Manual de Organización de la Universidad de La Habana, como parte de los resultados esperados del proyecto de investigación, el cual es el pilar del diseño e implementación del componente ambiente de control del SCI de la Universidad. La Resolución No. 60/11 de la CGRC define que el SCI es la base de los demás componentes. Es conformado junto a los documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos.

Definición de las funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios

La Universidad de La Habana, *alma mater* de la educación superior en Cuba, a través del perfeccionamiento de su gestión institucional pretende dar respuesta a dos parámetros: la adopción del enfoque por procesos como punto de partida para dar solución a los retos que afronta actualmente la educación superior en cuanto a la gestión de la calidad, y la aplicación práctica de resultados de investigaciones como ejemplo de institución académica promotora e impulsora de la innovación científica.

El enfoque por procesos nos permite ver las operaciones realizadas en una organización bajo la mira de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (NC ISO 9000:2005, p. 12). De esta forma se eliminan las barreras entre diferentes áreas funcionales, se unifican sus enfoques hacia las metas principales de la organización y se elimina, a su vez, la política tradicional de trincheras (Grupo Kaizen, 2005).

Unido a ello, el concepto de proceso abordado en la investigación proviene de la Resolución No. 60/2011 de la CGRC que la define como el conjunto de recursos y actividades que transforman los elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (producto/servicio). Estos recursos incluyen, además, el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos; y se adopta dicha concepción pues, si bien no difiere de la anterior, destaca la importancia del uso y control eficiente de los recursos en nuestro país.

Es importante que toda organización identifique los procesos necesarios para el diseño del sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la misma. A su vez, debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medirlos, para, finalmente, implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y lograr la mejora continua (Grupo Kaizen, 2005).

Como resultado del diagnóstico realizado por Jacas (2013) a varias unidades organizativas centrales de la Universidad; en este último aspecto plantea que no hay un enfoque sistémico que ponga en evidencia las relaciones que existen entre

los procesos que se llevan a cabo dentro y fuera del área. Esta situación no favorece a la identificación y descripción de los procesos universitarios. Sin embargo, la propia investigadora elabora una propuesta de procedimiento que subsanó dicho problema; es por ello que actualmente los macro-procesos identificados en la Universidad suman trece, divididos en cuatro claves, tres estratégicos y seis de apoyo.

Los macro-procesos claves son cuatro y se identifican con las acciones fundamentales de cualquier centro de educación superior: formación profesional, formación posgraduada, extensión universitaria e investigación, innovación y producción.

El análisis del diseño y descripción de los procesos universitarios se desglosan por niveles y siguen la estructura lógica que va desde los macro-procesos hasta los procedimientos, según se muestra en la figura 2:



Figura 2. Representación de los niveles de análisis de los procesos.

Continuando la secuencia para la gestión institucional basada en el enfoque de procesos en la Universidad, se encuentra dentro de ella la necesidad de desarrollar la medición y seguimiento de los procesos universitarios, lo cual es posible a través de la evaluación del desempeño de sus actividades y procedimientos. Justo en este elemento resulta imprescindible determinar quiénes y cómo ejecutan las actividades y procedimientos, base fundamental para establecer los indicadores de gestión que permitirán obtener dichas mediciones. Resulta necesario determinar las funciones de las unidades organizativas de la Universidad de La Habana que intervienen en la ejecución de los procesos universitarios y del personal que las componen.

En este aspecto, se coincide con las ventajas expresadas por López (2013), una vez que las tareas son identificadas por los diferentes procesos universitarios es posible:

- Establecer procedimientos de trabajo que hagan que los procesos sean repetibles sucesivamente.
- Hacer que las interrelaciones con otros procesos de la organización funcionen adecuadamente y se obtengan los resultados planificados.
- Predecir los resultados de los procesos y mejorarlos.

Para cumplimentar el objetivo de la investigación se siguió como metodología el uso de métodos teóricos (análisis y síntesis, abstracción, inducción y deducción), e históricos y lógicos, los cuales favorecen las relaciones esenciales del objeto de investigación. Además, se utilizaron métodos empíricos (observación científica, revisión documental y entrevista), que revelan y explican las características fenomenológicas del objeto de estudio.

Análisis y definición de funciones

En la consecución de las actividades de los procesos universitarios, es necesario contar con la estructura organizativa adecuada para este fin, por lo que se parte del organigrama de la estructura aprobada para la Universidad de La Habana:

- Cinco órganos consultivos de dirección.
- Tres colectivos metodológicos asesores.
- Una secretaría general.
- Catorce direcciones centrales.
- Siete departamentos independientes.
- Dieciséis facultades.
- Siete centros de estudios no adscritos a facultades.
- Cinco entidades de ciencia, tecnología e innovación.
- Tres unidades presupuestadas adscritas.
 - ✓ Unidad presupuestada de aseguramiento

- ✓ Instituto de Farmacia y Alimento
- ✓ Jardín Botánico Nacional
- Instituto Confucio.

