



RECIBIDO EL 23 DE OCTUBRE DE 2018 - ACEPTADO EL 24 DE ENERO DE 2019

EL ENFOQUE DE PROCESOS, SU CONCRECIÓN EN UN MANUAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

THE APPROACH OF PROCESSES, ITS CONCRETION IN AN INSTITUTIONAL MANAGEMENT MANUAL

Dra. Inidia Rubio Vargas¹

Dr. Juan Abreu Payrol²

Dras. Mercedes Martínez Quijano³

PALABRAS CLAVE: Gestión, modelos de gestión, procedimientos institucionales

KEYWORDS: Management, models of management, institutional procedures

RESUMEN

Los resultados que se presentan forman parte de un proyecto de investigación y una experiencia de trabajo del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana, que ha venido instrumentando esta metodología

¹ inidiarv@ifal.uh.cu; Teléfono 72020930. Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana. Cuba.

² jabreu@ifal.uh.cu; Teléfono 72014326. Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba

³ jabreu@ifal.uh.cu; Teléfono 72653553. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Cuba.

buscando mayor eficiencia y eficacia en los procesos sustantivos universitarios a partir de la organización de un sistema de trabajo que parte de la estructuración de equipos que lideran tanto estos procesos como los estratégicos y de apoyo.

La idea esencial que se desarrolla parte de la necesidad de integrar los diferentes modelos de gestión que hoy coexisten en las prácticas de las instituciones universitarias: estratégico, estructural – funcional, gestión de la calidad y



enfoque de procesos; muchas veces no se logra la coherencia necesaria entre los diferentes enfoques que devienen de dichos modelos; en este sentido el objetivo del trabajo es identificar los procedimientos como núcleo articulador de los modelos anteriores, se presenta la metodología seguida en el Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana.

ABSTRACT

These results are part of a research project and an experience of work of the Institute of Pharmacy and Foods of the University of the Havana, which has come arranging this methodology looking for major efficiency and efficacy in the university substantive processes from the organization of a system of work that departs from the structure of teams who lead both these processes and the strategic and of support ones.

The essential idea grows from the need to integrate the different models of management that today coexist in the practices of the university institutions: strategic, structural - functional, management of the quality and process approach; often the necessary coherence is not achieved between the different approaches that occur of the above mentioned models, in this sense the target of the work is to identify the procedures as articulating nucleus of the previous models, there appears the methodology applied in the Institute of Pharmacy and Foods of the University of the Havana.

INTRODUCCIÓN

En el marco del perfeccionamiento continuo del sistema de educación superior cubano, se han transitado por diversas etapas marcadas no solamente por la concepción pedagógica de la formación, sino también por la mirada económica que necesitan las instituciones adscriptas a este sistema; este enfoque no es solamente cubano, a nivel mundial la gestión se ha reorientado también hacia cómo incrementar los indicadores

atinentes a la eficiencia y la eficacia.

Para nuestro caso las acciones han respondido a las características de nuestro modelo de desarrollo económico y social, donde garantizar los niveles de la actividad de la Educación Superior ha sido una prioridad en la asignación de presupuestos del estado, incluso en los años difíciles del llamado Período Especial.

La gestión institucional en el ámbito universitario ha sido un aspecto muy recurrente en las investigaciones de las últimas décadas, el desarrollo exponencial de las ciencias informáticas y las comunicaciones impactan sin lugar a dudas los sistemas de gestión, para el caso de la actividad formativa la filosofía que soporta los modelos pedagógicos impulsa a la búsqueda de cambios en la filosofía de la gestión universitaria, para que cada institución se transforme en una organización que aprende a mejorar y a crecer por sí misma como institución de excelencia.

El Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana (IFAL) en el contexto de las acciones que se desarrollan a nivel de país, ha estado incorporando prácticas institucionales orientadas a la búsqueda de calidad de los procesos que se desarrollan para el cumplimiento de su misión, siendo relevante las acciones desarrolladas para gestionar el cambio de sus directivos y el perfeccionamiento de los modelos de gestión, los métodos y estilos.

Se busca una visión más óptima de las relaciones entre los procesos y subprocesos institucionales, las funciones de los agentes y agencias en los diferentes niveles de dirección, el establecimiento de relaciones que favorezcan una mejor información y comunicación institucional, el trabajo en equipo entre otros elementos.

