

**Módulo de sistema de gestión en el diplomado de administración
pública y empresarial de ESCEG**

Management system module in the public and business administration
course of the ESCEG

Dra. C. Vivian Isabel Antúnez Saiz¹, <https://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

Dra. C. Mercedes Delgado Fernández¹, <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Dra. C. Marlenys Martínez Clapé¹, <https://orcid.org/0000-0001-6426-9111>

Dra. C. Bárbara Susana Sánchez Vignau¹ <https://orcid.org/0000-0003-1492-985X>

¹Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno

Autor para la correspondencia. vivian@esceg.cu

RESUMEN

En el contexto de actualización del modelo económico cubano se presta especial énfasis al desarrollo y promoción de los sistemas de gestión como herramientas para la toma de decisión. En este artículo se presenta el diseño del Módulo Sistema de Gestión específicamente el componente de sistemas normalizados de gestión en el marco de la I Edición del Diplomado en Administración Pública y Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La investigación se sustenta en diversas herramientas y técnicas y en el procesamiento de información científica de bases de datos especializadas en esta área de conocimientos.

Palabras Clave: sistema de gestión, herramienta de dirección, módulo.

ABSTRACT

In the context of updating the Cuban economic model, special emphasis is placed on the development and promotion of management systems as tools for decision-making. This paper presents the design of the Management System Module, specifically the component of standardized management systems within the framework of the I Edition

of the Diploma in Public and Business Administration of the Higher School of State and Government Cadres. The research is based on various tools and techniques and on the processing of scientific information from specialized databases in this area of knowledge.

Keywords: management system, management tool, module.

Recibido: 5/1/23

Aprobado: 15/3/23

INTRODUCCIÓN

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y partes interesadas, así como para mejorar el desempeño de las organizaciones (Gárciga Fernández, 2001). La literatura consultada reporta a nivel mundial numerosas organizaciones que tienen certificado sus sistemas de gestión por las normativas internacionales. La implementación de estos sistemas ha permitido y promovido el uso de un lenguaje común para actividades y procesos, ha incrementado la productividad y el control de las operaciones, así como ha definido sistemáticamente las necesidades de las partes interesadas y facilitado el acceso a mercados donde su uso es obligatorio. (Hoyle, 1994; Casadesús et al, 2001; Karapetrovic y Rocha, 2008).

Existe una tendencia creciente a la integración de varios sistemas de gestión, entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, y el sistema de gestión energética más recientemente. De esta forma las organizaciones gestionan sus procesos y brindan productos y servicios con mayor calidad y cumpliendo de manera integral los requisitos de estas normativas.

En Cuba, existe una tendencia mayor hacia la integración del medio ambiente con la gestión de la calidad, aunque esta se ha extendido hacia la integración del sistema de seguridad y salud en el trabajo y el sistema de control interno (Motriz de la Cruz, 2007). Sin dudas, la integración de los sistemas mencionados tiene un impacto económico significativo que se manifiesta, precisamente, en la armonización de los criterios en

cuanto a responsabilidades, organización, medición y seguimiento de los procesos. Esto se logra con la integración, simplificación y optimización de la documentación del sistema. También se mejora la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas y se logra así una respuesta más integral. Por otro lado, se minimizan las distorsiones que se producen al asignar recursos en sistemas separados y se alcanza una mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global e interrelacionada de los sistemas.

Por la importancia de esta temática se diseña el Módulo de Sistema de Gestión en el marco de la I Edición del Diplomado en Administración Pública y Empresarial, presentándose en este artículo sus principales resultados. La novedad radica en que se creó una plataforma común tanto para cuadros de la Administración Pública como para los del sistema empresarial.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación requirió realizar una profunda revisión bibliográfica de autores que han realizado aportaciones a estas áreas de conocimiento consultando directorios como Google Scholar, Science Direct, Microsoft academic, Dialnet, Scielo, Gobpubmed, entre otras bases de datos especializadas. También nos apoyamos en los criterios emitidos en los PNI por los directivos como parte de la evaluación de los contenidos del Diplomado de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.

