



**Universidad de Guantánamo  
Facultad de Ciencias Económicas**

# TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO:** Diagnóstico de la Calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.

**Autora:** Annie Ramírez del Toro

**Tutora:** MSc. Yaritcet Jiménez Argota

**Guantánamo 2014  
“ Año 56 de la Revolución”**

## I nitium

La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.

John Ruskin

(1819-1900) Crítico y escritor británico

# Dedicatoria

**Dedico esta investigación especialmente a mi pequeño gigante, quien me da las fuerzas cada día para salir adelante, a toda mi familia y amigos por su confianza e incentivo, a todas aquellas personas que me ayudaron y que sobre todas las cosas confiaron en mí e hicieron posible que pudiera alcanzar este valioso sueño.**

# Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos:

***A toda mi familia en especial a mi Madre. A mi esposo la persona que día a día esta junto a mí y es sin duda quien me hace sentir segura ante la vida, a mi suegro y desde un poquito más lejano a mi padre y a mi hermano.***

***A mi tutora Msc. YaritceT Jiménez Agota por toda su dedicación, quien con todo el amor que la caracteriza me entregó un pedacito de su tiempo para que hoy pudiese estar aquí defendiendo el sueño de toda mi vida.***

***Y a todos los que de una manera u otra estuvieron presentes y dieron su granito de arena para el logro de esta investigación.***

**“ Muchas Gracias ”**

# Índice

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I. Modelo de Gestión Económico Financiera.</b>	4
<b>1.1 Antecedentes del Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF) en la Educación Superior</b>	4
<b>1.2 La Gestión de la Calidad</b>	8
<b>1.2.1 Conceptualización de cliente</b>	12
<b>1.3 La Evaluación de la Calidad en la Educación Superior Cubana</b>	15
<b>1.4 Instrumentos de Evaluación y Acreditación del MGEF</b>	17
<b>Capítulo II. Diagnóstico de la calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.</b>	20
<b>2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo</b>	20
<b>2.2 Diagnóstico de la calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF).</b>	25
<b>2.3 Alternativas de soluciones encaminadas a lograr mayor niveles de satisfacción de los clientes.</b>	31
<b>Conclusiones</b>	33
<b>Recomendaciones</b>	34
<b>Bibliografía</b>	35
<b>Anexos</b>	

## Resumen

A nivel mundial la prestación de servicios con altos estándares de calidad son consideradas como una de las principales condiciones para el desarrollo de la economía de los diferentes países. La mejor utilización de los principales recursos financieros; posibilita la expansión de las exportaciones y por tanto, el nivel de vida del pueblo. La Calidad es reconocida a escala mundial como una de las estrategias más eficaces para la competitividad y la supervivencia económica de cualquier organización. Una de sus definiciones más importante es la de Peter Drucker que plantea que Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora. El campo de acción de esta investigación se refiere al Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera en la Universidad de Guantánamo, y tiene objetivo general realizar un diagnóstico del Sistema de Evaluación y Acreditación para la Gestión Económica Financiera en la Universidad de Guantánamo, que permita la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes. Para el logro del objetivo se utilizaron métodos teóricos y empíricos (como entrevistas, revisión de documentos, trabajo en grupo y otros). Con el diagnóstico realizado se detectaron algunas debilidades o problemas que afectan la calidad del modelo de gestión económico financiera de la Universidad en cuanto a los servicios que se prestan. La conclusión fundamental a la que se arribó fue la siguiente: Para poder eliminar los problemas identificados buscando siempre el perfeccionamiento de la calidad de los servicios que se prestan en la Universidad de Guantánamo, fueron trazadas alternativas de solución, partiendo de las causas fundamentales que los originaron.

## Summary

A worldwide service delivery with high quality standards are considered as one of the main conditions for the development of the economy of different countries .The best use of the main financial resources; enables expansion of exports and therefore the standard of living of the people. Quality is recognized worldwide as one of the most effective economic competitiveness and survival of any organization strategies. One of his most important definition is that of Peter Drucker posed that Quality is what the customer is willing to pay based on what you get and values. The scope of this research refers to the System Assessment and Accreditation of the Financial and Economic Management at the University of Guantánamo, and has the general objective to diagnose the Assessment and Accreditation System for Financial and Economic Management at the University of Guantanamo allowing elevated levels of customer satisfaction. To achieve the objective theoretical and empirical methods (such as interviews, document review, group work, etc.) were used. With the diagnosis made some weaknesses or problems that affect the quality of the model of economic and financial management of the University regarding the services provided were detected. The fundamental conclusion that was reached was: To eliminate the problems identified always looking for improving the quality of services provided at the University of Guantánamo, were drawn alternative solutions, starting from the root causes that they originated.

# Introducción

El problema de la calidad es decisivo para el desarrollo exitoso y eficiente de las organizaciones y las economías de los países, lo que requiere que sus producciones y servicios sean más competitivos cada día tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Es hacia éstos problemas que se ha enfocado, en los años más recientes, la atención de las organizaciones, tratando de implantar sistemas de dirección capaces de garantizar los incrementos de los niveles de calidad deseados, con los recursos necesarios.

Las universidades en Cuba están conscientes de que los cambios que necesitan en su gestión las han llevado a plantearse como parte de su nueva proyección estratégica “Contar con un Sistema de Gestión de la Calidad que facilite el desarrollo de los procesos universitarios”, para satisfacer las expectativas cada vez más exigentes de los clientes. Como se plantea en el Lineamiento 10 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba: *“Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica”*.<sup>1</sup>

En tal sentido la evaluación de la calidad en la Educación Superior Cubana se realiza mediante el Sistema Universitario de Programa de Acreditación (SUPRA), cuyo objetivo principal es contribuir a la mejora continua de la calidad en la Educación Superior en Cuba, para poner en marcha planes de mejora que conduzcan a una creciente satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, sociedad, estado, proveedores, colaboradores etc.)

Sin duda la naturaleza de las funciones y actividades de las instituciones universitarias reclaman la existencia de procesos internos y externos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia, eficiencia y

---

<sup>1</sup> Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC, aprobados en el VI Congreso, Abril, 2011



eficacia de los mismos. En este sentido los sistemas que integran el SUPRA a través de sus herramientas tienen el marcado objetivo de garantizar la calidad como forma de lograr que los programas se correspondan con los estándares de calidad, constituyendo la gestión por proceso un requisito indispensable para alcanzar la excelencia en la gestión universitaria. Por lo antes expuesto es formulado el siguiente problema de investigación.

**Problema de Investigación.** ¿Cómo mejorar la Gestión de la Calidad en la prestación de los servicios de la Universidad de Guantánamo?

**Objeto de Investigación:** Sistema Universitario de Programa de Acreditación (SUPRA).

**Campo de Acción:** Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.

**Objetivo General.** Realizar un diagnóstico de la Calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.

#### **Tareas de Investigación**

1. Analizar el Sistema de Indicadores para la Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera de la Universidad de Guantánamo.
2. Plantear posibles soluciones encaminadas a lograr mayor niveles de satisfacción de los clientes.

**Hipótesis:** Si se realiza un diagnóstico de la Calidad para la Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo, se podría elevar la calidad en la prestación de Servicios.

#### **Métodos de la investigación científica.**

##### **Métodos Teóricos**

1. **Análisis – síntesis:** para la descomposición mental de la calidad de los servicios en sus múltiples relaciones y componentes.

2. **Abstracción – concreción:** para la comprensión de la calidad de los servicios y destacar la relación de sus partes componentes.
3. **Inducción – deducción:** para realizar demostraciones o inferencias particulares.
4. **Histórico – lógico:** para el conocimiento de las distintas etapas de la calidad en la prestación de los servicios y desarrollo de la misma y revelar su historia.
5. **Hipotético-deductivo:** para arribar a conclusiones particulares a partir de la misma y comprobar su validez.

### **Métodos empíricos de la investigación científica.**

Los métodos de investigación empírica conllevan toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto.

#### **1. Observación científica**

Se utilizó para la percepción directa de la prestación de los servicios de la actividad económica en la Universidad. Se usó también en el diagnóstico del problema a investigar y en el diseño de la investigación.

#### **2. La entrevista:**

La entrevista se utilizó en la recopilación de información mediante una conversación profesional con buena parte de los compañeros que laboran en la dirección económica y otras áreas relacionadas.

#### **3. Matemáticos y Estadísticos:**

Para organizar la información en tablas y gráficos.

4. **Trabajo en grupo:** en la aplicación el Diagrama causa- efecto como herramienta estadística para identificar problemas y plantear las posibles alternativas de solución.

