

Procedimiento para la elaboración del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana

VIVIAN ANTÚNEZ SAIZ

Máster en Ciencias del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
Contacto: vivian@ceted.uh.cu.

ALMA HERNÁNDEZ RUÍZ

Doctora en Ciencias del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
Contacto: almah@ceted.uh.cu.

La definición del reglamento orgánico por parte de las instituciones y las organizaciones constituye un tema de gran actualidad. La no existencia de normativas que rijan el contenido y el formato del mismo, así como la ausencia de toda una plataforma organizativa que norme y regule la organización básica, hace que esta tarea sea muy compleja. El siguiente estudio propone un procedimiento para la elaboración del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana que permita una mayor organización y estructuración de la institución. Se tuvieron en cuenta las tendencias a nivel internacional, así como la experiencia acumulada en el diseño de estructuras organizativas por parte del CETED.

PALABRAS CLAVE: diseño de organizaciones, parámetros de diseño, estructura organizativa, obligaciones, atribuciones.

CLASIFICACIÓN JEL: M41

The definition of organic regulations for institutions and organizations constitutes a topic of the utmost relevance. The non existence of regulations that govern their content and format, as well as the absence of an organizational platform that controls and regulates the basic organization, makes this task very complex. A procedure for the creation of an Organic Regulation of the University of Havana is proposed, that will make possible a better organization and structure of the institution. Several international tendencies were taken into account, as well as the accumulated experience of Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, CETED (Centre of Studies of Management Techniques, N.B.) in designing organizational structures.

KEYWORDS: organizations design, design patterns, organizational structures, duties, powers.

JEL CLASSIFICATION: M41

Fecha de recepción: 20/11/2011

Fecha de aprobación: 10/12/2011

Introducción

Cada vez más el marco empresarial actual demanda que las organizaciones funcionen de forma óptima y eficiente; en este sentido, cobra una gran importancia el diseño de sus estructuras, ya que este factor está íntimamente ligado a su desempeño.

Actualmente, nuestro país se encuentra transitando por un proceso de transformación y actualización de su modelo económico con la puesta en marcha de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, lo cual implica cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos no solo en el sistema empresarial, sino también en las unidades presupuestadas y la administración estatal. En correspondencia con ello, los reglamentos orgánicos forman parte del proceso de institucionalización que a escala nacional se lleva a cabo en todas las entidades, tanto en el sector empresarial como en las organizaciones de la administración pública. Este proceso demanda que las mismas tengan claridad a la hora de establecer sus funciones, atribuciones y estructuras organizativas, así como las normas para el desarrollo de la delegación de autoridad y del establecimiento de relaciones estables de trabajo.

En este sentido cobra una importancia vital la adecuada definición del reglamento orgánico (RO), al ser este el documento legal de carácter organizativo que establece las normas básicas para el funcionamiento de las organizaciones y que recoge todos los aspectos anteriormente mencionados. Este tema resulta de gran actualidad y constituye una tarea compleja, porque no existe ninguna normativa que establezca el formato y contenido del reglamento ni una plataforma que norme y regule la organización básica.

La Universidad de La Habana (UH) es la primera casa de altos estudios de la República de Cuba y no está exenta del cambio. Como institución universitaria es responsable de la dirección de las actividades sustantivas de pre- y posgrado, de investigación científica y extensión universitaria, por lo que debe garantizar la formación integral de miles de educandos. Esta es la razón por la que la alta dirección de la Universidad identificó la necesidad de elaborar el reglamento orgánico y solicitó que el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), especializado en el diseño de organizaciones, liderara este proyecto. El CETED cuenta con más dos décadas de trabajo y ha contribuido a facilitar los procesos de cambio, en la búsqueda de mejores desempeños, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, mediante la prestación de servicios de consultoría y asesoría, reconocidos por su elevada maestría en el desarrollo de métodos y técnicas de intervención organizacional.

El trabajo que se presenta tiene como objetivo general desarrollar un procedimiento para la elaboración del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana, que muestre desde el punto de vista metodológico las distintas fases por las que ha transitado este proyecto.