RESULTADOS

Sistemas de gestión de la calidad. Importancia del enfoque de procesos

El marco empresarial actual se caracteriza por el creciente avance de la tecnología y por los cambios continuos en el mercado. Esto hace que las organizaciones, para mantener su posición competitiva, deban lograr un mayor desempeño al brindar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes y demás partes interesadas.

En este contexto, las empresas se enfrentan a competidores cada vez más preparados y agresivos, así como a consumidores altamente informados y exigentes. Esto conlleva a

que la mejora continua de la calidad sea un reto y una estrategia fundamental para garantizar tanto un desempeño exitoso como la supervivencia en este entorno tan cambiante.

Numerosos autores han aportado sus consideraciones acerca de la calidad, entre ellos Jurán y Gryna (1993), quien afirma que la calidad es la adecuación para un uso que satisfaga las necesidades del cliente. En esta definición se observa un enfoque hacia el producto/servicio y la capacidad que tiene para cubrir las carencias y expectativas de los clientes. Entre sus contribuciones más significativas están la utilización del principio de Pareto a la calidad, al clasificar los costos en evitables e inevitables, así como la trilogía o los tres pilares de la calidad. Esta última tuvo su basamento en tres aspectos fundamentales: la planificación de la calidad, el control y la mejora. Estos van encaminados a reducir el nivel de costos al definir acciones correctoras en el proceso de fabricación.

Por su parte, Deming (1982) incorpora otros aspectos relevantes a la definición de calidad al considerarla como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo adecuado a las necesidades del mercado. Es esencial la referencia que el autor realiza al mercado, pues se comienza a marcar un cambio de paradigma en la concepción de la calidad, donde precisamente el conjunto de consumidores actuales y potenciales es el que define el concepto estratégico de la entrega de valor. Entre las numerosas contribuciones de este autor se encuentran el concepto de variabilidad, los catorce puntos o sugerencias para la mejora de la calidad y la productividad en las organizaciones. Aquí resalta la importancia de la mejora continua a través del ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) y la importancia estratégica de los trabajadores en el desempeño de las organizaciones. Deming fue el que popularizó este ciclo inicialmente desarrollado por Shewhart. Constituye una herramienta clave, ya que ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo, encaminada al mejoramiento continuo de sus procesos. Todas las sugerencias gerenciales de Deming alcanzaron un éxito rotundo en el sistema empresarial de Japón. Su filosofía acerca de la calidad tenía un enfoque hacia la prevención y no a la corrección, de ahí que le concediera tanta importancia al personal como protagonista del logro de la calidad en la organización.

Philip Crosby (1979), en su obra *La calidad no cuesta*, la define como el cumplimiento de las especificaciones o requisitos. Hace referencia al control de la calidad, entendido

como la inspección de las características de los productos. Sus contribuciones fundamentales se orientan a considerar al sistema de calidad en función de la prevención de errores y al logro del estándar de desempeño de cero defectos. De ahí que su lema fuera «hacerlo bien desde la primera vez y conseguir cero defectos». Este autor consideraba que la alta dirección era responsable de la calidad y debía basar su estrategia de mejora en la creación de un grupo de especialistas dentro de la organización, cuyo objetivo fuera proveer al personal de herramientas para la mejora de la calidad en todas las áreas del negocio. A esto se sumó su propuesta de extender la formación en materia de calidad a todos los niveles de la organización (Guerra y Meizoso, 2012).

Por su parte, Armand Feigenbaum (1990) define a la calidad como la composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de marketing, ingeniería, finanzas, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes. Este autor no solo consideraba a la calidad como el cumplimiento de requisitos, sino también como la suma de todo lo que le aportan las áreas de una organización, desde que se realiza el diseño del producto, la producción y el mantenimiento, al producto o servicio que se oferta. Es decir, refuerza la idea introducida por Jurán de que la calidad no se puede concretar controlando solo el proceso de fabricación, sino que áreas como finanzas, ventas y marketing tienen una contribución importante en el logro de la misma.