## **Capítulo I. Modelo de Gestión Económico Financiera.**

### **1.1 Antecedentes del Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF) en la Educación Superior.**

El Modelo de Gestión Económico Financiera (MGEF) del Ministerio de Educación Superior (MES), aprobado en el Consejo de Dirección de dicha organización el 30 de enero del año 2001, fue el resultado del trabajo acumulado, la experiencia profesional adquirida, así como la maduración organizacional de sus áreas económicas, como factores principales, durante el transcurso de veinticinco años anteriores, cuyo punto culminante lo constituyó la celebración de la primera reunión científica sobre Gestión Económico Financiera (GEF ) de las Universidades, celebrada en junio de 1999, con participación de varias universidades, luego de un periodo de realización de proyectos de investigación, debates y análisis con más de quinientos trabajadores y estudiantes de facultades y departamentos docentes, y la vinculación a tareas y temáticas afines por parte de especialistas y profesionales, así como consultas con organismos rectores de la economía y organizaciones profesionales especializadas.

Todo ello permitió resumir la evolución y rica experiencia pasadas, determinar las regularidades de los procesos, sistematizarlos, para, en un marco flexible y dinámico, diseñar una política sobre la economía y las finanzas internas que trascienda los criterios administrativos y el parecer particular de los dirigentes que se sucedan en esta esfera, renovable y reactiva de acuerdo a las modificaciones del entorno y a las propias necesidades, siempre en continuo cambio.” [Colectivo de Autores. (2001)].

El funcionamiento de la gestión contable y financiera, así como el correspondiente control de los recursos en la década del noventa estuvo influenciado por un proceso de reorganización de los Órganos de Administración del Estado y la transformación y fortalecimiento de los organismos rectores de la economía. En consecuencia se planifican controles gubernamentales y auditorías de la recién creada en ese entonces Oficina

Nacional de Auditoría (ONA) para las que cada Organismo se prepara creando sus propias medidas organizativas.

El MES (Ministerio de Educación Superior) contaba con políticas, reglamentos y disposiciones para los procesos académicos, científicos y de extensión, pero no disponía de políticas claramente definidas y aprobadas para la gestión económica y se adaptaba cada vez a las indicaciones recibidas, orientaciones y disposiciones que se sucedían, así como a las necesidades de la organización.

El haber comenzado por diagnosticar la verdadera situación de la organización e identificar los procesos que se requerían para una estrategia de desarrollo, facilitó detectar las debilidades y fortalezas como condición previa para iniciar el programa.

El modelo vigente si bien facilitó el desarrollo hasta ese momento requería ya de una conceptualización adecuada a las nuevas condiciones:

*[...] el actual modelo de gestión económico financiero no ha evolucionado en esta última etapa con la celeridad que imponen los cambios del entorno y los requerimientos internos [...].*

Dicha conclusión, que motivó la iniciación de un nuevo modelo de gestión, fue originada por los siguientes factores principales que se identifican a continuación:

- ✚ Modificaciones del entorno como consecuencia del ordenamiento de la economía y en especial la reorganización del Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✚ Nuevas exigencias en el trabajo económico: mayor capacidad y profundización en la planificación y el análisis económico, así como de la necesidad del empleo de la contabilidad como instrumento de dirección con registros confiables y oportunos, la poca calificación y estimulación de los recursos humanos, desactualización y baja dotación de medios técnicos modernos como herramientas, así como la deficiente integralidad de los procesos, sistemas, regulaciones y procedimientos.

- ✚ Incremento de la cantidad, diversidad, complejidad y dinámica de las operaciones económico financieras en las universidades, como consecuencia del propio desarrollo de la universidad para responder a las necesidades de formación, así como el aumento de los sujetos (actores) que intervienen en dichas operaciones y la incorporación de nuevas actividades, como fue la comercialización, creando con ello dificultades organizacionales.
- ✚ La maduración de la organización MES, las exigencias de la sociedad y la diversidad de actividades impuso la necesidad de desempeñar una GEF con un mayor vínculo e interacción con las actividades sustantivas, transmitiéndoles sentido económico a los resultados e impactos de estas últimas, al mismo tiempo que beneficiándose del conocimiento científico técnico de las mismas para su propio perfeccionamiento.

El inicio del programa de perfeccionamiento de la GEF fue causa y consecuencia del momento histórico que se vivía en el desarrollo económico y social del país, y del propio desarrollo de la universidad en la exigencia del aseguramiento material y financiero a sus procesos sustantivos.

Uno de los Principios del MGEF lo constituye:

*“El Perfeccionamiento continuo del modelo es permanentemente una actualización y cambio según necesidades internas y modificaciones del entorno...”<sup>2</sup>*

El MGEF está compuesto por sistemas, que se refieren únicamente a la actividad económica: Planificación, Contabilización, Administración Financiera, Comercialización y Precios, Información y Estadística, Recursos Humanos, Informatización y Control y otros que abarcan toda la actividad de la organización.

---

<sup>2</sup> Modelo de Gestión Económico Financiera del MES, Tomo I, p. 40

La instauración del MGEF es esencialmente un proceso de sistematización y ordenamiento, (respaldado con recursos humanos idóneos y medios materiales adecuados), para lo cual fueron definidas tres:

1. Elaboración de la política económica y financiera de la Organización.
2. Aplicación de la política económica y financiera a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
3. Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas, procedimientos, reglamentos, etc.

El principal fundamento en el empleo de indicadores en el trabajo económico de la Gestión Económico Financiera es el de servir de apoyo y cumplimiento en la elaboración de estudios, análisis y otros, en vista a la toma de decisión por parte de los dirigentes de procesos en la organización, mediante las fases para el perfeccionamiento que se representa en el gráfico 1.

**Gráfico: 1 Fases del Modelo de Gestión Económico Financiera**



Fuente: Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad.

Sin duda la naturaleza de las funciones y actividades de las instituciones universitarias reclama la existencia de procesos internos y externos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las mismas.

De ahí la necesidad de garantizar la calidad como forma de lograr que ningún programa este por debajo de los estándares mínimos requeridos, es decir, que tengan calidad suficiente para llevar a cabo la gestión económico financiera en la universidad, porque aunque no formaba parte de las actividades sustantivas de la educación superior, tenía una directa implicación en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades.

## 1.2 La Gestión de la Calidad

En la etapa más actual surge el concepto de Control Total de la Calidad (CTC) basado en la idea de mejoramiento continuo para mantener el éxito hacia la excelencia, aunque el mismo surge en los años 50, es en Japón donde obtiene su pleno desarrollo matizado por las siguientes ideas:

La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente mediante:

- La concepción de clientes internos y externos. Todos somos clientes y proveedores a la vez.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no solo en el producto, sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas en el mejoramiento continuo de la producción y los servicios.

A partir de este concepto de Control Total de la Calidad se origina la **Gestión de la Calidad Total (GCT)** que ha permitido uniformar el concepto en función del cliente. Comprende todos y cada uno de los aspectos de las organizaciones, implica y compromete a todos sus miembros; por eso, la calidad total se centra en que las cosas se hagan bien desde la primera vez, teniendo como fin que el producto o servicio final será recibido por otra organización (usuario o consumidor) que preferentemente se le llama cliente, cuando se trata de un producto tangible y usuario, cuando se trata de un servicio.

A mediados de la pasada década, 1990, cuando se preparaba la versión del 2000 de las normas ISO 9000, se realizó una encuesta internacional entre las mejores 1500 empresas y sus clientes, la cual arrojó importantes criterios y sugerencias que fueron considerados en las nuevas formas y que, conjuntamente con los ocho Principios Modernos de la Gestión de la Calidad, surgidos como resultado de la constante evolución de ésta, determinaron un salto cualitativo de las mismas originado por la necesidad de que:

- Tuvieran una mayor compatibilidad con las normas ISO 14 000 de Gestión Ambiental, a fin de racionalizar lo más posible los esfuerzos y la documentación al implantar ambos sistemas en una misma organización.
- Abandonaran el fuerte enfoque industrial de la versión vigente y hacerlas más adaptables a los restantes sectores económicos, a través de la adopción de un Modelo de Proceso, de aplicación universal.
- Fueran adecuadas para organizaciones de cualquier tamaño.
- Tuvieran un enfoque hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua.
- Disminuyeran el número de normas que constituían esta familia, para facilitar su utilización por las organizaciones.