Desarrollo del estudio

Procedimiento para la elaboración del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana

En la elaboración de este trabajo se utilizó un conjunto de herramientas y técnicas, y se partió de un estudio de la bibliografía disponible que cubrió artículos publicados en revistas, la consulta de libros con la temática del diseño de estructuras, el acceso a bases de datos especializadas y a sitios de universidades, así como entrevistas, sesiones de trabajo en grupo y tormenta de ideas, entre otros. Se analizaron además documentos específicos de la Universidad de La Habana como su misión, visión, etcétera. En la figura 1 se muestra el procedimiento aplicado.

En la fase preparatoria se analizaron los pasos que permitirían la construcción de las bases teórico-conceptuales acerca del diseño de estructuras. Como punto de partida se creó la Comisión para la elaboración del RO, integrada fundamentalmente por especialistas del CETED.

Existe una vasta literatura que se ocupa del diseño de la organización y entre los principales autores se pueden citar a Ansoff (1974), con su texto *Estructura corporativa*; Chandler (1962), con la obra *Estrategia y estructura*; y Mintzberg (1979), con su libro acerca de la estructura de las organizaciones. Sirvieron de modelo además reglamentos de universidades foráneas, que fueron valorados críticamente en cuanto a formato y contenido. En ellos fueron analizadas las atribuciones y las funciones de los rectores, los vicerrectores y las unidades organizativas.

La fase de diseño del Reglamento Orgánico de la UH comenzó tomando en consideración los aspectos estructurales y de contenido; como primer paso se determinó el formato general y la definición de su alcance. Por otro lado, como principal herramienta se utilizó la técnica de trabajo grupal, donde intervinieron integrantes de la Comisión del CETED y miembros del Consejo Universitario.

Por último, en la fase de implementación se realizó una revisión del documento por el Consejo Universitario y demás implicados y se elaboró el dictamen del Departamento Jurídico. El Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana fue aprobado tras su discusión, en sesión del Consejo Universitario.

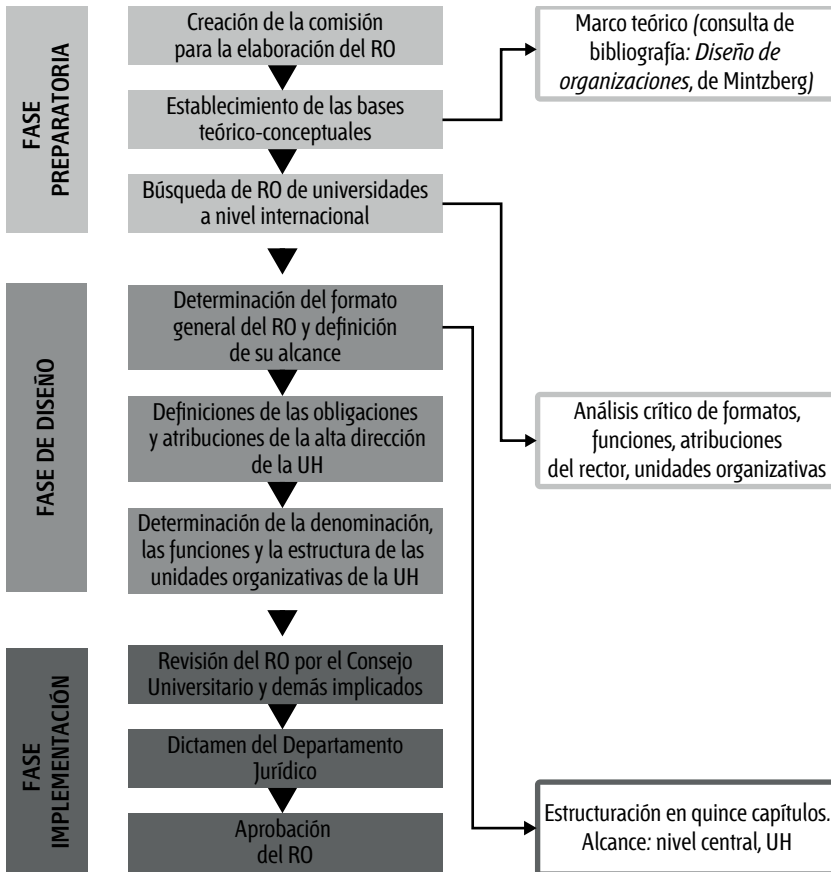


Figura 1. Procedimiento para la elaboración del Reglamento Orgánico de la UH.

