

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”



Facultad de Ciencias Económicas e Informática

**Título: Sistema Automatizado para la Gestión de Acuerdos como apoyo a
toma de decisiones en el Centro Universitario de Matanzas Camilo
Cienfuegos.**

Autor: Ing. Jackson Lisângeles Afonso Santiago.

Matanzas, Cuba 2014

Resumen

En la actualidad la gestión eficaz de la documentación en las organizaciones demanda la búsqueda de soluciones prácticas y exitosas, generalmente la gestión de todo el papel que se maneja en las organizaciones ocupa más tiempo del que sería deseable. Así, los sistemas de gestión documental resultan una óptima herramienta que agiliza estos procesos. La Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos consciente del papel que juega la información dentro de la institución, carece de una herramienta capaz de gestionar de forma adecuada los acuerdos permitiendo optimizar el tiempo de preparación de las reuniones y servir de soporte para la toma de decisiones, con el objetivo de dar solución a este problema nace el presente trabajo, que proporciona una herramienta informática, aplicación web¹, cuya finalidad es la gestión de acuerdos en el contexto institucional, garantizando una fácil gestión, organización, conservación y diseminación de la documentación como parte estratégica de las funciones de la organización. Teniendo en cuenta que las historias laborales evidencian la trazabilidad del funcionario dentro de la organización, y que todos los documentos encontrados en un expediente tienen un valor tanto administrativo, jurídico e histórico muy importante, y que la consulta de éstos documentos durante el tiempo de vigencia ayuda en la toma de buenas decisiones y a la verificación del desempeño de la entidad.

¹ Nombre que se le da a las aplicaciones que son utilizadas a través de internet, estas requieren de una red.

Introducción

Las instituciones universitarias deben llevar a cabo un conjunto de dinámicas propias, procesos y servicios básicos que la caracterizan, como lo es la enseñanza y diseño, investigación, los servicios externos e internos además de procesos de apoyo, lo cuales tienen que ser cada día de mayor calidad, rapidez y al menor costo posible, para poder generar ventajas competitivas sobre otras instituciones del mismo sector. Es aquí donde entra en juego la gestión de la información plasmada en los documentos y las tecnologías de la información y de la comunicación (Internet, Intranet, Base de Datos, entre otros) que vienen en definitiva a facilitar y apoyar la ejecución de los procesos claves.

Es válido señalar que hablar de gestión no es otra cosa que el proceso mediante el cual se obtiene, desarrollo o utilización de una variedad de recursos básicos para apoyar y lograr los objetivos en una institución.

Se asume que una parte del sistema de información de la organización está desarrollado con el propósito de almacenar y recuperar documentos, que debe estar diseñado para coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, almacenamiento, acceso y preservación de los documentos, salvaguardando sus características estructurales y contextuales, y garantizando su autenticidad y veracidad, de manera tal que le brinde al cliente final la información necesaria actualizada, organizada y precisa para el cumplimiento de sus funciones. Para lograr que haya una adecuada organización de los documentos, surge la gestión documental, “como área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización”.²

² (ISO 15489-1:2006) *International Organization for Standardization*.

En la Universidad de Matanzas existen serias dificultades respecto a consumo de tiempo, planificación de reuniones y sus acuerdos, situación está que hace embarazosa y poco automatizada la gestión del área.

A través de entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios encargados de los acuerdos, se demuestra que es vital una herramienta Informática que sea capaz de gestionar acuerdos de las reuniones en la dicha institución.

La documentación y la información, que se genera es pedida al mismo tiempo por diferentes áreas, lo que es un reflejo de que esa información no está adecuadamente gestionada y eso ocasiona desagrados de los miembros de la organización, porque muchas de las veces la misma información se le tiene que dar a diferentes áreas donde ya se supone que se dio esa información. También es necesario que las áreas colaboren con la información, o sea, se necesita una base de datos que almacene esa información para que pueda ser utilizada cada vez que se le necesite para tomar una decisión o para profundizar en una problemática. A veces ocurre que se genera excesiva información, incluso duplicada. Otra consecuencia de no contar con un sistema de gestión documental es la pérdida de tiempo. Por esas razones sería demás valía contar con un sistema que permita la gestión de información vinculadas con los acuerdos tomados en las reuniones, contribuyendo en la agilización y control de actividades, porque eso debe ser una práctica que se debe generalizar. Ese trabajo debe centralizarse a todos los niveles de la universidad de manera tal que la información no se pierda, que se gestione adecuadamente, que sirva esa información para hacer algo grande como gestión de conocimiento o gestión pre conocimiento y se podrá observar que el período alcanzara, porque se derrite demasiado tiempo haciendo cosas que ya se hicieron en un momento dado y que por determinados motivos no están conservados y pueden servir de punto de partida para generar una nueva información y a la vez llegar a acuerdos más potentes.

Ante la elaboración del sistema automatizado para la gestión de acuerdos desde una perspectiva documental se utilizaron técnicas de investigación tales como la encuesta, la entrevista y la observación enlazada a la estructura organizativa de dirección, se detectaron las siguientes deficiencias:

- ✓ Estrategia no bien formulada.
- ✓ Facultades y funciones de los directivos y de las unidades organizativas que conforman la razón de ser de la institución no definidas en un documento oficial.
- ✓ Ausencia de definiciones detalladas de las funciones de cada división estructural.
- ✓ La falta de información a los trabajadores.

De acorde a las deficiencias detectadas en la organización, de la misma forma en que la universidad se concibe como organización, depende su comportamiento y de éste depende cómo se desempeñe, cómo sea percibida y aceptada por el entorno, si hace de vital necesidad la elaboración de un sistema automatizado para la gestión de acuerdos que dada la flexibilidad del mismo se puede gestionar de forma desacoplada los acuerdos, pero fuertemente relacionada, proporcionando evidencias documentales acerca de actividades realizadas en las organizaciones.