Al propio tiempo, va cobrando fuerza entre una vanguardia de las mejores organizaciones, las que son llamadas de “clase mundial”, la importancia de avanzar por el camino de la Gestión Total de la Calidad en busca de la Excelencia Empresarial, conscientes de que en el futuro el éxito será de las que realmente hayan asimilado a plenitud la necesidad e importancia de hacer las cosas bien y cada vez mejor.

En la actualidad surgen nuevos paradigmas relacionados con la calidad, ejemplo de ellos lo constituyen las normas ISO 9000, las cuales son de estricto cumplimiento en muchos sectores industriales y aparecen nuevos modelos de la Excelencia Empresarial en que el cliente reconoce que la calidad es el factor diferenciador y por tanto, exige cada vez más a los fabricantes, siendo entonces



considerados los diferentes conceptos de calidad dados por algunos reconocidos autores como son:

<b>Autores</b>	<b>Conceptos de calidad según los diferentes autores.</b>
<b>Kaoru Ishikawa</b> (1986):	La calidad empieza y termina por la capacitación, revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados, no es control. La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor.
<b>Eduard Deming</b> (1989, pp. 1-10)	Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes, implica un compromiso con la innovación y mejora continua.
<b>Joseph M. Juran</b> (1990, pp. 1-15):	La "adecuación de uso" de un producto.
<b>Peter. Drucker:</b>	Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
<b>Diccionario (DRAE):</b>	"Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie"

**Ishikawa**<sup>3</sup> considera la calidad como el resultado final del trabajo de los procesos productivos del personal que labora y el ejecutivo, lo cual implica un mejor control de los costos y su relación directa con la calidad total que debe existir entre los factores que componen la organización para producir con la más alta calidad.

<sup>3</sup> Kauro Ishikawa, ¿Qué es el control de la calidad? La modalidad Japonesa, Editorial Norma, Colombia 1986 p. 41

Conforme a **Deming**<sup>4</sup>, la calidad debe construirse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos hasta el comportamiento del producto en manos del cliente. Otra cuestión de este autor es que introdujo el concepto de *calidad total*, señalando que antes de verificar habría que planear y después ejecutar. La idea central es que primero se planea la calidad y luego se construye durante el proceso. Otro elemento en la propuesta de Deming y que Ishikawa desarrolló ampliamente fue romper el mito del supuesto dilema entre calidad productividad y costos; estos aspectos no pueden seguir caminos separados.

Por su parte, **(Joseph M. Juran)**, enfatiza la necesidad de entender la calidad como una responsabilidad de todos los integrantes de la empresa y de atribuirla únicamente a las áreas de procesos, cuyo enfoque se funda en la idea del trabajo en equipo como un medio de lograr la calidad.

En resumen, estas participaciones derivan en un enfoque de control de calidad, donde se combinan los aspectos teóricos con los humanos durante todo el proceso productivo. En tal sentido las universidades en Cuba están conscientes de que los cambios que necesitan en su gestión las han llevado a plantearse como parte de su nueva proyección estratégica, establecer políticas de calidad que facilite el desarrollo de los procesos universitarios”, para satisfacer las expectativas cada vez más exigentes de los clientes.

**Calidad** es un concepto manejado por casi todas las organizaciones hoy en día. Es un concepto que ha evolucionado y ha extendido su alcance en su proceso de perfeccionamiento. Los primeros conceptos de calidad estaban enfocados principalmente a la producción industrial. Retos como la globalización de la

---

<sup>4</sup> Edwuard Deming. Conferencia Anual, Tokio, Japón, 1982.

economía, la intensificación de la competencia, la aceleración de los cambios tecnológicos y la búsqueda de la excelencia en las organizaciones, hicieron que la calidad extendiera su alcance dentro de la organización y evolucionara al término de Calidad Total. Concepto que queda expandido a todas las áreas funcionales de la organización siendo además responsabilidad de todos. Paso a ser según Kaoru Ishikawa, una “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

Igualmente en las universidades el concepto de calidad ha evolucionado. En sus inicios la calidad era una preocupación solo en los procesos docentes y la producción científica. Hoy el concepto de Calidad Total despliega su alcance a los programas, profesores, estudiantes, publicaciones, organización, planificación, uso de datos, gestión institucional, etc.

Las universidades se han visto obligadas a hacer compatible su función tradicional de productoras y difusoras de conocimiento científico, con las presiones por asumir nuevos retos y utilizar nuevos instrumentos en el desarrollo de sus funciones. El incremento de las expectativas de la sociedad respecto a la actuación y los servicios de las universidades, las ha llevado a una profesionalización de la gestión universitaria y al fomento de una gestión eficaz, eficiente y capaz de rendir cuentas a la sociedad.

### **1.2.1 Conceptualización de cliente**

Cuando se habla de cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza los clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo; puede definirse entonces al **cliente interno** como aquel miembro de

la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

"Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan"<sup>5</sup>

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

**Cliente externo:** Es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.

Una de las cosas que los clientes esperan de los vendedores es una elevada calidad. Hoy en día, la alta dirección de las empresas considera la tarea de mejorar la calidad de los productos y servicios como prioridad número uno. En el futuro, la mayor parte de los clientes no aceptarán productos y/ o servicios de calidad media. A las empresas no les cabe elección y tienen que aceptar la gestión de la calidad total.

La gestión de la calidad total es un planteamiento organizativo que consiste en intentar constantemente lograr la calidad en todos los procesos, productos y servicios de la organización. Por consiguiente, los programas de mejoras de la calidad incrementan normalmente la rentabilidad empresarial.

Se puede decir, que la empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los clientes. Los directivos de Marketing tienen dos responsabilidades.

---

<sup>5</sup> Tomado de ALBRECHT, KARL. La revolución del servicio. -La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, 1992. -218 p.

En primer lugar deben participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a la empresa a ganar la excelencia en calidad total. En segundo lugar deben ofrecer una calidad de Marketing, investigación de marketing, formación de vendedores, publicidad, atención al hombre, etc.

### **¿Qué es un cliente? <sup>6</sup>**

Un cliente es la persona más importante que hay en esta oficina, ya sea en persona o por correo.

**Un cliente** no depende de nosotros... nosotros dependemos de él

**Un cliente** no interfiere en nuestro trabajo... es su razón de ser. No le estamos haciendo un favor, le ofrecemos la oportunidad de atenderle.

**Un cliente** no es alguien que está de acuerdo o en desacuerdo con nosotros. Nadie jamás ha ganado una discusión con un cliente.

**Un cliente** es una persona que nos trae sus deseos. Nuestro trabajo consiste en alcanzar sus deseos de forma rentable, para él y para nosotros.

Actualmente, cada vez más empresas están reconociendo la importancia de satisfacer y retener a sus clientes.

A continuación se resaltan algunas cuestiones importantes relacionadas con la retención de los clientes.

- Conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a sus clientes actuales.
- La empresa media pierde el 10 % de sus clientes al año.
- La tasa de beneficio por cliente tiende a aumentar a medida que aumenta la permanencia del cliente.

### **Elementos a considerar en el proceso de satisfacción del cliente.**

Existen elementos mínimos a considerar en el proceso de satisfacción del cliente tales como.

---

<sup>6</sup> Tomado de "Dirección de Marketing", edición del milenio, Tomo II, página 133.

1. Crear una visión orientada hacia la conservación del cliente. Pensando siempre en el largo plazo.
2. Identificación de áreas críticas, para lograr excelencia en el servicio a los clientes.
3. Capacitación a todo el personal en la atención al cliente, principalmente dirigido al personal de línea. Se debe saber qué hacer ante diferentes situaciones, creando algunos procedimientos que permitan resolver rápidamente algún conflicto, y temas básicos, cómo responder, la forma de comportarse su disposición hacia el cliente etc.

Dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente, no sólo es necesario monitorear de forma constante los niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuáles son sus necesidades mediante un estudio o investigación de mercado.

Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo con lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes, y no de acuerdo a lo que éstos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

(...) El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto<sup>7</sup>.

### **1.3 La Evaluación de la Calidad en la Educación Superior Cubana**

De igual forma que en la experiencia internacional universitaria, en Cuba, la preocupación y medición de la calidad ha estado dirigida fundamentalmente a la docencia tanto de pregrado como de posgrado. En el año 1999 el Ministerio de Educación Superior mediante la Resolución N° 150, creó el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), cuyo objetivo principal se declaró en los términos siguientes: “contribuir a la mejora de la calidad de la

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiópolis.com>. Leon Lefcovich, Mauricio. Satisfacción del consumidor. 2003

educación superior en Cuba, mediante la certificación al nivel nacional e internacional de programas e instituciones que cumplan requisitos de calidad establecidos”.