Fuente: Elaboración propia.

Este procedimiento tiene tanto valor científico como metodológico, ya que logró sintetizar esta experiencia creadora en un conjunto de pasos fundamentados.

Aplicación del Procedimiento

Fase Preparatoria

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta etapa se delimitó el término de estructura de una organización. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de todas las formas en que el trabajo es dividido entre las diversas tareas y luego es lograda la coordinación entre ellas (Mintzberg, 2004). Según Koontz, el propósito esencial de una organización es crear una estruc-

tura que permita laborar efectivamente y organizar una red de centros que comuniquen la decisión desde los cuales se asegure la coordinación del esfuerzo individual hacia las metas organizacionales. En ambas definiciones se pone de manifiesto que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales: por un lado, la división del trabajo y, por el otro, el logro de la coordinación entre las tareas.

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre sus distintas partes (Mintzberg, 1979). Entonces las cinco partes básicas de una organización, según el propio autor, son: ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y *staff* de apoyo (figura 2). El conocimiento de estos elementos es fundamental para el diseño de la estructura de las organizaciones.

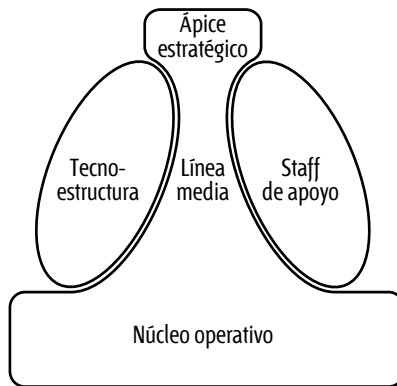


Figura 2. Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: Mintzberg, 2004.

Una organización puede ser vista desde cinco ángulos: uno que refleja sus procesos, un segundo que refleja los flujos de decisión, un tercero que la observa como sistema de autoridad informal, un cuarto que analiza las constelaciones de trabajo creadas para solucionar problemas específicos de la organización, y un quinto que refleja el sistema de autoridad formal, o sea, las relaciones de dependencia dentro de una organización, y que es el organigrama.

Este último es el instrumento que permite la representación de las diferentes posiciones que existen en una organización, su agrupación en unidades y el flujo de autoridad formal en la misma; sin embargo, no muestra las relaciones informales. De ahí que el diseño organizacional, a diferencia de algunas prácticas, no debe partir ni centrarse en el orga-

nigrama, pues este no representa la estructura como tal, sino más bien una simplificación gráfica de la misma.

En la práctica el diseñador organizativo comienza típicamente con un conocimiento de las estructuras específicas, es decir, el diseño organizacional no parte desde cero (Mintzberg, 2004). En general se cuenta con conocimientos de estructuras pasadas, por lo que numerosos autores plantean que es mucho más común el rediseño organizacional.

Un elemento esencial para el diseño de organizaciones es el agrupamiento de posiciones y unidades, ya que es vital para coordinar el trabajo en la organización. En la literatura se presentan seis bases fundamentales para efectuar esta agrupación (Mintzberg, 2004; Koontz y O'Donnel, 1973):

1. Agrupamiento por conocimientos y destrezas.
2. Agrupamiento por procesos de trabajo y función.
3. Agrupamiento por tiempo.
4. Agrupamiento por producción.
5. Agrupamiento por cliente.
6. Agrupamiento por lugar.

Es necesario resaltar la primera de estas agrupaciones, pues en la Universidad de La Habana, al igual que en el resto de las universidades tanto nacionales como extranjeras, este constituye el mecanismo coordinador principal ya que las posiciones son agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales de sus miembros que, en este caso, son los profesores universitarios.

Por otro lado, se realizó un estudio detallado de las cinco configuraciones de estructuras y situación identificadas por Mintzberg, el cual plantea que en cada una domina un mecanismo de coordinación distinto, una parte distinta de la organización, y es usado un tipo diferente de descentralización.

También se profundizó en la configuración de la burocracia profesional, al ser esta la configuración estructural más común de las universidades. En la tabla 1 se muestra su caracterización.

Como se puede observar, el núcleo operativo es la parte clave de esta configuración; además el trabajo en este tipo de organizaciones es altamente especializado por la dimensión horizontal. Entiéndase esto a partir de que los profesores poseen una preparación dirigida a un área de conocimiento específica: el profesor de la Facultad de Biología requiere saberes diametralmente diferentes a los requeridos por los

profesores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, y así funciona con cualquier otro ejemplo seleccionado.

