

Rediseño organizativo estratégico para la calidad. Elementos generales de su aplicación en la Universidad de Managua (UdeM)

Strategic organizational redesign for quality. General elements of its application at the University of Managua (UdeM)

Autores: Ms.C. Jorge Morales Martínez*

Ing. Doris Meza Cornavaca*

Dr.C. José Ramón Castellanos Castillo**

Institución: *Universidad de Managua (UdeM)

**Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Cuba

Correo electrónico: jorgemorales2323@gmail.com

Resumen

El contexto actual de la educación superior nicaragüense exige a las universidades públicas y privadas mayores niveles de pertinencia, lo que implica un aumento de los niveles de calidad de la educación y la orientación a las necesidades del desarrollo socioeconómico. La aplicación del enfoque estratégico centrado en la planificación estratégica ha constituido una solución parcial a la problemática, dado que por lo general no se logran los niveles de eficacia en la gestión de las instituciones como consecuencia de la falta de sinergia en la actuación de los diferentes sistemas institucionales, en particular el organizativo. En ese sentido, el presente artículo tiene como antecedentes las investigaciones realizadas en la institución objeto de estudio. Se propone como objetivo general evidenciar la utilidad del alineamiento estratégico del rediseño organizativo en la Universidad de Managua (UdeM) para lograr el aumento de la calidad y un desempeño institucional superior. Toma como punto de partida el análisis sistémico de un conjunto de factores situacionales y la estrategia como eje central. Se rediseña la Universidad alineando estratégicamente los objetivos, procesos, unidades organizativas y puestos de trabajo, así como el modelo de operación.

Palabras clave: Diseño organizativo, alineamiento estratégico, calidad, enfoque situacional.

Abstract

The current context of Nicaraguan higher education requires public and private universities higher levels of relevance, which means raising the quality standards of education and guidance to the needs of socioeconomic development. The implementation of the strategic

approach focused on strategic planning has been a partial solution to the problem, since usually no levels of efficiency are achieved in the management of institutions as a result of the lack of synergy in the performance of different in particular the organization institutional systems In that sense, this article, derived from research conducted at the institution under study aims to demonstrate the utility of strategic alignment of organizational redesign at the University of Managua (UdeM) to achieve the improvement of quality and performance superior institutional; from systemic analysis of a set of environmental factors and the central axis strategy. University strategically aligning objectives, processes, organizational units and jobs, as well as the operating model is redesigned.

Keyword: Organizational design, strategic alignment, quality, situational approach.

Introducción

Las transformaciones en la economía y la sociedad influyen e incrementan las exigencias de esta última a las Universidades, al constituir generadoras de conocimientos y formadoras de los profesionales que tienen la responsabilidad de conducir estos cambios, no solo sobre bases científicas, soportados en tecnologías de diferente naturaleza, sino también con un alto grado de compromiso social (Morales, 2014).

El desarrollo de la Educación Superior a través del cumplimiento de las funciones sustantivas (investigación, docencia y proyección social) de sus centros de educación superior constituye una decisión estratégica de los países a nivel mundial. Nicaragua como país en vías de desarrollo, consciente de que la educación constituye un bien público, un derecho de la sociedad y una alternativa para el aumento de la competitividad de la nación, tiene como objetivo mejorar los niveles de educación superior pero desde su propia contextualización. Se toma como referente lo expresado en la Constitución Política, específicamente en su artículo 116, donde se plantea que la educación tiene como objetivo la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación; por consiguiente, la educación es factor fundamental para la transformación y desarrollo del individuo y la sociedad (Medrano y Herradora, 2012).

En el mejoramiento de la educación tiene particular importancia la gestión de las universidades, considerando como aspectos distintivos de esta, según Martínez y Góngora (2000), citado por Morales, Meza y Valle, Castellanos (2013), los procesos de implementación de decisiones y políticas; de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional; el mantenimiento del clima y de la cultura

organizacional y las condiciones para el desempeño de las funciones básicas de la Universidad. Se determina de esta manera también la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce; la definición de políticas institucionales; el gobierno institucional y la correspondencia entre las demandas externas y los procesos internos. Otro aspecto que se debe señalar es la integración de la docencia, la investigación y la extensión así como la convergencia entre los estudios de grado y de posgrado; la convivencia productiva de actores con intereses, aspiraciones y orientaciones diferenciados; y la articulación entre las funciones que operan con el conocimiento y aquellas que suministran apoyo a las tareas sustantivas.

La gestión debe apuntar a construir la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de los productos académicos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional, lo que demanda de la integración de la concepción estratégica y la gestión de la calidad en los sistemas de dirección de las universidades.