### **Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA)**

Este sistema tiene como objetivo principal:

*“Contribuir a la mejora de la calidad de la educación superior en Cuba, mediante la certificación al nivel nacional e internacional de programas e instituciones que cumplan requisitos de calidad establecidos”.*

El SUPRA actualmente está integrado por los sistemas de Evaluación y Acreditación de Maestrías, (SEA-M), de Evaluación y Acreditación de Carreras (SEA-CU), el Sistema de Evaluación Institucional, el Sistema de Evaluación y Acreditación de Doctorados (SEA-Dr.) y más recientemente el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEA-GEF).

Cada uno de estos sistemas cuentan con:

- **Reglamentos:** Documentos que contienen los fundamentos que sustentan el sistema de acreditación y evaluación de que se trate, así como los procedimientos organizativos y de gestión esenciales que guían todo el proceso.
- **Patrones de calidad:** Conjunto de estándares que de acuerdo con la teoría y la práctica de la evaluación académica internacional, así como a la experiencia cubana, deben ser satisfechos para garantizar la acreditación nacional de una institución o programa.
- **Guías de Evaluación:** Documentos que tomando como base el patrón de calidad establecido, orientan la ejecución del proceso de evaluación externa; y que se organizan a partir de determinadas variables esenciales que, a su vez, se desglosan en indicadores con sus respectivos criterios de evaluación.

Como parte de este perfeccionamiento y este nuevo escalón se coloca el sistema de Indicadores para la Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera el cual se detalla a continuación:

#### 1.4 Instrumentos de Evaluación y Acreditación del MGEF

Indicadores a Evaluar:

1-Gastos Corrientes por Matrícula Equivalente.

- Ø Gastos de Alimentación.
- Ø Gastos de Personal.
- Ø Cantidad de Becados + Total de Trabajadores.
- Ø Matrícula Equivalente total + Trabajadores.
- Ø Cantidad de Profesores +Investigadores.

2-Ingresos de operaciones

3-Eficiencia Académica Vertical y Limpia.

- Ø % de Matrícula Diurno/ Matrícula Equivalente de Pregrado.
- Ø %Matrícula Diurno/ Matrícula Equivalente Total.
- Ø Trabajadores no Docentes.
- Ø Trabajadores no Docentes/ Profesores a Tiempo Completo.
- Ø Trabajadores no Docentes/ Profesores Equivalentes.

1- Total de Gastos Corrientes por Matrícula Equivalente = Gastos Corrientes / Matrícula Equivalente.

- **Gastos Corrientes:** Comprenden los importes de los gastos por consumo de material, salarios, servicios recibidos y de los restantes gastos en que se incurren la unidad presupuestada en el desarrollo de sus actividades. Se desglosan en Gastos de Personal, Gastos de Bienes y Servicios y Transferencias Corrientes.

- **Matrícula Equivalente:** Comprende el total de estudiantes de Pregrado: Para el cálculo de las Equivalencias de Matrícula equivalente se utilizan los por cientos definidos en la Resolución de Facturación del MFP.



## 2-Matrícula Equivalente Total / Profesores Equivalentes.

- **Profesores Equivalentes:** número de profesores equivalentes a tiempo completo. Utilizando la equivalencia definida para los profesores a tiempo parcial.

Profesores Equivalentes es igual a profesores a tiempo completo más 40% de los profesores a tiempo parcial.

## 3-Eficiencia Académica Vertical y Limpia.

- **Eficiencia académica vertical:** indicador que relaciona los resultados de promoción en un mismo curso académico. Es igual al indicador anterior pero en un mismo curso académico.

- **Eficiencia académica limpia:** indicador que relaciona a los estudiantes que se gradúan en un ciclo completo con los que ingresaron en primer año. Promoción del primer año en un curso académico por promoción de segundo año del siguiente curso académico por la promoción de tercer año del siguiente curso académico por la promoción de cuarto año del siguiente curso académico por la promoción de quinto año del siguiente curso académico entre 100000000.

La evaluación de los indicadores para la actividad y ejecución económica del MGEF antes señalado sirve de base para la evaluación de los indicadores de eficiencia económica que se detallan a continuación:

### Indicadores de Eficiencia Económica.

#### 1. Gastos Corrientes Total por Alumno (GCTA)

Expresan la medida en que se destinan y ejercen los gastos presupuestarios al cierre del año. En este sentido se calculan los indicadores siguientes:

- Ø Gastos corrientes total por alumnos/ Nivel de Actividad. (GCT/NA)

$$GCTA=GCT/NA$$

Ø Gastos corrientes en lubricantes y combustibles por alumnos/Nivel de Actividad.

Ø  $GCCA = GCC/NA$

Ø Gastos corrientes en energía por alumnos/ Nivel de Actividad.

Ø  $GCEA = GCE/NA$

Ø Gastos corrientes en salarios por alumnos/ Nivel de Actividad.

$GCSA = GCS/NA$

2. Ingresos de operaciones por trabajador.

Ø Total de Ingresos de Operaciones/ Cantidad de Trabajadores.

$TI = TIO/CI$ .

El análisis de estos indicadores y sus posibles combinaciones son el objetivo de la tercera etapa de implementación y monitoreo de los indicadores de eficiencia para el mejoramiento continuo de la calidad en el perfeccionamiento del MGEF.

## **Capítulo II. Diagnóstico de la calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.**

### **2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo.**

La Universidad de Guantánamo tiene sus antecedentes en la filial universitaria, creada en el año 1978, funcionando como 5to y 4to año de agronomía en Curso Regular Diurno (CRD) y distintos cursos a trabajadores en la ciudad de Guantánamo, sito en la calle Los Maceos esquina Ramón Pinto.

En el año 1989 a partir de una tarea dada por el 2do Secretario del Partido Comunista de Cuba y Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias General de Ejercito Raúl Castro Ruz se crea la Facultad de Agronomía de Montaña de Sabaneta con la misión ya de preparar Ingenieros Agrónomos de Montaña en CRD y los cursos para trabajadores.

En mayo de 1992 se constituye como centro independiente y adquiere la categoría de Centro Universitario de Montaña de Sabaneta (CUMS) en el año 1993 con una plantilla de 54 trabajadores y 330 estudiantes.

En el año 1994 se efectúa su primera e histórica graduación donde se formaron los primeros 87 Ingenieros Agrónomos de Montaña en el Plan Turquino Sabaneta, a dicha graduación asistió el General de Ejercito Raúl Castro Ruz y 8 miembros del Buró Político de nuestro glorioso Partido Comunista.

El 21 de marzo de 1997 por el Acuerdo No 3156 del Consejo de Ministro se crea como Centro Universitario Guantánamo anulando la Facultad de Agronomía de Montaña de Sabaneta y la Facultad de Post-grado y educación asistida o centro de educación pos-graduada.

Con fecha veinticinco de enero de dos mil diez, mediante el Acuerdo No. 6767 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, se crea la Universidad de Guantánamo, adscrito al Ministerio de Educación Superior, fungiendo como

Rector la Dra.C Idania Núñez La O, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, cuenta con domicilio social en la carretera a Santiago de Cuba Km. 2 ½ Guantánamo.

Por Resolución N0. 84 de fecha 18 de junio de 2013, expedida por el Ministro de Educación Superior, se nombró al Dr.C Alberto Turro Bereff, como Rector de la Universidad de Guantánamo.

La Universidad de Guantánamo, se ha desarrollado en estrecha correspondencia con las demandas de la sociedad guantanamera, alineando su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad a través de sus procesos sustantivos en estrecho vínculo con la sociedad, de acuerdo con sus características, alcanzando resultados satisfactorios desde el punto de vista social, investigativo y docente, contando con una estructura Organizativa escalonada para este fin (**Ver anexo 1**).

### **Objeto social**

La Universidad de Guantánamo tiene como objeto social comercializar de forma mayorista proyectos, medios técnicos y diseños asociados a las actividades de educación superior, además de software y productos informáticos, y comercializar de forma minorista alimentos ligeros en cafeterías asociada a las actividades académicas y eventos, brindar servicios de cafetería, comedor, servicios recreativos y personales, alojamiento y alimentación a extranjeros, efectuar comercialización mayorista y minorista de libros no vigentes en los planes de estudios siempre que cuenten con la certificación oficial en pesos cubanos.