Otro de los autores que realizó importantes aportaciones en esta esfera fue Kaoru Ishikawa (1988), quien continuó el trabajo desarrollado por Deming y contribuyó en gran medida al desarrollo de Japón después de la Segunda Guerra Mundial en materia de gestión de la calidad en la industria electrónica y automotriz. Este autor, de forma muy acertada, consideraba que la calidad, en su interpretación más estrecha, significaba calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significaba calidad del trabajo, servicio, información, proceso, división, personas, sistema, empresa y objetivos. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones. En esta definición, Ishikawa le da un sentido más amplio porque la considera en todo el accionar de la empresa. Consideraba esencial involucrar al núcleo operacional en las actividades de control de la calidad como principal protagonista, de ahí que una de sus contribuciones esenciales fuera el establecimiento de los círculos de calidad. También le dio un nuevo enfoque al ciclo de Deming al denominarlo «ciclo de control», y lo hizo

aplicable, no solo al proceso de fabricación, sino a todas las funciones de la organización.

Se destacó, además, por el desarrollo de todo un instrumental básico para el control estadístico de la calidad, las llamadas siete herramientas básicas. Entre estas se destacan el diagrama causa-efecto o Ishikawa, llamado de esta forma en su honor. Esta herramienta tiene una amplia difusión y utilización en investigaciones relacionadas a la gestión de la calidad y en diagnósticos organizacionales en general. Permite el análisis y visualización de las causas fundamentales que inciden en un problema determinado.

Por su parte, la Norma ISO 9000 (2015) define el término calidad como el grado en el que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Por inherente se entiende a aquellas características permanentes que deben cumplir con las necesidades o expectativas de clientes y demás partes interesadas. La palabra requisito tiene una acepción más amplia, se refiere a los requisitos de un producto, proceso, sistema, o cliente y parte interesada. Esta definición es una de las más utilizadas actualmente, ya que se logra un lenguaje común entre todas las partes interesadas de las organizaciones.

DISCUSIÓN

Concepción del Módulo de Sistema de Gestión específicamente los sistemas normalizados de gestión en el Diplomado de Administración Pública y Empresarial

En este epígrafe se muestra el diseño del Módulo de Sistema de Gestión haciendo énfasis en el componente de sistemas normalizados de gestión que fue desarrollado en la I Edición del Diplomado de Administración Pública y Empresarial.

En el marco organizacional actual como se expresa anteriormente es vital el desarrollo de sistemas de gestión entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, el sistema de gestión energética, el de capital humano y el de producción y servicios. A continuación, se muestra el diseño de este módulo:

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Comprender las bases teórico-conceptuales y metodológicas de los sistemas de gestión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer la evolución histórica y los paradigmas actuales de los sistemas de gestión.

2. Fundamentar la importancia del enfoque de gestión de procesos y de riesgos como resultado de la evolución conceptual de los sistemas de gestión.
3. Aplicar técnicas y herramientas para el desarrollo de sistemas de gestión.
4. Fundamentar la importancia de la integración de sistemas en el contexto económico actual del país.

SISTEMA DE CONTENIDOS:

- Bases para el desarrollo de Sistemas de Gestión.
- Sistemas Normalizados de Gestión.
- Sistemas Integrados de Gestión.
- Enfoque de proceso como principio de gestión.
- Gestión de la demanda, de la producción y de los servicios logísticos.
- Gestión de los servicios: análisis y organización.

SISTEMA DE HABILIDADES:

- Desarrollar una visión sistémica en la gestión organizacional.
- Aplicar el enfoque de procesos y de riesgos a los sistemas de gestión.
- Reconocer la importancia de la demanda como punto de partida de todo proceso de gestión.

EVALUACIÓN:

Ejercicios en equipo y discusión en plenaria. Participación activa en los Talleres que se desarrollen. Entrega de un informe final como respuesta a la guía del Desarrollo del Taller Participativo.

A continuación se muestra la *Guía de Desarrollo del Taller Grupal* que fue muy bien acogida por los cuadros toda vez que le permitió aplicar los conocimientos teóricos a la práctica gerencial.