Las particularidades del contexto esbozadas anteriormente, y que constituyen el marco general de desempeño de estas instituciones, demanda por lo tanto en las universidades la implementación de Sistemas de Gestión proactivos con un alto nivel de calidad en su actuación, Necesita además de los servicios académicos e investigativos; así como del alineamiento de sus elementos, en especial de su diseño organizativo, por el alto impacto que tiene en el funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior.

Las particularidades del desarrollo de la gestión de las universidades tienen sus bases en los enfoques que las sustentan, los cuales tienen sus antecedentes en el campo empresarial y en las tendencias que se ponen de manifiesto hoy en la gestión universitaria.

En cuanto a los enfoques, estos constituyen el resultado del surgimiento y evolución de un conjunto de puntos de vista diferentes, posiciones y principios para ejecutar la gestión, los cuales aún evidencian problemas vinculados con el desarrollo teórico y la aplicación práctica, sobre todo en cuanto a la integración y coherencia, lo que constituye un asunto no resuelto, que por demás, se hace cada vez más complejo dado el incremento de la dinamicidad, complejidad del entorno y demandas de la sociedad Chiavenato (2009) y Koontz y Weihrich (2012).

Desarrollo

Dirección estratégica, calidad y diseño organizativo

Desde mediado del siglo pasado, y como consecuencia de las propias exigencias del entorno, se ha experimentado en la gestión organizacional un énfasis en cuanto a la

necesidad de articular los niveles organizacionales, el desarrollo del capital humano y el cambio de una actitud reactiva a una proactiva. Se ha visualizado además la existencia de una mayor preocupación por el impacto de las demandas de los clientes en la sostenibilidad de las organizaciones; la orientación a la calidad y el análisis del contexto o la situación en la cual se desempeña la organización. Ha sido evidente también el trabajo con los procesos, la implicación y participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

El análisis del criterio de Amaru (2009) en cuanto a los principales aspectos a considerar en la gestión, el énfasis apreciado en los últimos años en los rasgos distintivos de los diferentes enfoques y las particularidades del entorno, entre otros, evidencian la viabilidad del enfoque estratégico como alternativa para la gestión de las universidades en la sociedad del conocimiento, en que según Martínez y Schulman (2014), la expansión de las tecnologías de la comunicación y los saberes torna imprescindible pensar prospectivamente y actuar estratégicamente.

Al respecto, Almuñías y Galarza (2014) reconocen que en el caso de las instituciones de Educación Superior la dirección estratégica ha pasado a ser una parte importante del cambio necesario del modelo de gestión universitario a que se aspira, debido al valor agregado que genera para los restantes procesos universitarios; así como que las IES que asumen y practican la dirección estratégica son aquellas que hacen de su estrategia la agenda principal, y alinea sus capacidades alrededor de ella.

El enfoque estratégico sustenta la dirección estratégica de la institución, proceso que integra la formulación, la implementación y el control; define la dirección y alcance a largo plazo e integra en un todo coherente el pensamiento y las acciones para innovar valor; significa un compromiso con un estado futuro superior al actual, implementando y evaluando decisiones multidisciplinarias que permiten crear y aprovechar oportunidades; garantiza una interpretación holística de la organización que permite considerar las exigencias de los grupos de interés y la orientación a su satisfacción; y contribuye a partir de la congruencia de las metas a la sostenibilidad interna entendida, según Blanco (2012), citado por Morales, Meza, Valle y otros (2013), como la capacidad endógena de alcanzar, mantener y mejorar sistemáticamente los resultados en correspondencia con los requerimientos contextuales y los del propio sistema (David, 2013; Anthony y Godindarajan, 2008; Johnson, Scholes y Whittington, 2006; Dess, Lumpkin y Eisner, 2007; Amaru, 2009 y Franklin y Krieger, 2011).

Por otra parte, en el contexto actual nicaragüense la preocupación por la calidad ha adquirido singular relevancia en correspondencia con los fenómenos de la globalización, la competitividad y la materialización del Plan Nacional de Desarrollo Humano (2010) y el

modelo que lo sustenta. Esta proyección ha llevado a que la calidad de la educación superior y su aseguramiento constituya una política que, sustentada en marcos legales, provoque una connotación especial en los sistemas de gestión de las universidades públicas y privadas.

El concepto de la calidad en la educación superior es multidimensional, constituye un producto de varios factores y procesos que expresa, desde una perspectiva general, el nivel de excelencia con que se desempeña la institución e involucra un juicio de valor entre el estado actual y lo que se propone como misión y objetivos a lograr. Abarca no solo la docencia, la investigación y la extensión, sino también la gestión, las que integradas determinan el funcionamiento de la universidad, sus resultados, la imagen que proyecta a la sociedad y el nivel de respuesta a las demandas de ésta (Tunnerman, 2006).