El IFAL- UH es una institución universitaria cuya misión es desarrollar la formación integral y



continua de profesionales altamente calificados de las Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias, al servicio de la sociedad y comprometidos con la Revolución, el Socialismo y el desarrollo sostenible del país, a través de actividades sustantivas de pre y postgrado, investigación científica y extensión universitaria.

Desde hace cinco años se están desarrollando investigaciones relativas al perfeccionamiento del modelo de gestión institucional, estas se agrupan actualmente en un proyecto de investigación "Modelo de gestión universitaria con enfoque de proceso" que ya ha sido aprobado dentro del programa Nacional de Educación, las problemáticas iniciales son relativas a la no articulación desde el proceso de planificación de los elementos que devienen de los modelos de gestión que se clarifican a continuación:

- ✓ Sistema de trabajo organizado según la estructura funcional que direcciona el sistema de actividades a todos los niveles que parte del organigrama y los niveles de subordinación que determina.
- ✓ Anualmente se recibe desde el Ministerio de Educación Superior y la casa matriz de la Universidad de la Habana: los objetivos de trabajo, las áreas de resultados claves, indicadores de medidas, proyecciones quinquenales y a más largo plazo elementos que vienen del enfoque de Dirección Estratégica.
- ✓ Desde el 2011 se ha remarcado la introducción del enfoque de procesos desde la alta dirección del país buscando la mejora institucional, para nuestro caso se han identificado, estructurado y mapeado (primitivamente) estos procesos, pero no se ha logrado el funcionamiento interdisciplinar que se requiere.
- ✓ El enfoque de gestión de la calidad también

ha sido instrumentado sobre todo en lo referido a las evaluaciones externas de programas de pre grado y post grado, estudios de satisfacción en determinados procesos, pero sin un enfoque de sistema.

Justamente, el **objetivo** del presente trabajo es *argumentar un núcleo articulador de estos modelos de gestión desde el enfoque de proceso: los procedimientos y su instrumentación desde un Manual de gestión.*

MÉTODOS UTILIZADOS

Enfoque de sistema: para caracterizar las relaciones entre los modelos de gestión que prevalecen.

Análisis – Síntesis, Inducción – Deducción, Generalización, como métodos que permiten sistematizar los referentes teóricos y determinar el marco conceptual para la determinación de las relaciones entre los modelos.

RESULTADOS

Dado que una discusión epistemológica está fuera del alcance del objetivo de este trabajo se parte de asumir la gestión como el proceso orientado por unos objetivos y unas metas concretas que se alcanzan ejecutando las acciones organizadas y planificadas, haciendo uso de los recursos humanos, materiales y financieros. (León, M y otros, 2004)

Por la naturaleza de este trabajo se añade que la gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles, con énfasis en sus recursos humanos, el uso del talento y de los conocimientos para transformar los niveles de desarrollo institucional desde los objetivos y metas que se identifican.



Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (Alonso Lujambio y otros, 2012)

Es común en todas las definiciones la participación de los individuos, los objetivos, metas y fines, el uso de los recursos de la institución la diferencia se marca por el concepto superior que asumen: proceso, capacidad, actividad entre otros, es evidente que este trabajo la asume como proceso.

Respecto al concepto de gestión educativa, se destaca que es necesario hacer énfasis en la **organización escolar**, y generar una compensación en la capacitación organizacional y el liderazgo directivo para lograr resultados (Uribe C. 2010)

Para la gestión de las instituciones universitarias este énfasis en el aprendizaje organizacional y el liderazgo constituyen referentes metodológicos en la búsqueda del modelo de gestión que integra los diferentes modelos enfocado en los procesos, por el papel de ambos aspectos en esta filosofía para el mejoramiento de las tácticas y estrategias que se implementan.

El análisis evolutivo del concepto de gestión desde los fundadores de las escuelas clásicas de la administración científica nacida en EU, (Taylor, F, 1983) y la Escuela Clásica con una visión anatomista y fisionomista, surgida en Francia, (Fayol, H, 1987) demuestra que se ha producido una integración de elementos de las corrientes iniciales en las concepciones actuales sobre la gestión y sus modelos.