Indicaciones para el desarrollo del taller grupal de sistema de gestión:

1. **Caracterice a su organización** definiendo los siguientes elementos:
 - ✓ Misión y Visión.
 - ✓ Objetivos estratégicos.
 - ✓ Estructura de la organización.
2. **Analice brevemente el contexto** en el que se desenvuelve su organización identificando las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y

su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

3. Realice un análisis de su organización en función del nivel en el que se encuentre en el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad. Es muy importante el análisis desde los niveles de dirección de la organización y triangular la información.
4. Realice un diagnóstico de la situación actual de la organización. Para ello:
 - ✓ Analice si existe correspondencia entre la estructura actual y la estrategia de la organización.
 - ✓ Aplique las herramientas siguientes (**Tabla 1 y Anexo 1**) para valorar el enfoque de su organización:

Tabla 1: Enfoque funcional VS Enfoque por proceso

Gestión Funcional	1	2	3	4	5	Gestión por Procesos
Departamentos especializados						Procesos de valor añadido
Departamento forma organizativa						Procesos forma organizativa
Jefes funcionales						Responsable por proceso
Jerarquía - control						Autonomía – autocontrol
Burocracia - formalismo						Flexibilidad – cambio – innovación
Toma de decisiones centralizadas						Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica						Información compartida
Jerarquía para coordinar						Coordina el equipo
Mando por control						Mando por excepción, apoyo
Control de las tareas y actividades						Control de los resultados
Eficiencia: Productividad						Eficacia: Calidad
Cómo hacer mejor las tareas						Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado						Alcance amplio - <u>transfuncional</u>

Fuente: elaboración propia.

5. **Aplique el modelo de servicios** impartido en clases y defina cada uno de sus componentes, céntrese en los servicios esenciales de su organización.
6. **Elabore el mapa de procesos de su organización.** Debe basarse en criterios como: el tamaño de la organización y el tipo de actividades, la complejidad de sus procesos y sus interacciones y la criticidad de los mismos. Si ya existe en su organización esta herramienta evalúela a la luz de los aspectos que debe cumplir.
Desarrolle los siguientes elementos:

- ✓ Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos para lo cual debe tener en cuenta el sistema de preguntas clave dado en clase para definir entradas y salidas así como proveedor y cliente de los diferentes procesos.
- ✓ Determine la secuencia de los procesos y su interacción.
- ✓ Clasifique los procesos en Estratégicos, Clave y de Apoyo.

6.1 **Seleccione dos de los procesos clave** y desarrolle una descripción de la red de subprocesos que los componen. Considerando los siguientes elementos:

- ✓ Misión de los procesos seleccionados.
- ✓ el cliente de cada proceso y su proveedor.
- ✓ Límites de los procesos.
- ✓ los resultados de cada subproceso y los elementos de entrada.
- ✓ qué procesos están interactuando.
- ✓ tiempo y secuencia de los procesos que interactúan.
- ✓ eficacia y eficiencia de la secuencia.
- ✓ elabore el flujo de los procesos seleccionado.

7. Explique cuáles son los factores que pueden entorpecer el **adecuado desarrollo del enfoque de gestión de procesos** y los elementos que pueden favorecerlo.

8. Realice un análisis crítico de los procesos seleccionados, con vistas a sugerir mejoras que permitan agregar valor y disminuir aquellas actividades o pasos que no generan valor.

Como se puede observar la guía tiene un carácter integral se parte de nociones generales como las categorías rectoras del proceso estratégico, los principios de la gestión de la calidad, hasta llegar al diseño de los procesos bajo la lógica del ciclo de mejoramiento continuo de Deming y de las nomenclaturas de los flujogramas de procesos.

La novedad de la aplicación de esta guía radicó en que tanto las organizaciones de la Administración Pública como el sistema empresarial se vio representado y catalogaron de muy útil las herramientas de los sistemas normalizados de gestión para sus respectivas organizaciones.