La educación de calidad, según el CNEA (2011), será aquella cuyos resultados se correspondan con las demandas de la sociedad en un momento y en un contexto determinado, en la medida en que las instituciones logren el efectivo cumplimiento de las funciones de creación y difusión de los conocimientos relevantes o socialmente válidos para que los educandos enfrenten con éxitos los desafíos de la vida, formen valores y actitudes, desarrollen competencias para el mundo del trabajo y aporten conocimientos científicos para el desarrollo social. El cumplimiento efectivo de estas funciones exige la gestión y en particular el rediseño organizativo de las instituciones de Educación Superior considerando los preceptos del enfoque de calidad.

La gestión de la calidad en una Universidad constituye una decisión estratégica, por lo que la dirección ha de orientarse a la calidad, lo que exige, entre otros aspectos, la coherencia entre las concepciones de ambas en las fases de formulación, implementación y control de la estrategia, aspecto este que en el caso de Nicaragua tiene sus fundamentos legales en la Ley 704. Dispone en su artículo 10, donde se define entre las obligaciones de las instituciones de Educación Superior para mantener la calidad, el poseer un plan de desarrollo estratégico y los mecanismos necesarios de evaluación, planificación y seguimiento.

En otros ámbitos es necesario tomar en cuenta el perfeccionamiento de la Educación Superior en cuanto al aumento de la calidad de los procesos que en ella se desarrollan y de sus impactos en la sociedad. Esta actividad se viabiliza con el aseguramiento de la calidad y la implementación de normas, en especial de los procesos de Evaluación Institucional, que constituyen una fuente de mejora con la concepción estratégica que facilita el avance de la Universidad hacia la excelencia.

El Sistema de Gestión de la Calidad constituye una herramienta de mejoramiento continuo sustentado en el enfoque en procesos y las concepciones del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar); los cuales, como parte del sistema, interactúan transformando las entradas en resultados, todo ello con el propósito de alcanzar los compromisos misionales. En la UdeM, este está integrado por un conjunto de elementos interrelacionados, mediante los cuales la dirección planifica, ejecuta y controla para ofrecer servicios educativos que satisfagan las partes interesadas (Dirección de Desarrollo Institucional, 2012). En cuanto al aseguramiento de la calidad como parte del sistema de gestión, este se basa en las directrices establecidas. A los efectos del sistema en la UdeM, se toman en cuenta las funciones, factores, indicadores y criterios definidos por el CNEA en la guía de autoevaluación y las bases generales de normas de la familia ISO. En este sentido se reconoce el proceso de enseñanza aprendizaje, el investigativo y el de intervención en la comunidad como un componente importante asociado a la maestría del profesor, la capacidad de este de abarcar el espectro del aula en cuanto a las particularidades de cada estudiante, la creatividad en los procesos investigativos y las habilidades que requiere la intervención en las comunidades.

Al analizar el enfoque estratégico en el orden práctico, se ha evidenciado que la efectividad del mismo en el logro, mantenimiento y mejora de los resultados institucionales está condicionado principalmente por alcanzar la sinergia entre los subsistemas a través del alineamiento estratégico. Tiene como resultado sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades organizativas, procesos, áreas de resultado clave, objetivos, visión y misión. De esta manera se llega hasta el nivel de puestos de trabajo, lo que permite que todos los miembros de la comunidad universitaria, a los diferentes niveles de dirección, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr las metas de la institución y los niveles de calidad que satisfacen las expectativas de las partes interesadas.

Particular importancia tiene la concepción del alineamiento estratégico en el diseño organizativo de las universidades, al constituir este un proceso para lograr una configuración coherente en el cual los directivos toman decisiones considerando elementos internos y externos para elegir la estructura organizacional adecuada a la estrategia de la organización y orientada a la calidad, donde los miembros de la comunidad universitaria que ocupan los puestos de trabajo e integran las unidades organizativas ponen en práctica dicha estrategia (Robbins y Couter, 2010).

Otra valoración como la de Mintzberg (1989) considera el diseño organizativo como: “el bosquejo de tareas que deben realizarse, dadas las necesidades totales de la organización, metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas. Es un

procedimiento de arriba hacia abajo (top-down), de necesidades generales a tareas específicas”.

Por su parte Johnson, Scholes y Whittington (2006) destacan como idea importante en el proceso de diseño organizativo la necesidad de poner énfasis en el cambio e incluir las relaciones formales e informales de forma tal que se logren configuraciones coherentes compuestas por las estructuras, los procesos y las relaciones internas y externas para su ajuste a los retos estratégicos claves.