En tal sentido los modelos de gestión son considerados como la representación de las características esenciales, los componentes, sus relaciones, fundamentos que determinan la manera en que se gestiona la institución, en que se organizan y planifican los recursos humanos,

materiales y financieros, también determina cómo se ven las relaciones entre los diversos componentes, el crecimiento institucional entre otros factores que marcan el comportamiento institucional.

El modelo de gestión estructura –función.

En toda institución la estructura es el soporte para la organización de los recursos humanos, materiales y financieros. En Cuba este modelo es el que prevalece en la gran mayoría de las instituciones, para el caso de la gestión universitaria se funciona sobre este modelo.

Este implica la delimitación de las áreas, dependencias o grupos de trabajo, la asignación de los actores para cada una de ellas con las funciones y tareas que deben desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las estrategias de trabajo de las cuales son responsables.

La estructura se representa gráficamente en un esquema denominado en la literatura "Organigrama", este refleja las relaciones de subordinación y de horizontalidad entre las dependencias, permite el ordenamiento jerárquico dentro de la estructura para su gestión.

Este modelo permite mejorar la organización dentro de la institución puesto que incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones.

En los enfoques actuales de la gestión se aprecia un re direccionamiento hacia otros elementos determinantes de la eficiencia y eficacia institucional, al penetrar con más profundidad en el objeto social de la institución y las relaciones con el entorno y los clientes.



EL ENFOQUE POR PROCESO PARA EL CASO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Ya que en la definición que se asume sobre gestión aparece como concepto subordinado “proceso” es conveniente puntualizar que los procesos, son definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, en este caso de los estudiantes y la calidad de su proceso de formación.

Otra definición igualmente valiosa es considerarlos como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Normas ISO 10 004/2016).

“La gestión por procesos constituye la base de varios enfoques de amplio uso y divulgación en el mundo de la administración contemporánea, dentro las cuales se destacan las normas ISO, la gestión por competencias, los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional, entre otros, todos los cuales reconocen explícitamente la necesidad de aplicarla para implementar sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión” (García, A, 2006).

Desde este enfoque la institución universitaria puede describirse como un conjunto de procesos (Estratégicos, sustantivos y de apoyo) con relaciones más o menos fuertes que se entrelazan desde los procesos sustantivos que caracterizan la gestión universitaria contemporánea. Siendo estos los más complejos, ya que fluyen por todo el sistema organizativo y de trabajo involucrando a los diversos actores de los diferentes departamentos y niveles de organización jerárquicos.

Desde esta perspectiva se asume entonces que la gestión por procesos es la organización del

sistema de trabajo de la institución basada en la gestión de sus procesos.

Una interrogante a responder es relativa al cómo introducir este enfoque de proceso en un modelo de gestión que opera sobre el conjunto de funciones derivadas de una estructura organizativa por áreas y departamentos, sin provocar una ruptura con este modelo actuante. En la literatura consultada se ofrecen diferentes metodologías para aplicar este enfoque en la gestión institucional, se considera como referente la propuesta por H. Blanco 2013 que señala cuatro elementos sustanciales:

- ✓ Una estructura coherente y documentada de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ✓ Un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno como externo.
- ✓ Responsables de procesos que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso asignado.
- ✓ Equipos interfuncionales encargados de la normalización, seguimiento y mejora de los procesos a ellos asignados.

Una limitación que existe en el ámbito de la gestión educativa es que la mayoría de las publicaciones que aborda el enfoque de procesos en la gestión proviene del campo empresarial y en Cuba incluso son discretas las publicaciones y experiencias, se considera oportuno hacer una contextualización al caso de la gestión universitaria. Desde esta perspectiva la gestión por procesos se fundamenta en:

- ✓ La estructuración de la gestión universitaria sobre la base de procesos orientados a la formación de los estudiantes que se revelan en su misión social, aun cuando estos sean de tipo administrativo.