Tabla 1. Caracterización de la configuración de la burocracia profesional.

| CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL | BUROCRACIA PROFESIONAL |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismo coordinador principal | Estandarización de destrezas |
| Parte clave de la organización | Núcleo operativo |
| Principales parámetros de diseño | Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal |
| Factores situacionales | Ambiente complejo y estable, sistema técnico o regulador |

Fuente: Mintzberg, 2004.

El parámetro de diseño asociado a la configuración de la burocracia profesional es la capacitación y la enseñanza, ya que el núcleo operativo contrata especialistas capacitados que tienen un considerable control sobre su trabajo. Esto implica que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero relacionado directamente con sus clientes; en este caso, los alumnos y la comunidad que los necesita (Mintzberg, 2004). Además, como se explicaba anteriormente, la mayor parte de la coordinación entre los profesionales operativos se realiza por la estandarización de destrezas y conocimientos.

Es por ello que se dice que la burocracia profesional enfatiza la autoridad de esta naturaleza, es decir, el poder del experto. En este tipo de configuración una gran cantidad de trabajo operativo reside en la base de la estructura, que son los profesionales del núcleo operativo (Mintzberg, 2004). Unido a todos estos elementos se identificaron dos hipótesis referidas por Mintzberg, que mejor se avienen a las características de la UH y que resultan importantes a tener en cuenta para rediseñar su estructura organizativa. Estas se enuncian a continuación:

- Hipótesis 1: «Cuanto mayor [tamaño] es la organización, más formalizado es su comportamiento».
- Hipótesis 2: «Cuanto más antigua es la organización, más formalizado es su comportamiento».

Así como la organización más antigua formaliza lo que ha visto antes, la organización mayor formaliza lo que ha visto más frecuentemente. Están bastante claros los supuestos de ambas hipótesis. En la primera, cuanto mayor es la organización, más se repiten sus comportamientos, y como resultado se vuelven más predecibles. Así, hay mayor propensión a formalizarlos, por lo que se necesita mayor coordinación a través

de medios formales fundamentalmente. Es decir, hay una tendencia a que estas organizaciones de gran tamaño sean reguladas por reglas y procedimientos.

Una vez establecidas las bases teórico-conceptuales de la investigación, se realizó la búsqueda de reglamentos de otras universidades a nivel internacional, ya que no existían precedentes de reglamentos orgánicos universitarios en el país. Se hizo la consulta de bases de datos especializadas y de sitios *web* de universidades, se estudiaron los reglamentos de la Universidad de Concepción (Chile) y el de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Se encontraron similitudes en cuanto a la estructura de los reglamentos, ya que aparecían en primer lugar las funciones del rector y los vicerrectores, y posteriormente las de las unidades organizativas como direcciones, facultades, departamentos, etcétera. Sin embargo, el de la Universidad de Concepción presenta mayor precisión y rigor en cuanto a la definición de las funciones y su alcance. Se detectó la ausencia de los organigramas de estas universidades, lo que no permitió obtener una mejor visualización de todas las posiciones que integran a la organización y su autoridad formal.

Fase de diseño

Esta etapa se nutre de los principales aspectos teórico-conceptuales identificados en la fase anterior, así como de los elementos prácticos en cuanto a estructura, formato y contenido analizados en los reglamentos de otras universidades; todo esto constituye entradas e insumos. Se realizaron diversas sesiones de trabajo en grupo con la comisión elaboradora y algunos miembros del Consejo Universitario y se emplearon dinámicas grupales y tormenta de ideas que condujeron a decidir que el Reglamento de la UH se estructurara en quince capítulos, y su alcance abarcara, en una primera etapa, solamente el nivel central. Una vez decidido esto, la comisión diseñó el organigrama del área central de la UH, que se puede observar en la figura 3. Este presenta una configuración burocrática profesional, donde la mayor parte de la coordinación se realiza por la estandarización de destrezas y conocimientos. Además se puede observar en el organigrama que una gran cantidad de trabajo operativo reside en la base de la estructura, pues precisamente las facultades, los centros, las filiales, las unidades presupuestadas y de ciencia y tecnología son las que desarrollan o ejecutan todos los procesos sustantivos de la universidad, como la enseñanza pre- y posgraduada, la investigación científica y la extensión universitaria.