En algunos casos fueron analizados sistemas de gestión desde una concepción integrada con todas las ventajas que esto reviste. Un sistema integrado de gestión (SIG) es aquel

que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización, tanto externas como internas. Para que un sistema sea integrado no basta con que estén alineados los subsistemas uno al lado del otro, sino que deben entrelazarse para formar un todo armónico (Guerra, 2007). Otros autores lo definen como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa (González, 2008)

CONCLUSIONES

La integración de los sistemas de gestión, según demuestra la práctica internacional, constituye una alternativa viable para las organizaciones, ya que se logra una mejor planificación, dirección y control de todas las actividades y una posición más competitiva en el mercado, al ofrecer productos con requisitos recogidos en varias normas internacionales, y de esta manera se garantiza mayor confiabilidad por parte de los clientes y partes interesadas. En Cuba, la mayor tendencia se refiere a la integración del medio ambiente con la gestión de la calidad, aunque recientemente se ve una tendencia a la integración del sistema de seguridad y salud en el trabajo y el de control interno.

Entre los beneficios principales de los sistemas integrados de gestión, están la racionalización de la documentación, la armonización de los criterios referidos a la organización, medición y seguimiento de los procesos; así como el logro de una mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global de los sistemas. Todo ello contribuye a la mejora de la capacidad de reacción de la organización, frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.

La concepción del Módulo de Sistema de Gestión en la I Edición del Diplomado en Administración Pública y Empresarial representó una plataforma común para que las organizaciones pensaran sus prácticas gerenciales e hicieran mejoras a sus procesos bajo la lógica del ciclo de mejoramiento continuo de Deming, de la gestión de riesgos y de procesos.

Este módulo fue concebido con una dimensión integral y fue diseñada una guía para los talleres grupales donde fueron aplicados los conocimientos teóricos a la práctica de las organizaciones que participaron. Fue evaluado por los cuadros como esencial y novedoso a tener en cuenta en los procesos de su práctica gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casadesús, M., Giménez, G. y Heras, I. (2001), "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, 13 (6), pp. 327-336. Recuperado de. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006195>
- Crosby, P. (1979): *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Deming, W. E. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge Editorial, Universidad de Cambridge.
- Feigenbaum, A. V. (1990): *Total Quality Control*, Mc Graw Hill, New York.
- Gárciga Fernández, M J. (2001): «Sistemas integrados en pos de la eficiencia», *Revista Normalización*, n.º 3, pp. 25-29, La Habana.
- González, A (2008): «Módulo de Gestión de la Calidad Total. Calidad Total», material docente, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Guerra, R. M. (2007): «Integrar los distintos sistemas de gestión es una necesidad del propio desarrollo». *Revista de Normalización*, n.º 2, pp. 7-15, La Habana.
- Guerra, B. M. y V. Meizoso (2012): *Gestión de la calidad: conceptos, modelos y herramientas*, Editorial UH, La Habana.
- Hoyle, D. (1994): *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Reed Educational and Professional Publishing Ltd, Oxford.
- Ishikawa, K. (1988): *¿Qué es el control de la calidad total? La modalidad japonesa*, Edición Revolucionaria, La Habana.
- Juran, J.M y F. M. Gryna (1993): *Manual de control de calidad*, McGraw-Hill, Madrid.
- Karapetrovic, S. y M. Rocha (2008): «Creando un sistema integral de gestión-necesidades de la evolución de ISO 9000 y otros estándares de gestión», *Revista UPIICSA*, vol. 6, n.º 46, pp. 8-13.
- Motriz de la Cruz, M. (2007): «Integración del sistema de seguridad y salud al sistema de gestión de la calidad certificado en la empresa Suchel Proquimia», *Revista de Normalización*, n.º2, pp. 4-12, La Habana

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

Conflicto de intereses: Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores:

Vivian Isabel Antúnez Saiz: Conceptualización, metodología y aplicación al objeto de análisis. Redacción-revisión y aprobación de la versión final.

Mercedes Delgado Fernández: Conceptualización, metodología y aplicación al objeto de análisis.

Marlenys Martínez Clapé: Revisión y análisis de datos e información.

Bárbara Susana Sánchez Vignau: Aplicación al objeto de análisis, revisión y aprobación de la versión final.