- ✓ La gestión en el nivel de departamentos se organiza desde una concepción mucho más participativa y generadora de oportunidades para el crecimiento institucional, la creación de grupos multidisciplinares trabajando sobre los procesos permite utilizar el potencial científico como líderes activos y generadores de conocimientos que pasan a ser parte de los activos intangibles de la universidad.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como facilitadores del entramado de relaciones entre los procesos para el cumplimiento de las tareas y funciones propias de la gestión institucional.
- ✓ Los trabajadores se concentran más en las necesidades propias del proceso formativo, aunque la relación con este sea más indirecta como es el caso de los procesos de apoyo.

LAS VENTAJAS DE ESTE ENFOQUE SON LAS SIGUIENTES:

- ✓ Alinea los objetivos de la institución con las expectativas y necesidades de la formación de los estudiantes.
- ✓ Muestra cómo se crea valor en la institución.
- ✓ Señala como están estructurados los flujos de información y de relaciones entre los procesos y subprocesos.
- ✓ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones trabajadores- institución desde las funciones y tareas individuales y colectivas.

EL ENFOQUE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Las estrategias devienen del entorno militar pero su uso milenario se ha extendido a todos los ámbitos de la gestión, incluso la educativa

donde se introduce en la década del 60 por estudiosos norteamericanos.

Los términos estrategia, dirección estratégica, planificación estratégica, son usados haciendo referencia a la organización interna de la institución partiendo de su misión, visión (énfasis en las relaciones con el entorno externo), valores compartidos, objetivos, líneas de desarrollo (condiciones internas), acciones a largo, mediano y corto plazo.

Un elemento de gran valor utilitario para el mejoramiento institucional está en la propia filosofía de este enfoque: su proyección hacia el futuro desde las condiciones, recursos y posibilidades existentes en el presente de la institución.

El enfoque estratégico es importante puesto que:

- ✓ Expresa la visión del estado que debe alcanzar la institución en un futuro desde los horizontes a largo plazo hasta el corto plazo.
- ✓ Aporta un enfoque sistémico institución – entorno.
- ✓ Direcciona el uso de los recursos humanos, materiales y financieros hacia fines específicos.
- ✓ Otorga un carácter proactivo al conjunto de operaciones que desarrolla la entidad.
- ✓ Se definen plazos temporales para la consecución de los objetivos.
- ✓ Apertura la toma de decisiones tanto al comportamiento actual como futuro.
- ✓ Considera los medios actuales para crear las potencialidades.

El modelo de dirección estratégica opera con herramientas de mucha utilidad para



la institución, dentro de ellas se destacan el “Cuadro de Mando Integral” que aporta calidad a los procesos de evaluación y control, profundizando no solo en los resultados, sino en las causas y condiciones que los generan, también es relevante la organización del sistema de trabajo en “Áreas de resultados claves” donde se integran objetivos para la formulación de estrategias de crecimiento institucional, la asignación de recursos, otorgando racionalidad y pertinencia en las acciones que se desarrollan.

EL MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMA DE CALIDAD.

El contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización.

Este enfoque proporciona una manera de pensar más amplia en relación con la organización, proporcionando conceptos y principios fundamentales para utilizar en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad, la norma ISO 9000:2015 define la gestión de la calidad como: “Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”.

La gestión de calidad se centra no solo en la *calidad de los resultados* de los procesos o la *satisfacción de los clientes*, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el *control de los procesos* para obtener una calidad más consistente. En este sentido en la bibliografía se identifican cuatro elementos básicos:

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad

3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

Estos son el soporte para la gestión de la calidad que además tiene un conjunto de principios que la direccionan:

1. *Enfoque al Cliente.* comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo.* crear y mantener un ambiente interno, en el cual los actores trabajen y se comprometan con el logro de los objetivos de la organización, los líderes deben promover el desarrollo profesional en los espacios donde interactúan y sobre todo en los procesos que conducen. .
3. *Compromiso y Competencias de las Personas.* El empleo de todos los recursos y posibilidades cognitivas instrumentales para resolver los problemas profesionales que se afrontan posibilitando el crecimiento profesional.
4. *Enfoque Basado en Procesos.* Esta es la idea transversal que abarca este trabajo, este principio la complementa.
5. *Mejora,* con enfoque de mejora continua del desempeño global de la institución.
6. *Toma de Decisiones sobre la base de una adecuada información,* la búsqueda de fuentes pertinentes, confiables, datos verificados y sistematizados para minimizar los riesgos.
7. *Gestión de las Relaciones,* la comunicación e información, la generación de relaciones entre las agencias y los actores desde la esencia de los contenidos de los procesos es un elemento determinante para crear valor.