### **Misión:**

Proporcionar servicios de calidad en la formación integral y la superación continua de los profesionales basado en los valores y principios socialistas, a través de una dirección participativa con capacidad de adaptarse a los cambios que demanda la sociedad, apoyado por trabajadores comprometidos, con

competencia profesional; según los estándares de excelencia de los procesos de alto valor agregado en la gestión del conocimiento con la implicación responsable de los actores sociales del Alto Oriente cubano.

### **Visión:**

- Formar profesionales comprometidos con la Revolución, con elevado nivel del modo de actuación profesional contextualizada, caracterizado por el dominio de la lengua materna, una amplia comprensión de las dimensiones económica y medioambiental; con un nivel suficiente para la comprensión de un idioma extranjero y una cultura e identidad nacional político-ideológica para autogestionar el conocimiento.
- El claustro universitario es reconocido de excelencia por el liderazgo científico que promueve cambios, como facilitador y gestor de conocimientos, creatividad y cultura, es formador de profesores ético, comprometido con la Revolución y con dominio de la filosofía marxista.
- Se logran impactos socio-culturales, económicos y ambientales en el desarrollo local sostenible del sector agroindustrial y en la preparación político-ideológica y cívica de la comunidad universitaria.
- La dirección universitaria se caracteriza por la efectividad del sistema integrado de gestión, que asegura una alta confiabilidad, actualidad y pertinencia de la información para la toma de decisiones acertadas, contribuyendo de forma decisiva al logro de la racionalidad en todos los procesos.

### **Diagnóstico estratégico**

#### Fortalezas claves:

1. Comunidad universitaria estable y comprometida con la Revolución.
2. Sistema de trabajo integrado y funcional de la UG.

3. Declarado listo para la Defensa en la III Etapa con Departamento de Preparación para la Defensa de Referencia Nacional.
4. Carrera de Agronomía acreditada.
5. Estructura adecuada por categoría docente del claustro.
6. Sistema de gestión financiera para asegurar la disponibilidad de los recursos para los procesos sustantivos.
7. Servicios de Gestión del Conocimiento (preservación, generación y divulgación).

Debilidades importantes:

1. Bajo por ciento de doctores en el claustro.
2. La evaluación del desempeño de los trabajadores no logra los impactos deseados en los resultados.
3. Falta de integración de los subsistemas de gestión en la universidad.
4. Es insuficiente el número de programas de pregrado y postgrado acreditados en la Universidad.
5. La infraestructura física y tecnológica de la universidad afecta la eficiencia de los procesos universitarios.
6. La estrategia para la formación vocacional y orientación profesional no alcanza los niveles deseados en la calidad y permanencia del ingreso.

Oportunidades decisivas

1. La actualización del modelo económico cubano declarado en los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
2. La concreción progresiva del cambio tecnológico en la Educación Superior.
3. La existencia de los planes de desarrollo integral de los municipios como expresión del desarrollo local sostenible.
4. Incremento de la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica al desarrollo socioeconómico y medio ambiental de la sociedad.
5. El reconocimiento de las instituciones y organizaciones del territorio del papel de la universidad en las transformaciones sociales.

Amenazas claves:

1. La falta de responsabilidad social de algunas empresas y entidades que nos prestan servicios.
2. Los impactos negativos del bloqueo, los desastres naturales y la crisis económica mundial en el país y el territorio.
3. El incremento de la subversión ideológica orientada a los jóvenes y profesionales universitarios.
4. Ofertas en el territorio de carreras universitarias más atractivas para los estudiantes.

Para reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades antes planteadas, se desarrolla en la Universidad la Planeación Estratégica, seguida por objetivos y criterios de medidas en cada una de las Áreas de Resultados Claves que facilitan su evaluación tales como:

**ARC-1: profesional competente comprometido con la revolución.**

**Objetivo:** Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, con énfasis en la labor educativa y político-ideológica, sin desconocer la cultura general integral, así como una mayor eficiencia de los cursos diurnos a nivel de ministerio, respecto a cursos anteriores. (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65).

**ARC-2: claustro revolucionario de excelencia.**

**Objetivo.** Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores e investigadores con la Revolución y con la organización, de forma tal que se eleve su formación integral, con énfasis en la preparación político ideológico, pedagógico y científica. (Lineamientos vinculados: 138, 144, 146 141, 145, 170 y 172. Objetivos del Partido vinculados: 47, 50, 56 y 66, 42, 47 y 56).

### ARC-3: impacto económico y social

**Objetivo:** Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país (Lineamientos vinculados: 04, 74, 138, 145, 146, 152, 153)

### ARC-4: gestión de la educación superior.

**Objetivo:** Incrementar la obtención de resultados de investigación, desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad. (Lineamientos vinculados: [129](#), [131-137](#) y 152 Objetivos del Partido vinculados: [43](#), [47](#), [53](#), [54](#), [55](#) y 65).

## 2.2 Diagnóstico de la calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiero (MGEF).

Para el mejoramiento continuo de la calidad en el perfeccionamiento del MGEF, que es el objetivo de la tercera etapa de implementación y monitoreo de los indicadores de eficiencia, se realizó el siguiente diagnóstico tomando como base la información que brindan los Estados financieros de la UG para tres cursos anteriores como se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Indicadores seleccionados.

Indicadores/ Cursos	U/M	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Total de Trabajadores	U	1168	1001	743
Cantidad de Profesores	U	286	377	389
Trabajadores no docentes	U	424	410	407
Docente a T. Parcial	U	433	205	141
Diurno M. Equivalente	U	601	588	511
Eficiencia Vertical	%	42.4	50.9	60.80
Eficiencia Limpia	%	52.7	42.3	47.9
Matrícula Equivalente Total	U	3071.25	2016.25	1123.35
Nivel de actividad	U	6619	4298	2500
Gastos de Personal	Pesos	9 343 668.50	7 043 186.52	6 527 633.18
Gastos corrientes de combustibles	Pesos	91542.63	100 670.37	100 414.00
Gasto corriente energía por alumno	Pesos	52 188.33	61 740.12	79 368.51
Gastos Corrientes	Pesos	13 143 361.09	12 729 194.62	11 750 201.64
Total de Gastos Presupuestarios	Pesos	13 143 361.09	12 729 194.62	11 750 201.64
Total Ingresos de Operaciones	Pesos	26 122 495.14	222 670.34	278 023 .29

**Fuente:** Datos del sistema económico contable.



La fuente primaria para obtener los datos antes presentados fue obtenida de los Estados Financieros, específicamente los referidos a los estados de Gastos y Estado de Rendimientos correspondiente a tres periodos (**ver anexos 2, 3, 4, 5 6 y 7**) y otros datos procedentes de Estadística de la Universidad, para una mayor claridad en los análisis que se muestran en el cálculo de los indicadores siguientes:

### **Cálculo de los Indicadores.**

El patrón de calidad establecido para el cálculo de los Indicadores el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEA-GEF), como parte del proceso de evaluación externa, se organizan a partir de determinadas variables esenciales con sus respectivos criterios de evaluación, como se muestra a continuación:

**Tabla 2.** Indicadores de eficiencia económica propuestos para la supervisión, monitoreo y análisis para la acreditación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEA-GEF).

<b>Indicadores/ cursos</b>	<b>U/M</b>	<b>2010- 2011</b>	<b>2011- 2012</b>	<b>2012 - 2013</b>
Gastos corrientes total por alumnos/ Nivel de Actividad	Pesos x alumnos	1985,70	2 961,65	1438,56
Gastos corrientes en lubricantes y combustibles por alumno/Nivel de Actividad	Pesos x alumnos	13.83	23.42	15,17
Gastos corrientes en energía por alumno/ Nivel de Actividad	Pesos x alumnos	7.88	31.74	11,99
Total de Ingresos de Operaciones/ Cantidad de Trabajadores	Pesos x trabajadores	22 365.14	222.45	238,03
<b>Total gastos presupuestarios</b>	<b>Pesos</b>	<b>13 143 361.09</b>	<b>12 729 154.62</b>	<b>11 750 201.64</b>

Los indicadores que se calculan revelan que en el curso 2010- 2011 del total de gastos corrientes relacionados con el nivel de actividad ascienden a \$ 2 007.41 CUP, lo que representa el 0.02 % del total de gastos presupuestarios. Expresa además que la relación con respecto a los gastos totales del presupuesto son

desfavorable debido a que los gastos erogados no están en función de la actividad fundamental, es decir la ejecución del presupuesto no se realiza por el nivel de actividad sino por las otras actividades de apoyo a los procesos claves.