Chiavenato (2009), define el diseño organizativo como un proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias, y considera debe atender, como plataforma de análisis entre otros aspectos:

- a) La definición de la estructura básica, incluyendo la planeación y descripción de los puestos, las relaciones de subordinación y la construcción de equipos.
- b) Mecanismos de operación: abarca los procedimientos de trabajo, normas de desempeño, metas, exigencias de capacitación, sistemas de evaluación, políticas, en fin, los diferentes mecanismos para la coordinación del trabajo.
- c) Mecanismos de decisión: abarca los mecanismos y procedimientos para obtener la información necesaria para la toma de decisiones y previsiones.

Se puede afirmar entonces que las organizaciones adquieren objetividad y estabilidad a partir del diseño organizacional o entramado material, formal y personal en que se apoyan, contribuyendo a un funcionamiento coordinado, a la continuidad y la efectividad. Al respecto Mintzberg (1989) plantea que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Por otra parte, Castellanos Castillo y Castellanos Machado (2010) citan y coinciden con los puntos de vista expuestos por autores como Lawrence y Lorsch, (1987); Kast & Rosenzweig, (1992); Rodríguez y Fernández (1989); Mintzberg (1989); en cuanto a que el diseño organizativo debe hacerse desde la óptica del enfoque en sistema, es decir, desde una perspectiva integral, en correspondencia con la estrategia. De esta forma se logra la coherencia entre los parámetros de diseño y las variables situacionales para procurar eficiencia y eficacia, lo que significa considerar los supuestos del enfoque situacional o de contingencia desde una posición proactiva en el rediseño organizativo.

Otras ideas como las de Franklin y Krieger (2011) conciben el diseño como el proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar las metas. Afirman que el comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen en su operación.

Los autores comparten el criterio de que el enfoque situacional considera las diversas condiciones bajo las cuales funcionan las organizaciones, y reconoce que la dirección puede influir en ellas para, establecer diseños organizativos. De modo que no existe una forma óptima de diseñar pues depende de la combinación de determinados factores o variables. En este sentido es que la valoración de las consideraciones internas y externas, a los efectos del diseño o rediseño organizativo, sugiere el análisis de factores situacionales o de contingencia. Se encuentran, entre los más relevantes, los siguientes: dimensión, tecnología, edad, entorno y poder. Otros aportes definen como variables, lo ambiental, las dimensiones anatómicas de la organización, los aspectos operacionales y las consecuencias conductuales (Val Pardo, 1989 citado por Castellanos Castillo y Castellanos Machado, 2010; Mintzberg, 1989; Chiavenato, 2009).

Alineamiento estratégico del rediseño organizativo en la Universidad de Managua

En el análisis de esta temática se toma en cuenta los criterios de Mintzberg (1989); Johnson, Scholes y Whittington (2006); Castellanos Castillo y Castellanos Machado (2010) y Franklin y Krieger (2011). Se hace énfasis en el diseño organizativo y las necesidad de garantizar su alineamiento estratégico que considera los enfoques de dirección y en particular la orientación a la calidad, así como los supuestos del enfoque situacional o de contingencia planteados por Chiavenato (2009) y la concepción de Val Pardo (1989). Se precisa los estudios que parten de la dirección y que tienen carácter proactivo en las condiciones concretas de la UdeM. Se realiza el análisis de los factores situacionales a los efectos del rediseño organizativo tomando como base la clasificación de Chiavenato (2009) en:

1. Factores relacionados con el entorno: Comprende entre otros aspectos el análisis del Proyecto Institucional, el Plan Estratégico, los requisitos de las partes interesadas y los marcos legales.
2. Dimensiones y ciclo de vida: Se refiere al tamaño de la organización, la dispersión geográfica, la edad y estadio del ciclo de vida; así como los rasgos generales de su evolución.
3. Factores operacionales y de comportamiento: Incluye los procesos, la tecnología, la autoridad en la organización, control, los valores, pautas informales de relaciones de trabajo.

Factores relacionados con el entorno

El análisis que se realiza comparte el criterio de Franklin y Krieger (2011). Se concibe el enfoque estratégico como una posición proactiva e integradora para conducir la universidad, visto como una oportunidad para crecer, cambiar y transformarse a partir de la interpretación de los diferentes desafíos. Por tanto el diseño organizativo debe posibilitar la evaluación

permanente de los escenarios, aprovechar las oportunidades, obtener beneficios de las fortalezas y producir los cambios necesarios para superar las debilidades.

En particular, el plan estratégico en las condiciones de la UdeM tiene el propósito de dotar a la institución de un marco de referencia y una guía flexible de actuación para ser pertinente con la sociedad nicaragüense.

En este sentido es que se concibe el plan estratégico como el que establece un marco de prioridades para la actuación de la comunidad universitaria y de su equipo de dirección. Es decir, define el comportamiento de la organización en el entorno y permite orientar la utilización de los recursos y las capacidades de esta en función de los resultados previstos. La continuidad en los planes, y la derivación a los diferentes niveles organizacionales constituye una herramienta de trabajo para combinar el nivel estratégico, táctico y operativo que, estructurado en etapas sucesivas, garantiza el proceso de aprendizaje institucional.