LOS PROCEDIMIENTOS COMO NÚCLEO ARTICULADOR DE LOS ENFOQUES ANTERIORES SOBRE LA GESTIÓN.

En las normas ISO 9000 se identifican los **procedimientos** como una acción relevante para mejorar e incrementar la eficiencia en la ejecución de las tareas.

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que, al paso del tiempo, se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo por áreas funcionales del organigrama, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura que atraviese los diferentes niveles estructurales y dependencias.

Los procedimientos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

El procedimiento institucional consiste en una pluralidad de actos coordinados entre sí, de manera que sin cada acto anterior ninguno de los posteriores tiene validez y sin cada acto posterior ninguno de los anteriores tiene eficacia.

En este sentido se puede afirmar que el procedimiento constituye un medio o instrumento de control y regulación para la gestión. La experiencia aplicada permite identificar a los *procedimientos como un núcleo articulador de los enfoques de gestión* analizados hasta aquí, respecto a cada uno de ellos se tiene que:

Modelo estructura – función: aporta niveles de precisión de contenidos compartidos con actores de otras áreas en las tareas que se

desempeñan, enriqueciendo las funciones individuales y de las áreas, aportando otros tipos de relaciones además de las que se delimitan en el organigrama como las relaciones de apoyo, complementación, sistematización, toma conjunta de decisiones que incrementan la calidad en la ejecución de las tareas y la motivación de las personas para participar y trabajar en equipo.

Modelo con enfoque de procesos: los procedimientos atraviesan horizontalmente los procesos desde las actividades que lo conforman y secuencia, dando una secuenciación tarea – actor, permite identificar la responsabilidad y nivel de participación de las áreas y los actores, facilita la identificación de los equipos interdisciplinarios que deben integrarse para alinear los objetivos con las estrategias, los flujogramas de los procedimientos grafican estos niveles de participación e interacción. Además estos son la base para perfeccionar el flujo de comunicación e información institucional que perfecciona el enfoque hacia el cliente, en este caso los estudiantes de pregrado y postgrado.

Modelo con enfoque estratégico: aporta una derivación de los objetivos desde el nivel institucional hasta la delimitación del objetivo para las distintas secuencias de acciones, el alcance de las mismas, las variables de control, indicadores de medidas, los procedimientos permiten además determinar las directrices de la secuenciación, la mejora continua desde el perfeccionamiento de la ejecución. Para las universidades la relación con el entorno es parte consustancial de su misión, los procedimientos contribuyen a objetivizar estas relaciones.

Modelo con enfoque a sistema de calidad: los procedimientos son una herramienta para convertir el conocimiento individual en activo intangible de la institución, a la generación de sinergias hacia el plano interno de los procesos que mejoran sostenidamente los resultados, los niveles de satisfacción de los usuarios tanto



estudiantes como trabajadores. El control de la calidad es uno de los aspectos que más se potencian desde los procedimientos al constituir estos patrones del deber ser y saber hacer y por consiguiente modelos para la mejora y el perfeccionamiento de la calidad.

EL MANUAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

EL MANUAL DE GESTIÓN ESTÁ COMPUESTO POR TRES PARTES ESTRECHAMENTE RELACIONADAS:

PARTE I: MANUAL DE FUNCIONAMIENTO: CONTENIDO DE ELEMENTOS RELATIVOS A LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN, LAS FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES, TANTO DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS Y DE DIRECCIÓN COMO DE LOS ACTORES.

PARTE II: MANUAL DE ORGANIZACIÓN: CONJUNTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES, SUS FICHAS DE CONTENIDO TOMANDO COMO REFERENTE LAS NORMAS ISO 9001/2015; RESOLUCIÓN 60/2011 QUE NORMAN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE CONTROL INTERNO RESPECTIVAMENTE.

PARTE III: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS PARA NORMALIZAR LAS ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN LOS DIFERENTES PROCESOS BUSCANDO TRANSFORMAR EL CONOCIMIENTO Y LAS PRÁCTICAS INDIVIDUALES EN ACTIVO INTANGIBLE QUE ENRIQUECE EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA INSTITUCIÓN.