El total de ingresos de operaciones en este periodo asciende a \$ 22 365.14 CUP por trabajador, considerando que en este año los ingresos no se cumplieron, pues se comenzaba a dar los primeros pasos con respecto a la comercialización de los productos de la ciencia y la técnica, por tanto los ingresos derivados de comedor y cafetería fueron lo que más aportaron al presupuesto del estado.

Para el curso 2011-2012 el nivel de actividad disminuyó en 2321 estudiantes con respecto al curso anterior, sin embargo, el total de gastos corrientes por alumnos aumentó con respecto al curso 2010-2011 en \$ 1 009.4 CUP, al igual que los gastos corrientes en lubricantes y combustibles así como los gastos corrientes en energía por alumnos en \$ 9,59 y \$ 23,86 respectivamente, mostrando una disminución de los ingresos corrientes totales por trabajadores con respecto al curso 2010-2011 de \$ 22 142,69 CUP.

En el curso 2012-2013 el nivel de actividad disminuyó con respecto al curso 2011-2012 en 1798 estudiantes, y con ello los gastos corrientes totales relacionados con el nivel de actividad ascendieron a \$ 3 016,81 CUP, mostrando un incremento de \$1 009,4 CUP respecto al curso anterior. Los gastos corrientes en combustible y energía disminuyeron en \$ 8.25 y \$19.75 respectivamente.

Los Ingresos de Operaciones no muestran resultados muy favorables, con una disminución significativa en los últimos dos cursos, debido a que no existen exportaciones de servicio, ya que la cartera de productos no es atractiva al mercado, por lo que la comercialización no alcanza los resultados deseados,

siendo los mayores ingresos provenientes de servicios de comedor y cafetería. En tal sentido este indicador se incrementó en \$ 15.58 con respecto al 2012 lo que demostró que aún es insuficiente lo captado por trabajador y se debe seguir trabajando para incrementar este indicador.

### **Gastos Corrientes por Matrícula Equivalente.**

Para el cálculo de la Matrícula Equivalente se tuvo en cuenta la matrícula inicial en cada curso multiplicado por el Factor de Equivalencia vigente para cada tipo de curso.

#### **Factor de Equivalencia (FE):<sup>8</sup>**

- Curso Diurno..... 1.00
- Curso por Encuentro..... 0.50
- Continuidad de Estudios..... 0.25
- Enseñanza a distancia ..... 0.25

**Tabla 3.** Cálculo de la Matrícula Equivalente según los factores de equivalencia.

<b>Tipo de curso</b>	<b>Curso 2010-2011</b>	<b>FE</b>	<b>Curso 2011- 2012</b>	<b>FE</b>	<b>Curso 2012-2013</b>	<b>FE</b>
Curso Diurno	588	1.00	544	1.00	570	1.00
Curso por Encuentro	3902	0.50	2135	0.50	827	0.50
Continuidad de Estudios	527	0.25	593	0.25	604	0.25
Enseñanza a distancia	1602	0.25	1026	0.25	499	0.25
<b>Matrícula Equivalente</b>	<b>3071.25</b>		<b>2016.25</b>		<b>1123.35</b>	

Como se puede observar la matrícula equivalente muestra una tendencia a disminuir en los tres últimos cursos, en el caso del curso diurno la matrícula inicial fue superior en el curso 2010-2011, mostrando una disminución en los

<sup>8</sup> Como factores de equivalencia se considerarán las equivalencias de uno para el curso diurno, y de media unidad para el curso por encuentro, de modo que un estudiante de este tipo de curso representa la mitad de uno del curso diurno, y de un cuarto de unidad para la continuidad de estudios, los que se continúan discutiendo para su aprobación oficial por el MES.

últimos dos cursos, para lo que se han trazado estrategias de orientación vocacional para incrementar el número de estudiantes en esta modalidad de estudio, donde la eficiencia vertical muestra un incremento en los periodos analizados y una disminución de la eficiencia limpia, debido a la disminución de la matrícula final siendo la más baja en el curso 2011-2012, motivado por los bajos niveles de permanencia de los estudiantes en la Universidad fundamentalmente en los primeros años de las carreras.

En el caso del curso por encuentro y en educación a distancia muestra también una disminución de la matrícula equivalente, no así en la continuidad de estudio, debido fundamentalmente a la poca preparación de los estudiantes para aprobar los exámenes de ingresos a la Educación Superior, además las carreras que se ofertan no son de mucho atractivo para los estudiantes, situación que se ve reflejada en el gasto total corriente por matrícula equivalente como se detalla a continuación:

**Tabla 4.** Gastos corrientes por matrícula equivalente

<b>Indicadores/ cursos</b>	<b>UM</b>	<b>2010- 2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>
Total de Gastos Corrientes/ Matrícula Equivalente	Pesos	4 279.48	6 313.28	10 460.89
Matrícula Equivalente Total / Profesores Equivalentes	Estudiantes x profesores	7.24	7.49	7.55

Como se puede observar el total de gastos por matrícula equivalente se incrementó en \$ 2 033.8 en el curso 2011-2012, incrementándose la matrícula equivalente por profesores equivalentes en un 0.25 estudiantes por profesores ya que se incrementó en 91 el número de profesores.

En el curso 2012-2013 el total de gasto por matrícula equivalente se incrementó en \$ 4 147.61 con respecto a igual periodo anterior, mostrando un ligero incremento de la matrícula total por profesores equivalentes ya que se aumentó en 12 el número de profesores.

Al revisar la Planeación Estratégica de la institución se pudo constatar que ninguno de las Áreas de Resultados Claves evalúan dentro de sus criterios de medidas el desempeño de la gestión económica, situación esta que imposibilita la mejora continúa de los procesos que en él intervienen.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la calidad realizado en el Modelo de Gestión Económico Financiero de la Universidad de Guantánamo seguido por el patrón de calidad para estos fines, se resumen las principales **debilidades** que limitan su perfeccionamiento como se muestra a continuación:

1. Disminución de los Gastos Corrientes por el nivel de actividad para los tres cursos analizados.
2. Los ingresos de operaciones por trabajador muestran una disminución con respecto a los gastos corrientes.
3. Disminución de la eficiencia limpia, motivado por los bajos niveles de permanencia fundamentalmente en los primeros años.
4. Incremento de gastos totales por matrícula equivalente debido al incremento de la matrícula por profesores equivalentes.
5. No se logra la incorporación del Modelo de Gestión Económica dentro de los objetivos estratégicos de la Universidad.

A continuación se busca la condición deseada y se realiza un análisis de los problemas internos utilizando el diagrama causa - efecto para indicar qué se debe hacer con cada problema, y qué se propone para iniciar alguna acción para que la actividad económica de la Universidad pueda funcionar mejor.

El diagrama **Causa – Efecto o Diagrama ISHIKAWA** es una herramienta estadística muy importante para la observación de los problemas, porque la simple existencia del problema no garantiza que se represente con veracidad una posible solución, para confirmar su utilidad o necesidad de obtener mayor información, evitando las excusas que ocasionalmente se utilizan para justificar el incumplimiento de algún objetivo.

El hecho de ser una herramienta normalmente utilizada por un grupo de trabajo, fomenta el pensamiento creativo y divergente, con nivel común de comprensión del problema y una visión más contrastada de las causas para el control de los procesos y mejoramiento continuo, constituyendo un estímulo al equipo cuando sus puntos de vistas son tomados en cuenta. **(Ver anexo 7).**

Con la aplicación de esta técnica se puede plantear las posibles alternativas de solución en aras de perfeccionar el modelo de Gestión Económico Financiera de la Universidad que permita incrementar los niveles de calidad en la prestación de los servicios, como se muestra a continuación.