Dentro de una estructura de 68 unidades organizativas laboran alrededor de 2 720 trabajadores, de los cuales existen 2 000 profesores, que conforman un claustro de excelencia con 40 % con grado científico de Doctor y un 31 %, de Máster.

Una vez analizada la estructura organizativa, resulta imprescindible establecer la misión de cada unidad organizativa (conocer qué hace) y sus funciones (conocer cómo lo hace) que conduzcan al cumplimiento de la propia misión. En este aspecto es posible evidenciar la participación de cada área en la ejecución de los procesos universitarios, así como la responsabilidad asignada que conlleva dicha participación (conocer quién responde por los resultados).

Como ejemplo de ello se muestra la misión de la dirección docente metodológica: dirigir, controlar y asesorar el proceso de la formación integral de los estudiantes universitarios que garantice una sólida cultura política ideológica y social humanística. De esta forma la misión nos enmarca el objetivo primordial del área, o sea, responde a qué hace y para qué lo hace.

Posteriormente, se analizan los documentos normativos y se entrevistan a varios directivos para lograr la definición de las funciones generales y específicas del área, lo cual nos muestra el cómo se hace la realización de la misión, en la que se presenta que las funciones generales marcan las principales pautas a seguir para alcanzar la integración de las áreas hacia los mismos objetivos institucionales, y las funciones específicas nos enmarcan el grado de especialización del área dentro de la ejecución de los procesos universitarios.

Al definirse las funciones del área, se prosigue con la definición de las funciones generales y específicas del cargo directivo encargado de la dirección y control de la unidad organizativa en cuestión. El objetivo de este trabajo es que, a medida que se establezcan las funciones, se deslinden las responsabilidades de la unidad organizativa y su directivo, así como que el análisis de las propias funciones evite

duplicaciones u omisiones en la realización de los procesos, y asimismo se logre coherencia y eficiencia.

Por último, para la asignación de funciones y responsabilidades de todo el colectivo que compone a la unidad organizativa, se toma como base el análisis y diseño de los puestos de trabajo existentes, pues es precisamente el personal la base en la realización de cualquier actividad, por lo que el diseño de los puestos permitirá la reorganización de la propia área y del contenido de trabajo.

Es así que se manifiesta, como parte integradora de los procesos que componen la gestión del capital humano en la Universidad de La Habana, el análisis y descripción de los cargos directivos y puestos de trabajo (ver figura 3 y 4).

DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

Institución: Universidad de La Habana

Área:

Elaborado		
D	M	A

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

II. DATOS GENERALES

Denominación del Cargo	Categoría	G. Escala
Administrador	Cuadro	S/Res.
Nombre completo del Directivo	Departamento Docente o Área	

Ubicación en la Organización:



Cargo del Jefe inmediato:

Otros cargos de los que recibe órdenes:

Puestos que se le subordinan directamente:

Otros puestos que se le subordinan indirectamente:

II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Funciones generales:

- *Pendiente...*

Funciones específicas:

- *Las asignadas por su Jefe Inmediato*

Decisiones más importantes del cargo:

En lo referente a aprobar

-

En lo referente a aprobar

-

Relaciones con otros cargos y puestos de trabajos internos y externos de la organización:

Cargos o Puestos Internos	Cargos o Puestos Externos

Proceso(s) a cual(es) tributa el puesto de trabajo:

-

Requisitos generales para el puesto:

-

II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Funciones generales:

- **Pendiente...**

Funciones específicas:

- *Las asignadas por su Jefe Inmediato*

Decisiones más importantes del cargo:

En lo referente a aprobar

-

En lo referente a aprobar

-

Relaciones con otros cargos y puestos de trabajos internos y externos de la organización:

Cargos o Puestos Internos	Cargos o Puestos Externos

Proceso(s) a cual(es) tributa el puesto de trabajo:

-

Requisitos generales para el puesto:

-

II. CONDICIONES DE TRABAJO

Posición:

Sentado Parado De pie

Ambiente (condiciones de trabajo):

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Enfermedad:

Problemas Oftalmológicos Problemas Ortopédicos
 Problemas Circulatorios Otros (mencione brevemente)

Enfermedad:

Físico Mental

Exigencia:

Permanente A veces Rara vez Nunca

Elaborado por.	Abrobado por.	Cuadro
		Firma
Firma	Firma	

Figura 3. Diseño de cargo directivo.

DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

Institución: Universidad de La Habana

Área:

Elaborado		
D	M	A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

II. DATOS GENERALES

Denominación del Puesto	Categoría	G. Escala
Metodólogo	Técnico	S/Res.
Nombre completo del Trabajador	Departamento Docente o Área	

Ubicación en la Organización:



Cargo del Jefe inmediato:

Otros cargos de los que recibe órdenes:

Puestos que se le subordinan directamente:

Otros puestos que se le subordinan indirectamente:

II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Funciones generales:

Resolución No. 2588/1983 del MES

- Asesorar y cumplir las normas e indicaciones metodológicas emanadas del MES, en cuanto a planes y programas de estudio de todos los tipos de cursos, así como los textos y materiales didácticos.
- Participar en la elaboración de planes y programas de estudio.
- Asesorar al CES sobre el cumplimiento de las normas e indicaciones metodológicas sobre el proceso docente (de todos los tipos de cursos).
- Participar en las inspecciones que se realizan en las Facultades de los CES.
- Realizar otras labores que le sean encomendadas (funciones específicas).

Funciones específicas:

•

Responsabilidades en el puesto de trabajo:

•

Relaciones con otros cargos y puestos de trabajos internos y externos de la organización:

Cargos o Puestos Internos	Cargos o Puestos Externos

Proceso(s) a cual(es) tributa el puesto de trabajo:

•

Requisitos generales para el puesto:

- **Acorde a la categoría docente del trabajador que ocupe el puesto.**

II. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Funciones generales:

Resolución No. 2588/1983 del MES

- Asesorar y cumplir las normas e indicaciones metodológicas emanadas del MES, en cuanto a planes y programas de estudio de todos los tipos de cursos, así como los textos y materiales didácticos.
- Participar en la elaboración de planes y programas de estudio.
- Asesorar al CES sobre el cumplimiento de las normas e indicaciones metodológicas sobre el proceso docente (de todos los tipos de cursos).
- Participar en las inspecciones que se realizan en las Facultades de los CES.
- Realizar otras labores que le sean encomendadas (funciones específicas).

Funciones específicas:

•

Responsabilidades en el puesto de trabajo:

•

Relaciones con otros cargos y puestos de trabajos internos y externos de la organización:

Cargos o Puestos Internos	Cargos o Puestos Externos

Proceso(s) a cual(es) tributa el puesto de trabajo:

•

Requisitos generales para el puesto:

- **Acorde a la categoría docente del trabajador que ocupe el puesto.**

II. CONDICIONES DE TRABAJO

Posición:

Sentado Parado De pie

Ambiente (condiciones de trabajo):

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Enfermedad:

Problemas Oftalmológicos Problemas Ortopédicos
 Problemas Circulatorios Otros (mencione brevemente)

Enfermedad:

Físico Mental

Exigencia:

Permanente A veces Rara vez Nunca

Elaborado por.	Aprobado por.	Firma del trabajador
Firma	Firma	

Figura 4. Diseño de puesto de trabajo.

El diseño surge a través de la utilización del Modelo Situacional (1) (aprobado por la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad). Este permite realizar un diseño específico para cada trabajador y directivo; refleja la información necesaria como identificación en la organización, deberes y condiciones de trabajo, a través de tres epígrafes:

I. Datos generales.

- Denominación del puesto
- Categoría ocupacional.
- Grupo escala.
- Nombre del trabajador.
- Departamento o área.
- Ubicación en la organización (acorde al organigrama).
- Cargo jefe inmediato.
- Otros cargos de los que recibe órdenes.
- Cargos o puestos que se le subordinan directamente.
- Otros cargos que se le subordinan indirectamente.

II. Descripción analítica

- Funciones generales (según calificador).
- Funciones específicas.
- Decisiones más importantes del cargo (solo para cargos directivos).
En lo referente a revisar.
En lo referente a aprobar.
- Responsabilidades en el puesto de trabajo.
- Relaciones de trabajo con otros cargos o puestos (internas o externas).
- Proceso en que interviene el puesto
- Requisitos para el puesto

III. Condiciones de Trabajo

- Posición: sentado / parado / ambos.
- Ambiente (condiciones de trabajo):
Excelentes / buenas / regulares / malas / muy malas
- Enfermedad: problemas oftalmológicos / problemas ortopédicos / problemas circulatorios / otros (mencione brevemente).
- Esfuerzo: físico / mental
- Exigencia: permanentemente / a veces / rara vez / nunca

De conjunto se elaboró un cuestionario como herramienta para asimilar los datos bases para el diseño de los cargos directivos y puestos de trabajo, tanto del

personal docente e investigativo, como del personal no docente (administrativos, operarios, técnicos y personal de servicios). A través de la aplicación del cuestionario se posibilita la obtención de información que favorece el análisis e implementación del propio diseño a elaborar de forma personalizada.