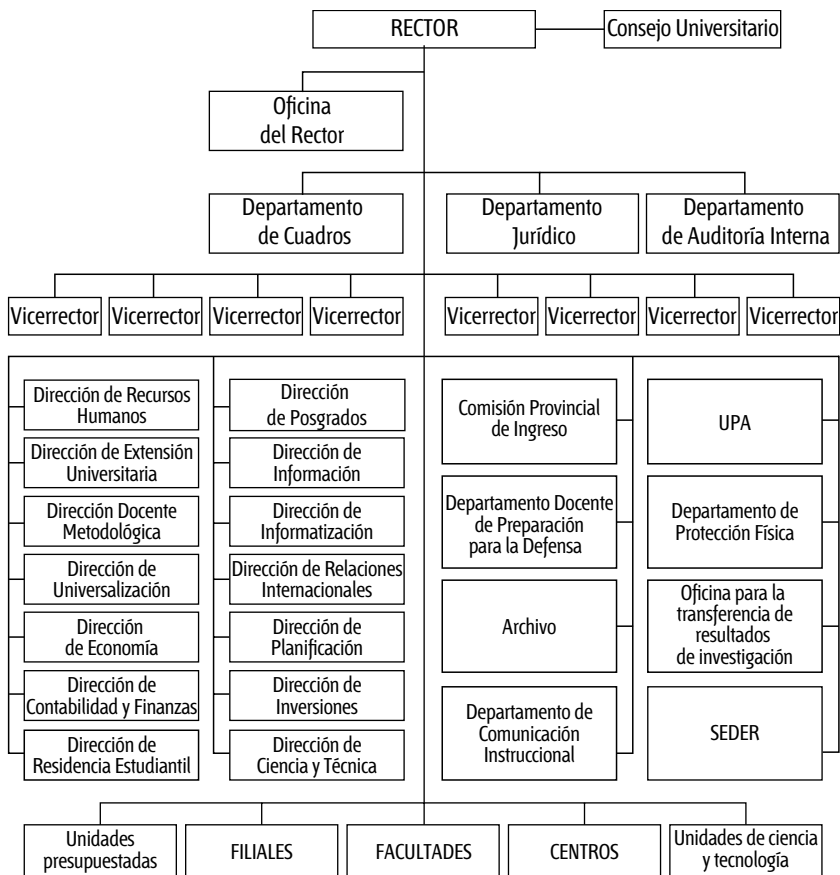


Figura 3. Organigrama del Área Central de la Universidad de La Habana.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se inició el proceso de definición de las obligaciones y atribuciones de la alta dirección de la UH, que comprendió desde la definición de las funciones y atribuciones de la alta dirección de la UH hasta la denominación, las funciones y la estructura de sus unidades organizativas. En el anexo 1 se presenta un resumen que recoge la estructura y el contenido del Reglamento de la UH.

Fase de implementación

Se realizó la primera revisión del Reglamento Orgánico por el Consejo Universitario y demás implicados para ver su correspondencia con la visión o estado deseado de la UH, porque, aunque este documento contiene las normas básicas de funcionamiento actuales, fue diseñado

teniendo en cuenta algunos elementos de la gestión por procesos y de gestión de la calidad, con el objetivo de lograr la incorporación paulatina de estos enfoques en el accionar de la UH. Posteriormente el Departamento Jurídico elaboró un Dictamen del documento con énfasis en los aspectos legales que el mismo debiera contener.

Finalmente el Consejo Universitario de la UH, tras una revisión general, aprobó la norma que constituye el Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana y que será el documento que, en lo adelante, regirá el funcionamiento de esta casa de altos estudios.

El valor científico y metodológico del procedimiento expuesto consiste en que recoge todos los pasos y la fundamentación que condujo a la obtención de este documento de carácter legal y organizativo, que permite lograr una mayor formalización del funcionamiento de la Universidad.