Por otra parte, la perspectiva estratégica se ha integrado a la calidad a través de la correspondencia lógica de los indicadores del plan con los indicadores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, definidos para los factores por funciones; así como la incorporación de los indicadores y acciones del plan de mejora institucional al sistema de planificación. De esta forma se es coherente con el requisito establecido en los marcos legales para el mantenimiento de la calidad por una institución.

Con respecto a la calidad, a los efectos del rediseño organizativo en los marcos legales del sistema de Aseguramiento de la Calidad, se expresa que cada institución universitaria establecerá dentro de su organización un sistema de aseguramiento de la calidad. Esta acción posibilitará que se gestionen los procesos encaminados a asegurar la mejora continua de la calidad, y que su forma de organización y funcionamiento será determinada por la propia institución en el ejercicio de su autonomía, lo cual es coherente con el enfoque situacional o de contingencia.

El considerar en el rediseño organizativo las concepciones del enfoque calidad presupone, entre otros aspectos, analizar requisitos de las partes interesadas, lograr la participación en el desarrollo de acciones de diseño y articular los principios, procedimientos, órganos e instancias, a fin de crear los soportes organizacionales que permitan velar por el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de la educación (ISO 9000, RIACES, Ley 704).

En la práctica, y a los efectos de los objetivos del presente trabajo el análisis consistió en el estudio de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, contenidas en el Manual de Gestión, para identificar las necesidades de soportes organizacionales para las mismas (Dirección de Desarrollo Institucional, 2012)

El análisis del marco legal abarcó la Constitución Política de la República de Nicaragua en el Título VII. Capítulo Único, en los artículos 116, 117, 120 y 125; la Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior que establece en su artículo 6, los fines y objetivos de las instituciones de Educación Superior; la Ley No. 704, Ley Creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Por otra parte, en octubre del 2011, se emite por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación la guía de autoevaluación y, como parte del marco normativo se consultó las normas ISO. A los efectos de lograr una mejor orientación y de tomar en cuenta la especificidad del sector, se consultó además la guía IWA 2.

Del análisis integral de los elementos valorados se derivó la identificación de una serie de requisitos legales que debe cumplir la institución y que devienen en actividades a ser consideradas en la definición de puestos de trabajo y unidades organizativas, así como de exigencias propias del enfoque estratégico, lo cual implicó considerar que:

- a) La definición de las áreas claves, objetivos y estrategias deben ser soportadas organizacionalmente.
- b) La formación plena e integral del estudiante, el desarrollo en el estudiante con conciencia crítica, científica y humanista, la vinculación teoría-práctica, la investigación científica y la información confiable para las decisiones, entre otros, generan procesos y unidades organizativas entre otros componentes del diseño.
- c) La creación de una unidad técnica como unidad organizativa es una exigencia legal con su consiguiente impacto en el rediseño organizativo.
- d) El desarrollo de las actividades relacionadas con la elaboración, implementación y control del Plan Estratégico requieren ser consideradas en la estructuración de la Universidad, al constituir un requisito legalmente establecido.

Dimensiones y ciclo de vida

En este factor se analizó el tamaño de la institución, que, si bien no existe un consenso en cuanto a los indicadores para el análisis del tamaño de las organizaciones, lo que puede dar origen a diferentes estimaciones del mismo, sí existe coincidencia en cuanto a que la dimensión influye en los mecanismos de coordinación a utilizar, el número de niveles jerárquicos, los niveles de formalización, especialización, profesionalización y descentralización, esta última a partir de la complejidad que genera el propio tamaño (Fernández 1986).

En el caso concreto de la UdeM, se valoraron como indicadores para estimar el tamaño de la institución el número de estudiantes y el número de trabajadores docentes y no docentes, dado que se trata de una institución educativa en la cual ambos

constituyen partes interesadas, consideradas principales por su incidencia en el desarrollo de los procesos el caso de los estudiantes es importante pues constituyen la esencia de su razón de ser, sobre todo al tratarse de una institución con marcado énfasis en la formación de profesionales. Se consideraron además las perspectivas de crecimiento de estos indicadores a partir de la proyección estratégica de la institución, las exigencias del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la dispersión espacial de las instalaciones.