### **2.3 Alternativas de soluciones encaminadas a lograr mayor niveles de satisfacción de los clientes.**

<b>Dificultades detectadas</b>	<b>Causas</b>	<b>Alternativas de solución</b>
1. Disminución de los Gastos Corrientes por el nivel de actividad para los tres cursos analizados.	1. Los gastos totales del presupuesto no son ejecutados por el nivel de actividad sino por las otras actividades de apoyo a los procesos claves.	1. Elaborar el presupuesto en función de las normas de gastos y el nivel de actividad. 2. Desagregar el presupuesto aprobado considerando los niveles de matrícula.
2. Los ingresos de operaciones por trabajador muestran una disminución con respecto a los gastos corrientes.	1. Insuficiente gestión de la comercialización de los productos de la ciencia y la técnica en el territorio, siendo los mayores ingresos provenientes de servicios de comedor y cafetería.	1. Trazar una estrategia de comercialización para la venta de los productos de la ciencia a las entidades del territorio. 2. Elaborar carteras de productos atractivas al mercado.
3. Disminución de la eficiencia limpia, motivado por los bajos niveles de	1. Poca motivación por estudiar la carrera, ya que no son escogidas en	1. Diseñar una estrategia de orientación profesional que incentive el amor a la carrera.

permanencia fundamentalmente en los primeros años.	primera opción, lo que provoca el abandono de la misma.	
4. Incremento de gastos totales por matrícula equivalente debido al incremento de la matrícula por profesores equivalentes.	1. Disminución de la matrícula equivalente, y con ello un incremento de la cantidad de profesores en la Universidad en los periodos que se analizan.	1. Trazar estrategias para el incrementar el número de estudiantes en la matrícula inicial en las diferentes carreras de la UG
5. No se logra la incorporación del Modelo de Gestión Económica dentro de los objetivos estratégicos de la Universidad.	1. La no existencia de indicadores dentro de la planeación estratégica para el Modelo de Gestión Económica.	1. Proponer objetivos y criterios de medidas para evaluar la gestión económica financiera.

Con las alternativas de solución propuestas, se concretan la solución a las irregularidades detectadas en el diagnóstico, para disminuir las insuficiencias y deficiencias que presenta la calidad del servicio que presta el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo.

## **Conclusiones**

El incremento de calidad acrecienta la elevación de la productividad social del trabajo, el ahorro de los recursos materiales, la aceleración del desarrollo económico, la mejor utilización de los principales recursos financieros y posibilita por tanto un mejor nivel de vida del pueblo.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este trabajo es realizar un diagnóstico de la Calidad en el Modelo de Gestión Económico Financiera en la Universidad de Guantánamo, para lograr la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes se concluye lo siguiente:

- 1)** Con el diagnóstico realizado según los indicadores de eficiencia económica propuestos para la supervisión, monitoreo y análisis con vista a la acreditación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económico Financiera (SEA-GEF), fueron identificados los principales problemas para el perfeccionamiento de la calidad del MGEF en la Universidad de Guantánamo.
- 2)** Para poder eliminar los problemas identificados buscando siempre el perfeccionamiento de la calidad de los servicios que se prestan en la Universidad de Guantánamo, fueron trazadas alternativas de solución, partiendo de las causas fundamentales que los originaron.
- 3)** Una gestión económica financiera de calidad garantiza en gran medida la excelencia de las actividades universitarias, siendo posible, necesaria y factible una cultura de calidad en la actividad económica.



## **Recomendaciones**

Una vez concluida la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Ofrecer los resultados de este trabajo investigativo a la Dirección Económica de la Universidad de Guantánamo para que una vez analizado, se discuta con los trabajadores de la institución para su aprobación y estricto cumplimiento.
2. Proponer a los miembros del Consejo de Dirección y demás trabajadores, incluir criterios de medidas en la planeación estratégica, para evaluar la gestión económica financiera y la calidad de los servicios que se prestan en la Universidad.

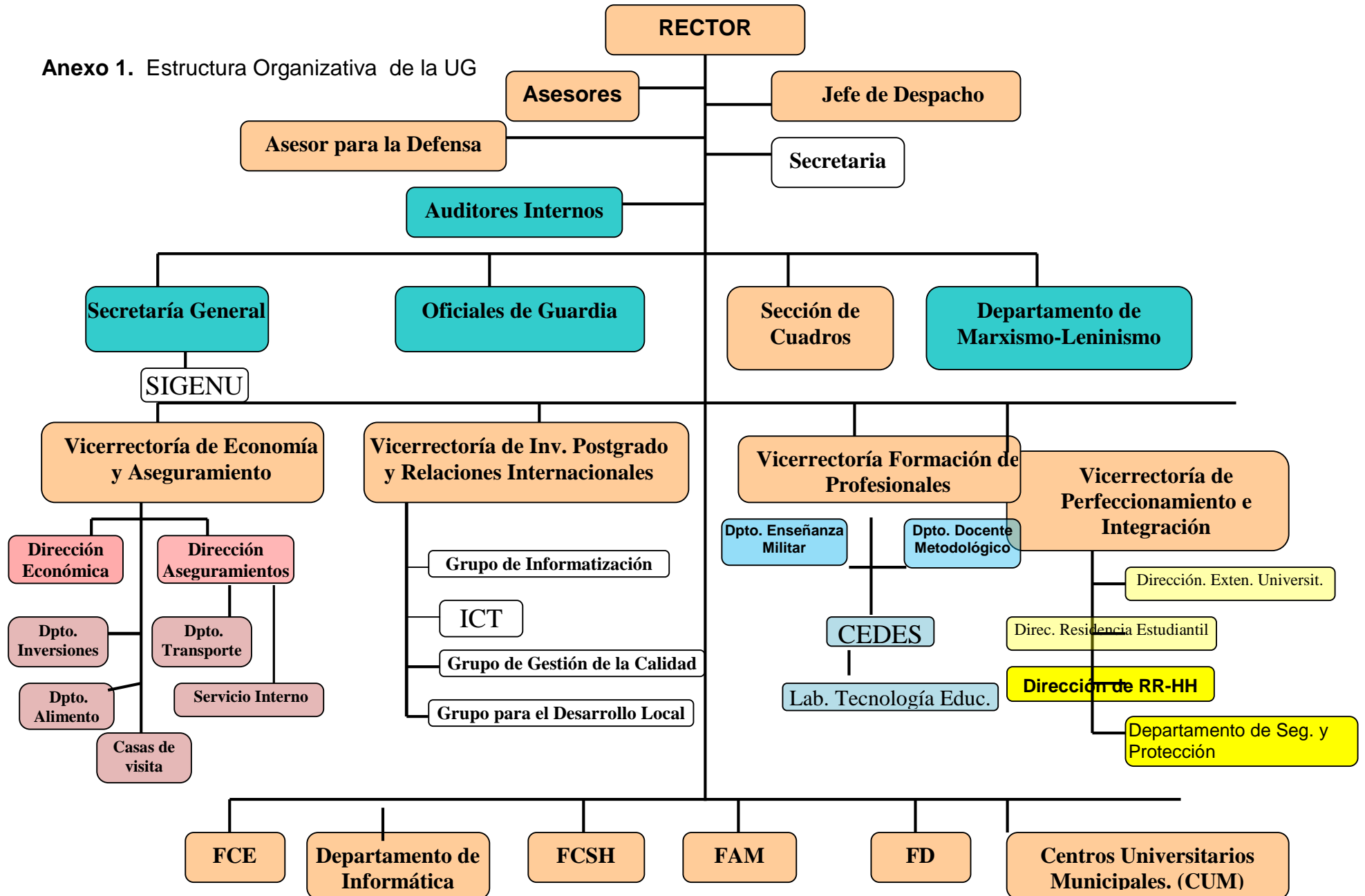
## **Bibliografías**

1. ALBRECHT, KARL. La revolución del servicio. -La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, 1992. -218 p.
2. Análisis Económico. Ministerio de Educación Superior
3. Camarasa Casterá, Juan José. La Calidad en la Administración Pública, Educar en el 2000.Abril2004.
4. Colectivo de autores. Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad.
5. Colectivo de autores. Comparación de los indicadores de calidad en las universidades, Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento. Vol6, No2, 2009.
6. Colectivo de autores. Guía para la identificación y análisis de procesos. Mayo 2009. Unidad de evaluación y calidad. Universidad de Cádiz.
7. Del Toro R. José Carlos. Colección Contabilidad Gubernamental. Editorial Universitaria Félix Varela, 2013.
8. Deming, Edward. Conferencia Anual, Tokio, Japón, 1982. Colectivo de Autores. Propuesta de un sistema de indicadores para la gestión económica financiera en universidades.
9. Dirección de Marketing”, edición del milenio, Tomo II, página 133.
10. Kauro Ishikawa, ¿Qué es el control de la calidad? La modalidad Japonesa, Editorial Norma, Colombia 1986 p. 41
11. Modelo de Gestión Económico Financiera del MES, Tomo I, p. 40
12. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior, 2001.
13. Plan de calidad de las universidades. Guía de evaluación de Servicios. Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaria General.
14. Sistema de Evaluación y Acreditación de la Gestión Económica Financiera de Educación Superior.\_ Cuba (SEAGEF) 2009

## **Bibliografías Digital.**

1. <http://www.gestiópolis.com>. Leon Lefcovich, Mauricio. Satisfacción del consumidor. 2003
2. <http://www.geoscopio.com>. Auditorias Internas de Sistema de Calidad.
3. <http://www.gestiópolis.com> . Sistema de gestión de la Calidad.
4. <http://www.monografias.com>. Evolución histórica de la calidad.