Conclusiones y recomendación final

El procedimiento de elaboración del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana se desarrolló para lograr una mayor formalización del funcionamiento de la institución. Este tomó en cuenta el diseño de la estructura organizativa del área central de la UH y la configuración burocrática profesional donde la mayor parte de la coordinación se realiza por la estandarización de destrezas y conocimientos. El Reglamento Orgánico constituye un paso relevante en el fortalecimiento de la institucionalización de la UH en correspondencia con el Lineamiento General N.º 4 del Modelo de Gestión Económica de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba.

Se recomienda, establecer un período de tiempo para la actualización del Reglamento Orgánico de la UH, a partir de los cambios que están sucediendo en el entorno y en la propia organización, y a fin de poder contar con un fuerte instrumento de dirección en la institución.

Bibliografía

- ANSOFT, I. (1974): *Corporate Structure: present and future*, European Institute For Advanced Studies in Management in Brussels, Bélgica.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- KOONTZ, H.; C. O'DONNELL (1972): *Curso de Administración Moderna: un análisis de las funciones de la administración*, McGraw Hill, México D.F.
- COMITÉ CENTRAL DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2011): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, Editora Política, La Habana.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structure of Organizations*, Prentice Hall.

- _____ (1991): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Madrid.
- _____ (2004): *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.
- STONER, J. (1984): *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D.F.
- «Reglamento de la Universidad de Concepción» (1991), Chile, <<http://www2.udec.cl/contraloria/docs/ainstitucional/ainstitucional2.pdf>.>, consultado el 29 de enero de 2012.
- «Reglamento Orgánico Pontificia Universidad Javeriana» (2009): Colombia, <http://pujportal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/PORTAL_VERSION_2009_2010/resources_v4/Regl.Org.Cent.Rect.pdf.>, consultado el 29 de enero de 2012.

Anexo 1. Estructura y contenido del Reglamento Orgánico de la Universidad de La Habana

Capítulo 1. Generalidades (dos artículos):

- Artículo 1: dedicado a la denominación del documento como documento legal de carácter organizativo. Realiza la caracterización del contenido de la siguiente manera: funciones, atribuciones, estructura organizativa, órganos consultivos, normas para el desarrollo de la delegación de la autoridad y establecimiento de las relaciones estables de trabajo.
- Artículo 2: contiene un glosario de términos con 26 definiciones estructurales en el sentido físico –espacial, funcional, organizativo y humano–; teóricas y relacionadas con las funciones y procesos (tabla 2).

Tabla2. Definiciones contenidas en el artículo 2 del capítulo 1 del Reglamento Orgánico de la UH.

| DEFINICIONES ESTRUCTURALES | DEFINICIONES TEÓRICAS | DEFINICIONES DE FUNCIONES Y PROCESOS |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Entidad adscrita | Unidad organizativa | Órgano |
| Institución | Núcleo operativo | Comisión |
| Dirección | Política | Dirección metodológica |
| Facultad académica | Dirigir | Delegación de autoridad |
| Centro de estudio e investigación | Facultad | Universalización |
| Filiales universitarias regionales | Obligación | |
| Departamento independiente | Función | |
| Departamento docente | Autoridad | |
| Cátedra | Autoridad directa | |
| | Autoridad funcional (metodológica) | |
| | Atribución | |

Capítulo 2. Misión y funciones de la Universidad de La Habana (dos artículos):

- Artículos 3 y 4: refleja la misión de la Universidad de La Habana, cuya misión es garantizar la formación integral y continua de profesionales altamente calificados, con capacidad de liderazgo científico y político al servicio de la sociedad y comprometidos con la Revolución, el Socialismo y el desarrollo sostenible del país. La Universidad cuenta para ello con el liderazgo que le confieren casi tres siglos de creación e impacto en la formación de la nación cubana y un reconocido prestigio nacional e internacional en las ciencias naturales, exactas, económicas, sociales y humanísticas. El capítulo contiene además 13 funciones de la Universidad de La Habana.

Capítulo 3. Organización y estructura general del nivel central de la Universidad de La Habana (cuatro artículos):

- Artículos 5 al 8: reflejan cómo está integrada la alta dirección de la UH y la conformación del Consejo de Dirección universitario y sus funciones.

Capítulo 4. Obligaciones y atribuciones del Rector de la Universidad de La Habana (dos artículos):

- Artículos 9 y 10: contienen la denominación del cargo de Rector de la Universidad de La Habana y treinta funciones del Rector.