Con respecto al origen, historia y edad de la organización y el tipo de propiedad, se trata de una organización familiar en la que los fundadores se mantienen activos, en posiciones de dirección en la Junta Directiva y la Rectoría, y se han incorporados otros miembros de la familia. Una valoración general del ciclo de vida, permite afirmar que la UdeM ha ido evolucionando en su diseño organizativo en correspondencia con las etapas del mismo desde una estructura simple a una más compleja, manteniendo la racionalidad y avanzando hacia mecanismos de coordinación basados en la estandarización. El Informe de Autoevaluación Institucional señaló la existencia de incongruencias entre el diseño y la etapa actual del ciclo de vida de la Universidad. Los elementos expuestos anteriormente implicaron para el rediseño). La diversificación de mecanismos de coordinación, potenciando la estandarización de resultados hasta el nivel de unidades organizativas, la estandarización de habilidades a partir de la capacitación para el desarrollo de las funciones de los puestos y la estandarización de los procesos mediante la elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo.

b) El no incremento de los niveles organizacionales, en correspondencia con rasgos de la cultura organizacional, el aplanamiento de la estructura y el acercamiento del nivel decisorio principal, en este caso la Junta Directiva al nivel de ejecución.

c) La descentralización de decisiones operativas.

d) Se mantiene cierto nivel de centralización en las decisiones estratégicas y tácticas.

e) El nivel de formalización requiere un incremento paulatino.

f) Existe influencia del estilo de los fundadores.

Factores operacionales y de comportamiento

Los procesos que sustentan las Áreas de Resultado Clave, los objetivos y estrategias formulados en las mismas y derivados de la misión y la visión se diseñaron a su vez considerando, para cada uno de ellos, la secuencia lógica de actividades, el responsable de la misma, la entrada para su ejecución, el responsable de la entrada y el usuario final.

A su vez se definió, a partir de los procesos y considerando las unidades organizativas, los puestos de trabajo, en este caso se siguió un criterio de arriba-abajo, complementado con un

análisis de puestos de trabajo a unidades organizativas teniendo como base las actividades y los criterios de Mintzberg (1989) en cuanto a la agrupación de puestos de trabajo.

Sobre la cultura organizacional existe un consenso bastante generalizado, en cuanto a que la cultura comprende los valores compartidos, normas, creencias, presunciones, ideología, y percepciones compartidas de los miembros de la organización. Se consideran también indicadores constatables como lo hábitos, las costumbres, las políticas de trabajo, las tradiciones, los códigos de conducta, el lenguaje, la historia, las reglas formales, la arquitectura física. El análisis de estos indicadores expresan en sí características no constatables de la cultura organizativa. Hodge, Anthony y Gales (2001) plantean que la cultura constituye en sí un conjunto amplio de presunciones tácitamente asumidas que orientan a los miembros de la organización lo que deben hacer en diferentes circunstancias, como manejar los problemas y su entorno.

A los efectos del diseño organizativo, resulta importante el análisis de los rasgos de la cultura, dado que indica la flexibilidad ante posibles cambios, el compromiso con metas, valores y la organización, que influyen en los mecanismos de coordinación, entre otros. En general la valoración de los rasgos de la cultura organizacional a los efectos del rediseño organizativo permitió concretar la valoración sobre el reconocimiento de la autoridad de los directivos, el establecimiento de normas y reglas y su aplicación y aceptación, las relaciones de poder, el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria, las relaciones informales y las formales y una percepción sobre la flexibilidad de la cultura.

Los procesos de trabajo constituyen una base para la estructuración de la institución, determinados por la tecnología empleada tanto para gestionar la organización en su conjunto como para el desarrollo de una tarea específica. Las particularidades de la tecnología influyen en el nivel de formalización de las actividades, los mecanismos de coordinación, la interdependencia y el diseño de los puestos al definir las tecnologías un conjunto de tareas a realizar por este.

Un factor que influye en las condiciones actuales en el desarrollo de los procesos es el uso de las TIC tanto en los procesos estratégicos sustantivos como de apoyo, con mayor énfasis en estos últimos, lo que establece demandas al proceso de diseño relacionadas, entre otras, con las condiciones organizativas para su operación y los mecanismos de coordinación a utilizar. El análisis de la tecnología se basa en el criterio de considerar a los miembros de la organización y la tecnología de forma simultánea, en correspondencia con la perspectiva sociotécnica (Fernández 1986; Hodge; Anthony y Gales 2001).

El análisis de estos factores llevó a tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. Definición de los procesos y su interrelación, considerando la estrategia general y el estadio de desarrollo de la institución.
2. Diseño de los puestos de trabajo, considerando cierta amplitud horizontal y, en menor medida, la amplitud vertical.
3. La necesidad de procedimientos, considerando las características del variable poder de acuerdo a la naturaleza de la institución y la presencia de fundadores.
4. La demanda de manuales para formalizar la actuación de los miembros de la organización.