En el caso que nos ocupa, la información asociada a los procesos, el establecimiento de la estructura organizativa y la determinación de las funciones, atribuciones y responsabilidades, recaen en el Manual de Organización de la Universidad de La Habana. Este es el documento formal utilizado como herramienta administrativa, su objetivo es constituir a una revisión detallada, por escrito, de la organización formal de la Universidad, que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Por su parte, la información sobre la cual gira la investigación reflejada en el Manual responde al componente ambiente de control, del sistema de control interno de la Universidad, directamente a dos normas: estructura, asignación de autoridad y responsabilidad; y políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos. Es por ello que en su contenido aparecen las siguientes denominaciones: Capítulo IV: Funciones, atribuciones y obligaciones, y Capítulos V, VI y VII: Diseños de referencia de cargos directivos, de personal docente e investigativo y de personal no docente, respectivamente.

En la elaboración del Capítulo IV del Manual, se toma como base a la estructura orgánica (organigramas) reflejada en el Capítulo II y a los procesos universitarios expresados en el Capítulo III. En él se expone la intervención de las unidades organizativas (entendidas como las direcciones centrales, facultades y los departamentos docentes, etc.) en la ejecución de los procesos.

Conclusiones

La vinculación del SCI con el SGC permite obtener mecanismos que garantizan la calidad de los procesos universitarios. A través de la definición de las funciones de las unidades organizativas se logra establecer su participación y responsabilidad

dentro de los procesos universitarios. A su vez el análisis y descripción de los puestos y cargos directivos permiten brindarle información básica necesaria al trabajador y también a su directivo, para que conozcan su cometido y lo que se espera de ellos dentro de la institución, en la búsqueda de un buen desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

Asimismo los diseños de cargos directivos y puestos de trabajo de referencia contribuyen significativamente al desarrollo de la gestión del capital humano en la Universidad de La Habana. La misión, funciones generales y específicas de las catorce direcciones centrales y sus directivos están definidos y pendientes de su aprobación por las instancias correspondientes. Además se realizaron seis diseños de cargos directivos para los cuadros de la Universidad, que constituyen el 14 % del total de cargos directivos acorde a la plantilla aprobada; mientras que para el personal docente e investigativo se realizaron trece diseños de puestos de trabajo de referencia, que constituyen el total de puestos acorde a la plantilla aprobada para la Universidad. De igual manera se realizaron ciento veintinueve diseños de puestos de trabajo de referencia para el personal no docente, lo que corresponde al total de puestos acorde a la plantilla aprobada para la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R. (2013): «La Educación Superior Cubana: calidad, impacto y principales retos», Intervención en la Reunión de rectores Angola –Cuba, República Popular de Angola, Julio.

Contraloría General de la República de Cuba (2011): «Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno», *Gaceta Oficial* n.º 13, (extraordinaria), 3 de Marzo de 2011.

Fernández, R. (2012): «Propuesta de sistema de gestión de capital humano para la Facultad de Contabilidad y Finanzas», tesis de diploma, Universidad de La Habana.

Grupo Kaizen (2005): «Cómo desarrollar el enfoque de procesos», <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/61.htm>>, [17/8/2009].

Jacas, M. K. (2013): «Propuesta de procedimientos para la identificación de procesos como base para el Sistema de Control Interno de la Universidad de La Habana», tesis de diploma, Universidad de La Habana.

López, N. (2013): «Sistema de Gestión de la Calidad de los Procesos Universitarios», Informe de asesoría al Rector, Universidad de La Habana.

Oficina Nacional de Normalización (2005): «NC ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario», La Habana.

Pérez, S. (2004): «Análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajos de la actividad concesionaria bajo el régimen Zona Franca de la empresa ZELCOM», tesis de maestría en Contabilidad, Universidad de La Habana.

Ramírez, J. (2013): «La integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad: una opción de mejora en la empresa», en *Economía Cubana, ensayos para una reestructuración necesaria*, Molinos Trade S.A, La Habana, pp. 244-257.

Ricard, M. (2014): «Sistema de control interno – enfoque de procesos», presentación de proyecto en el consejo universitario, Universidad de La Habana.

UNESCO (2009): «Conferencia mundial sobre la educación superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo», París, Artículos 19 y 20 <http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf>, [22/05/2015].

RECIBIDO: 23/6/15

ACEPTADO: 20/2/2016

Norma Barrios Fernández, Universidad de la Habana, Cuba. Correo electrónico: nbarrios@rect.uh.cu

Myrna Ricard Delgado, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: mricard@fcf.uh.cu

Rafael Fernández Elías, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: rafaelfe@fcf.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Convergen tres elementos: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.