Capítulo 5. Obligaciones y atribuciones de los Vicerrectores (tres artículos):

- Artículos 11 al 13: contienen la denominación del cargo de Vicerrector y quince funciones generales. Además, ofrecen la definición de funciones por áreas de atención:
 - Pregrado
 - Estudiantes y trabajo educativo
 - Posgrado y preparación y superación de cuadros
 - Investigaciones
 - Información y servicios científico-técnicos
 - Informatización
 - Relaciones interinstitucionales
 - Recursos humanos
 - Economía, contabilidad y finanzas; y planificación y estadística
 - Inversiones

Capítulo 6. Obligaciones y atribuciones del Secretario General (tres artículos):

- Artículos 14 al 16: contiene la denominación del Secretario General y diez funciones de la Secretaría General como organismo de apoyo.

Capítulo 7. Obligaciones y atribuciones del Jefe de Departamento independiente (dos artículos):

- Artículos 17 y 18: contiene la denominación del Jefe de Departamento independiente y sus diecisiete funciones.

Capítulo 8. Obligaciones y atribuciones del Jefe de Departamento Jurídico (dos artículos):

- Artículos 18 y 19: contiene la denominación del Jefe de Departamento Jurídico y sus nueve funciones.

Capítulo 9. Obligaciones y atribuciones del Jefe del Grupo de Auditoría Interna (dos artículos):

- Artículos 20 y 21: contiene la denominación del Jefe del Grupo de Auditoría Interna y sus seis funciones.

Capítulo 10. Unidades organizativas de la Universidad de La Habana (un artículo):

- Artículo 23: contiene la información acerca de las 13 direcciones centrales; otras 6 dependencias centrales; 17 facultades docentes en las Ciencias Naturales, Exactas, Sociales, Humanísticas, Económicas y Contables; 18 centros de estudios o investigación; 6 filiales; 3 entidades adscritas y 53 cátedras.

Capítulo 11. Denominación, funciones y estructura de las direcciones y otras dependencias centrales de la Universidad de La Habana (dos subcapítulos, y cinco artículos):

- Subcapítulo XI.1. Funciones y atribuciones específicas de las direcciones
- Subcapítulo XI.2. Funciones y atribuciones específicas de los departamentos.
- Artículo 24 al 28: contienen las funciones del Departamento de Preparación para la Defensa, del Departamento de Comunicación Institucional, de la Oficina de Servicios Académicos Internacionales, del Grupo de Protocolo y del Departamento de Transferencia de Resultados de Investigación de la UH.

Capítulo 12. Denominación, funciones y estructura de las facultades académicas y sus dependencias subordinadas (cuatro subcapítulos y diez artículos):

- Subcapítulo XII.1. Funciones y atribuciones específicas de los Decanos
- Subcapítulo XII.2. Funciones y atribuciones específicas de los Vicedecanos
- Subcapítulo XII.3. Funciones y atribuciones específicas del Jefe del Departamento Docente
- Subcapítulo XII.4. Funciones y atribuciones específicas del Secretario Docente
 - Artículo 29 al 38: contienen funciones de los Decanos, del Departamento de Comunicación Institucional, de los Vicedecanos, del Jefe de Departamento Docente y del Secretario Docente.

Capítulo 13. Denominación, funciones y estructura general de los centros de estudios e investigación (dos artículos):

- Artículo 39 y 40: contienen la denominación del cargo de director de centros de estudios e investigación, y las diecisiete funciones de los directores de centros.

Capítulo 14. Denominación, funciones y estructura general de los directores de las filiales universitarias de la Universidad de La Habana (dos artículos):

- Artículo 41 y 42: contienen la denominación del cargo de Director de la Filial Universitaria Regional y las dieciocho funciones de los directores de filiales.

Capítulo 15. Denominación, funciones y estructura general de las entidades adscritas a la Universidad de La Habana (tres subcapítulos y once artículos):

- Subcapítulo XV. 1. Funciones y atribuciones del Director del Jardín Botánico
- Subcapítulo XV. 2. Funciones y atribuciones del Decano del Instituto de Farmacia y Alimentos
- Subcapítulo XV. 3. Funciones y atribuciones específicas del Director de la Unidad Presupuestada de Aseguramiento.
 - Artículos 42 al 52: contienen funciones generales y específicas de los directores de las entidades adscritas a la UH.