EN EL MANUAL QUE SE PRESENTA LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO SE CONSTRUYERON Y APROBARON DESDE EL 2015, PARA COMPLETAR EL MANUAL SOLO ESTÁ FALTANDO EL MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS, POR ESO ESTOS HAN OCUPADO UNA PARTE IMPORTANTE DE ESTE TRABAJO, EL MISMO AÚN ESTÁ INCONCLUSO POR LA COMPLEJIDAD QUE TIENE TANTO SU ELABORACIÓN COMO SU IMPLEMENTACIÓN.

Actualmente en el Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana se está completando la tarea relativa a elaborar e implementar el Manual de Procedimientos, considerando a este como un instrumento legal que respalda el proceso de ejecución de las tareas desarrolladas por los diferentes actores desde las actividades que se identifican en la secuencia del procedimiento.

En esta etapa se encuentra elaborado el Manual de gestión de la Dirección Administrativa, con un total de 21 procedimientos, la metodología de trabajo seguida ha mostrado resultados altamente satisfactorios e incluye acciones para:

- ✓ Elaboración de cada procedimiento para la solución de las tareas atendiendo a la relación tareas – funciones, por lo que incluye la revisión de las funciones del puesto de trabajo y los perfiles de competencias.
- ✓ Actualización de las funciones de los actores.
- ✓ Recopilación de saberes y experiencias de los actores.
- ✓ Actualización de las competencias de los actores.
- ✓ Diagnóstico de necesidades de la superación y capacitación de los actores.
- ✓ Proyección de acciones para la superación y capacitación de los actores.
- ✓ Actualización de la ficha del subproceso.



- ✓ Graficación de relaciones con otros subprocesos o procesos institucionales.
- ✓ Graficación de relaciones con otros actores, incluyendo de otras áreas.
- ✓ Elaboración del procedimiento.
- ✓ Graficación del procedimiento en el Flujograma.
- ✓ Elaboración de las matrices de relaciones entre los procedimientos, sus acciones y los actores.

CONCLUSIONES

El enfoque de procesos es aplicable a instituciones donde se apliquen además otros modelos de gestión institucional, ya que este es base para muchos de los que hoy prevalecen en Cuba y otros países del mundo, las normas ISO 9001/2015 dentro de sus principios identifica la orientación a procesos justamente porque estos proporcionan un ordenamiento del contenido de la gestión institucional, la forma en que son gestionados esos procesos y por tanto el contenido de la gestión se organiza en los procedimientos, luego la estructuración e implementación de un Manual de gestión institucional proporciona a la entidad una herramienta para planificar, ejecutar, regular, controlar, retroalimentar y transitar por estadios de desarrollo superiores desde el uso máximo del potencial humano y del conocimiento que generan, enriqueciendo como resultado final los intangibles institucionales.

BIBLIOGRAFÍA:

Blanco, Humberto, 2013. Buscando la competitividad de la empresa estatal cubana: del perfeccionamiento empresarial a la dirección integrada de la gestión.

Comisión de planificación estratégica IFAL-UH. 2015. Manual de organización.

García, A. y otros. 2006. Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>. Consultado 14 de marzo 2014.

León, M y otros. 2004. Principios de Gestión. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

Medina M. 2010. Calidad y gestión educativa. Querétano. Versión digital.

Normas ISO 10 004/2016.

Ramírez, Jorge R. 2013. La integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad: una opción de mejora en la empresa. Editorial Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana. Cuba.

Rubio, Inidia; Abreu Juan; Hernández Marian. El proceso de gestión del conocimiento; una visión estratégica para el IFAL-UH. Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias. Volumen 4, No 1, ISSN: 2411-927X

Rubio, Inidia; Abreu Juan; Hernández Marian. La gestión de la calidad en la Universidad actual, una visión estratégica para el caso IFAL-UH. Revista Boletín REDIPE. Volumen 4. No 38. ISBN: 978-1-945570-50-6.

Rubio, Inidia; Abreu Juan; Hernández Marian. Tres perspectivas de la formación del conocimiento en la gestión universitaria. Revista Boletín REDIPE. Volumen 4. No 38. ISBN: 978-1-945570-38-4.