Resultados del rediseño organizativo con enfoque estratégico

A partir del análisis de los resultados de los factores anteriores y en particular de la estrategia de la Universidad, y tomando como base la secuencia lógica de la metodología desarrollada por Castellanos (1998), se realizó el rediseño organizativo, donde se obtuvo resultados como los siguientes:

- a) Se definieron el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos.
- b) La definición de los procesos que responden a las Áreas de Resultado Clave, con sus objetivos y estrategias, así como las unidades organizativas que soportan los procesos y por lo tanto garantizan la materialización de los objetivos (Figura 1).

Figura 1: Matriz de relación de ARC – Procesos – Unidades organizativas		
ARC	Procesos	Unidad
Gestión: Lograr el desarrollo de las capacidades institucionales que garanticen la sostenibilidad y el aseguramiento de la calidad de los procesos sustantivos.	Planeación institucional	Dirección de Desarrollo Institucional
	Contabilidad y finanzas	Dirección de Contabilidad y Finanzas

<p>Proyección Social:</p> <p>Lograr una mayor participación de la comunidad universitaria en las actividades deportivas, culturales y comunitarias con impacto social.</p>	<p>Extensión universitaria</p> <p>Bienestar estudiantil</p>	<p>Dirección de Extensión</p>
---	---	-------------------------------

c) Diseño de los procesos organizacionales, donde se consideran las actividades sobre la base de los criterios técnicos definidos para el diseño de los mismos; la estructura definida y aplicada sirve de base para el diseño de los puestos de trabajo (Figura 2).

<p align="center">Figura 2: Diseño de los procesos organizacionales</p>		
	<p align="center">Procesos Estratégicos</p>	<p align="center">Código: PEPI 01</p>
	<p>Denominación: Planeación Institucional.</p>	<p align="center">Versión: 1</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Lograr una gestión proactiva, eficiente, eficaz que garantice la viabilidad socioeconómica del proyecto universitario.</p>	
<p>Alcance</p>	<p>Aplica a todos los procesos y unidades organizativas de la universidad.</p>	
<p>Responsable</p>	<p>Director Desarrollo Institucional.</p>	

Actividades						
	Actividad	Responsable	Entrada	Responsable de entrada	Salida	Usuario
	Indicación de iniciación de proceso y esclarecimiento de la decisión.	Junta Directiva	Indicación de iniciación del proceso.	Junta Directiva	Precisiones sobre las expectativas y políticas de la Junta.	Rectora Consejo Universitario Dir. de Desarrollo Institucional.
	Elaborar programa de trabajo para desarrollar la planeación y decisión de la tecnología a aplicar.	Director de Desarrollo Institucional	Precisiones de la Junta Directiva. Información sobre planeación. Resultados del	Consejo Universitario. Dirección de Desarrollo Institucional	Proyecto de programa de trabajo y de tecnología a utilizar.	Rectora

Figura 3: Matriz de relación: Procesos – Responsable - Unidad Organizativa – Puesto de Trabajo

- d) La definición, para las unidades organizativas, de su misión y funciones a partir de su articulación con los procesos y las actividades identificadas en el diseño de estos (Figura 2).
- e) Se definieron para cada unidad organizativa los puestos de trabajo, donde se logra correspondencia con las funciones definidas para estas y los procesos que sustentan (Figura 3).

Procesos	Responsable del proceso	Unidad organizativa	Puestos de trabajo
Planeación Institucional	Director de Desarrollo Institucional	Dirección de Desarrollo Institucional	Director de Desarrollo Institucional. Responsable de Planificación y Evaluación Institucional.
Compra y Distribución	Directora Administrativa	Dirección Administrativa	Responsable de Suministros Auxiliar de bodega

- f) El diseño de cada puesto de trabajo se realizó a partir de las actividades de los procesos y los supuestos del enfoque de competencias. (Figura 4)

Figura 4: Ficha de puesto de trabajo

Figura 4: Ficha de puesto de trabajo	
Objetivo del cargo:	Garantizar los servicios de información científica – técnica a estudiantes, docentes y funcionarios con calidad y oportunidad.
Ubicación:	Biblioteca
Reporta a:	Responsable de Biblioteca
Supervisa a:	
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar de forma adecuada los textos, revistas, tesis y demás documentos para ponerlos al servicio de sus usuarios; 2. Atender y brindar servicio documental y bibliográfico a los alumnos, profesores y personal de la Universidad que lo demanden. 3. ... 	
INTERRELACIONES FUNDAMENTALES RELACIONADAS CON EL TRABAJO	
RELACIONARSE CON	PROPOSITO
Responsable de Biblioteca	Recibir orientaciones. / Rendir cuenta de cumplimiento de tareas.