Anexo 1. Estructura Organizativa de la UG



**Anexo 2.** Estado de Gastos. Universidad de Guantánamo. Curso 2010-2011.

Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros		Estado de Gastos EFUP - 5915	Acumulado hasta: Diciembre 2011	Unidad de Medida Pesos Cubanos
<b>Entidad: Universidad de Guantánamo</b>				
		<b>Conceptos</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
11		<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>1922700,00</b>	<b>1044043,32</b>
	01	Alimento	411800,00	391372,04
	02	Materiales de Construcción	5900,00	4839,40
	03	Vestuario y Lencería	24600,00	23899,78
	04	Materiales para la Enseñanza	1143000,00	358833,90
	05	Medicamentos y Materiales afines	0,00	0,00
	06	Materiales y Artículos de Consumo	283400,00	214129,59
	07	Libros y Revistas	10700,00	10427,55
	08	Útiles y herramientas	29500,00	28903,59
	09	Partes y Piezas de Repuesto	13800,00	11637,47
30		<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>96900,00</b>	<b>91542,63</b>
	01	Gas	12400,00	11639,66
	02	Combustibles	60000,00	59859,68
	03	Lubricantes y Aceites	3000,00	2301,09
	04	Leña	18500,00	15712,20
	05	Carbón	3000,00	2030,00
	06	Otros	0,00	0,00
40		<b>Energía</b>	<b>53200,00</b>	<b>52188,33</b>
50		<b>Gastos de Personal</b>	<b>9595600,00</b>	<b>9343668,50</b>
	01	Salario	7084500,00	6849689,73
		<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>14 499000,00</b>	<b>13 143361,09</b>

**Anexo 3. Partida Ingresos Corrientes. Estado de Resultado. Universidad de Guantánamo. Curso 2010-2011**

<b>Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros</b>		<b>Estado de Resultado EFUP - 5911</b>	<b>Acumulado hasta: Diciembre 2011</b>	<b>Unidad de Medida Pesos Cubanos</b>
<b>Entidad: Universidad de Guantánamo</b>				
<b>CONCEPTOS</b>			Plan	Real
<b>I N G R E S O S</b>	Ventas (900)		0.00	0.00
	Ingresos por Exportación de Servicios (915)		0.00	0.00
	Ingresos Financieros - Actividad Presupuestada (920)		0.00	0.00
	Ingresos por Sobrante de Bienes - Actividad Presupuestada (930)		0.00	0.00
	Ingresos por Sobrante de Bienes - Plan Turquino (931)		0.00	637.60
	Ingresos Devengados - Actividad Presupuestada (955)		0.00	0.00
	Ingresos Devengados - Plan Turquino (956)		500,000.00	207,164.54
	Ingresos por Servicios no Mercantiles (961)		42,942,095.00	25,914,693.00
<b>Total de Ingresos Corrientes</b>			<b>43,442,095.00</b>	<b>26,122,495.14</b>

**Anexo 4.** Estado de Gastos. Universidad de Guantánamo. Curso 2011-2012

Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros	Estado de Gastos EFUP - 5914	Acumulado hasta: Diciembre 2012	Unidad de Medida Pesos Cubanos
<b>Entidad: Universidad de Guantánamo</b>		Plan	Real
Materias Primas y Materiales		<b>1,929,100.00</b>	<b>1,020,228.31</b>
Combustibles y Lubricantes		<b>118,400.00</b>	<b>100,670.37</b>
Energía		<b>74,800.00</b>	<b>61,740.12</b>
Gastos de Personal		<b>7,533,140.00</b>	<b>7,043,186.52</b>
Salario		6,974,900.00	6,453,053.95
<b>Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo</b>		<b>2,889,940.00</b>	<b>2,719,384.92</b>
Contribución a la Seguridad Social Largo Plazo		937,320.00	880,392.46
Prestación de la Seguridad Social Corto Plazo		77,910.00	79,075.85
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo		1,874,710.00	1,759,916.61
<b>Depreciación y Amortización</b>		<b>409,800.00</b>	<b>358,050.72</b>
<b>Otros Gastos Monetarios</b>		<b>1,444,820.00</b>	<b>1,425,933.66</b>
Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes		113,200.00	133,623.70
Servicios Recibidos de Personas Naturales		50,000.00	56,714.00
Reparación y Mantenimiento de Viales		10,000.00	0.00
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo		20,000.00	0.00
Financiamiento otorgado para compra de materiales de la construcción		0.00	0.00
<b>Gastos por importación de servicios</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>De la Asistencia Social</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Prestaciones en Efectivo		0.00	0.00
Prestaciones en Especies		0.00	0.00
Garantía de Ingreso		0.00	0.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>14,400,000.00</b>	<b>12,729,194.62</b>

**Anexo 5. Partida Ingresos Corrientes. Estado de Rendimiento Financiero. Universidad de Guantánamo. Curso 2011-2012**

<b>Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros</b>		<b>Estado de Rendimiento Financiero EFUP - 5911</b>		<b>Unidad de Medida Pesos Cubanos</b>	
<b>Conceptos</b>				<b>Pan</b>	<b>Real</b>
<b>IN G R E S O S</b>	Ventas (900)	0.00	0.00		
	Ingresos por Exportación de Servicios (915)	0.00	0.00		
	Ingresos Financieros - Actividad Presupuestada (920)	0.00	0.00		
	Ingresos por Sobrante de Bienes - Actividad Presupuestada (930+931)	0.00	13.81		
	Ingresos Devengados - Actividad Presupuestada (955+956)	212,000.00	222,656.53		
	<b>Total de Ingresos Corrientes</b>	<b>212,000.00</b>	<b>222,670.34</b>		

**Anexo 6.** Estado de Gastos. Universidad de Guantánamo. Curso 2012-2013

Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros		Estado de Gastos EFUP - 5914	Acumulado hasta: Diciembre 2013	Unidad de Medida Pesos Cubanos
<b>Entidad: Universidad de Guantánamo</b>				
			Plan	Real
11		Materias Primas y Materiales	1,318,600.00	871,888.18
30		Combustibles y Lubricantes	106,100.00	106,414.00
40		Energía	82,200.00	79,368.51
50		Gastos de Personal	7,250,200.00	6,527,633.18
50	01	De ellos: Salario	6,646,000.00	5,981,217.90
70		Depreciación y Amortización	480,000.00	355,241.02
80		Otros Gastos	2,282,500.00	1,581,281.47
80	04	De ellos: Servicios de Mto y Reparaciones Corrientes	164,600.00	121,556.68
80	05	Servicios Recibidos de Personas Naturales	150,900.00	73,548.30
80	11	Reparaciones y Mto. de Viales	20,000.00	0.00
80	12	Servicio de Mto. y Reparaciones Constructivo	360,900.00	18,505.35
80	13	Finan. otorgado para compra de Mat de Construcción	0.00	0.00
		Gastos por Importación de Servicios	0.00	0.00
		De la Asistencia Social	0.00	0.00
83	01	Prestaciones en Efectivo	0.00	0.00
83	02	Prestaciones en Especies	0.00	0.00
83	03	Garantías de Ingreso	0.00	0.00
		<b>Total de Gastos</b>	<b>11,519,600.00</b>	<b>9,521,826.36</b>



**Anexo 7. Partida Ingresos Corrientes. Estado de Rendimiento Financiero.**  
 Universidad de Guantánamo. Curso 2012-2013

<b>Ministerio de Finanzas y Precios Estados Financieros</b>	<b>Estado de Rendimiento Financiero EFUP - 5911</b>	<b>Unidad de Medida Pesos Cubanos</b>
<b>CONCEPTOS</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
Ventas (900)	0.00	0.00
Ingresos por Exportación de Servicios (915)	0.00	0.00
Ingresos Financieros - Actividad Presupuestada (920)	0.00	0.00
Ingresos por Sobrantes de Bienes - Actividad Presupuestada (930+931)	0.00	0.00
Ingresos por Donaciones Recibidas	0.00	34,323.29
Ingresos Devengados - Actividad Presupuestada	243,700.00	278,023.29
<b>Total de Ingresos Corrientes</b>	<b>243,700.00</b>	<b>278,023.29</b>

**Anexo 8.- Diagrama Causa – Efecto (causas globales o más generales)**