Docentes	Facilitar bibliografía solicitada. / Asesorarlos en manejo del sistema de préstamos.	
Estudiantes	Prestar literatura. / Asesorar en manejo de sistema. / Orientarlo en manejo de bibliografía	
COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS EN	HABILIDADES PARA	ACTITUDES DE
Gestión de documentación Gestión del conocimiento. Sistema informático especializado. Proceso de trabajo. Comunicación. Estadística elemental.	Operar equipos de reproducción. Operar sistema informático. Orientar estudiantes y docentes. Comunicarse con fluidez. Captar y diseminar información. Organizar documentación.	Orientación a resultados. Orientación a la calidad. Ofrecer apoyo. Trabajo en equipo. Orientación a servir.
AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE: Actividades técnicas propias de las funciones		

Conclusiones

El rediseño organizativo de la universidad desde una perspectiva estratégica, expresado en el alineamiento de los procesos organizacionales con la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias, le otorga sentido y finalidad a los mismos; y permite que la estrategia sirva de vínculo entre factores estructurales y contingentes o situacionales.

El análisis integral de los factores, donde se asume como elemento central la estrategia de la universidad, y con la aplicación de la lógica en la concepción del diseño organizacional, permitió realizar el rediseño organizativo. Se asumen las concepciones del enfoque situacional o de contingencias, y con ello, la obtención de un diseño coherente que garantiza el desempeño efectivo de la Universidad. De esta manera se ratifica el criterio de que no existe tipicidad en el diseño organizativo de las instituciones.

El carácter proactivo del enfoque situacional aplicado y el propio desarrollo del enfoque estratégico y de sistema que sustenta en parte el rediseño organizativo efectuado puede llevar a cambios con su consiguiente influencia en el resto de los factores situacionales y por lo tanto en el diseño organizativo. Desde este punto de vista los autores consideran el enfoque estratégico como el eje central en los procesos de rediseño organizativo y el resto de los elementos como una condición que debe estar de forma alineada a fin de elevar la efectividad de los procesos de gestión.

La experiencia desarrollada en la Universidad de Managua constituyó un avance significativo en la aplicación del sistema de gestión, la institucionalización y la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, al articular los indicadores estratégicos, de calidad y la organización para su cumplimiento hasta nivel de puesto de trabajo con los procedimientos requeridos para las actividades que en él se desempeñan.

Referencias Bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Anthony, R. & Godindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México: Editorial Mc. Graw- Hill Interamericana. México.
- Asamblea Nacional (1987). *Constitución Política de la República de Nicaragua*. Edición a cargo de Dra. Azahálea Solís Román, con la colaboración del Centro de Derechos Constitucionales.

- Asamblea Nacional (2011). Ley No 704. Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. *La Gaceta*. Nicaragua.
- Castellanos Castillo, J.R. & Castellanos Machado, C.A. (2010). *El rediseño organizativo: Enfoques y tendencias*. <http://cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>
- Castellanos, J.R. (1998). *Procedimiento general para el rediseño organizativo con enfoque participativo*. Tesis para optar por el grado de doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara.
- Chiavenato, I (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de CV.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2011). *Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora*. Nicaragua.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dess, G.; Lumpkin, T.& Eisner, A. (2007). *Dirección estratégica*. España: Mc Graw – Hill. Dirección de Desarrollo Institucional. (2012). *Sistema de gestión de la calidad de la UdeM*. Nicaragua: Unidad Técnica de Calidad. Universidad de Managua.
- Fernández, Z. (1986). La estructura organizativa: un análisis contingente. *Investigaciones económicas*. X, (3).
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina* México: Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano*. Nicaragua.
- Hodge, B.; Anthony, W & Gales, L.M. (2001). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. España: Editorial Prentice Hall Inc.
- Johnson, G; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Pearson Educación, S.A.
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. España: Mc Graw Hill/Interamericana S.A. de C.V.

- Martínez, J. & Schulman, L. (2014). *Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para sus aplicaciones en las Instituciones de Educación Superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango. Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior.
- Martínez, Meza, Valle y otros (2013). *Rediseño organizativo con enfoque estratégico en la Universidad de Managua*. Informe de investigación terminada a la Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior (RED-DEES) en la reunión celebrada en México. Centro de Información Universidad de Managua.
- Medrano, A. y Herradora, S. J. (2012). *Desarrollo de la Educación Superior en Nicaragua*. III Congreso Nacional de Educación. Nicaragua.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Morales; Meza y Valle. (2014). Autoevaluación institucional con fines de mejora en Nicaragua: la experiencia en la universidad de Managua. México. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional Universidad de Guanajuato.
- NC ISO 9000: 2005 *Sistema de gestión de calidad- Requisitos*. Suiza.
- RIACES (2004). *Glosario Internacional de evaluación de la calidad y acreditación*. España: Red Iberoamericana para la acreditación de la calidad de la educación superior.
- Robbins, S. & Couter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Tunnerman C. (2006). *Pertinencia y calidad de la Educación Superior*. Guatemala: Lección inaugural. Universidad Rafael Landívar.
- 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.