Hoy no puede entenderse la actividad documental lejos de técnicas novedosas, el aporte principal de los mecanismos en el análisis documental es decisivo y rápido al procesar grandes cantidades de informaciones y ponerlas a disposición de los usuarios, lo cual tiene como consecuencia la solución de problemas informativos y la toma de decisiones.

En los momentos actuales se establece la normalización de las políticas y los procedimientos de la gestión de documentos de archivo con el fin de asegurar la adecuada atención y protección de los mismos, este postulado permite que la evidencia y la información que contienen los documentos puedan ser recuperadas de un modo más eficaz y más eficiente usando prácticas y procedimientos normalizados.

Como se manifiesta en la ISO (15489-1:2006) la gestión de documentos de archivo, ofrece amplios beneficios, que regula las prácticas efectuadas tanto por los responsables de su gestión como por cualquier otra persona que cree o use documentos en el ejercicio de sus actividades. En una organización la gestión de documentos de archivo permite:

- ✓ Realizar sus actividades de una manera ordenada, eficaz y responsable.
- ✓ Prestar servicios de un modo relacionado e imparcial.

Respaldar y documentar la creación de políticas y la toma de decisiones a un nivel directivo. Proporcionar coherencia, continuidad, productividad de la gestión y la administración. Cumplir con los requisitos legislativos y normativos, incluidas las actividades archivísticas, de auditoría y de supervisión.

Mantener una memoria corporativa, personal o colectiva. (ISO 15489-1:2006)

Estos beneficios presuponen que en cada organización alguien debe poseer la responsabilidad y autoridad para gestionar los documentos y estar adecuadamente preparado para hacerlo. El servicio de documentación de una organización actúa como puente entre el mundo de la información y las necesidades de los usuarios de documentación en la organización.

Existen varias herramientas informáticas que resuelven esta problemática, tanto la relacionada con la gestión documental de los acuerdos como aquella que encierra la notificación de las actividades, pero ninguna de estas cumplen por si sola todos los requisitos para la gestión adecuada de los acuerdos de la organización en causa, o sea, muchas van más allá de la partícula esencial que son los acuerdos, lo que puede ocasionar confusión para los usuarios poco experimentados y otras carecen de la integración de algunas funcionalidades en una misma aplicación. El sistema agilizará la gestión permitiendo la generación y obtención de mayor información relacionada con los acuerdos.

Problema científico

La gestión automatizada de acuerdos a partir de un tratamiento documental en la Universidad de Matanza Camilo Cienfuegos.

Idea a defender

Mediante la utilización de un sistema informático se logre una gestión automatizada de los acuerdos, tanto para el control de los recursos implicados en su cumplimiento como para el apoyo a toma de decisiones.

Objetivo general

Desarrollar conceptualmente el aporte de un sistema informático para la gestión automatizada de acuerdos como evidencias de historias laborales y apoyo a toma de decisiones en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Objeto de estudio

La gestión automatizada de acuerdos en las diferentes estructuras organizativas.

Campo de acción

La gestión de los acuerdos de reuniones en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Objetivos específicos

- ✓ Estudiar el estado actual de sistemas asociados a la temática en cuestión.
- ✓ Proponer las características básicas de un sistema para la gestión automatizada de acuerdos.

Para esto, se proponen realizar una serie de tareas tales como:

- ✓ Entrevistar a los usuarios expertos para conocer el flujo de trabajo.
- ✓ Estudiar en profundidad las estructuras organizativas y los cambios.

1. Fundamentación teórica

Para dar comienzo a este trabajo de investigativo se abordan los principales conceptos asociados al dominio del problema, el objeto de estudio, se describe con más detalle a las organizaciones, explicando la manera en que están estructuradas y la importancia de la gestión automatizada de los acuerdos como medio de alcanzar objetivos y metas. También se aborda el problema que supone la manera actual de informar a las personas de una organización, acerca de la realización de dichas actividades, y se plantea la necesidad de crear un sistema informático que sea capaz de automatizar este proceso una vez que se analicen propuestas alternativas, incluyendo además un breve estudio de los sistemas similares existentes vinculados a la propuesta en causa.

1.2 Definir sistema automatizado para la gestión de acuerdos

Cuando buscamos la definición de gestión de acuerdo observamos la carencia de la misma, por lo que nos llamamos a encontrar según pasos lógicos una definición apropiada que se acople a las necesidades de esta investigación.

Tomando por separado las palabras gestión y acuerdos podemos llegar a una conclusión. En los epígrafes más abajo contamos con una serie de conceptos asociados al dominio del problema que colaborarán para una definición final de sistema automatizado para la gestión de acuerdos.

1.2.1 Sistema

- ✓ Un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a un determinado objetivo.
- ✓ Según Churchman (1972), los sistemas son constituidos de conjuntos de componentes que actúan juntos en la ejecución del objetivo general de todo. El enfoque sistémico es simplemente un modo de pensar a respeto de esos sistemas generales y sus componentes.
- ✓ Según Maximiano (2000: 533), sistema es un conjunto de recursos que interactúan para formar un todo organizado y producir algún tipo de resultado o efecto.

- ✓ Según Olivera (2004: 15), sistema es un conjunto de partes que interdependientemente se interactúan, formando un todo único con objetivos y propósitos en común, efectuando sinérgicamente determinada función. Esta compuesto por otros sistemas menores, denominados subsistema, que están secuencialmente dependientes unos de otros, como se fueran eslabón de una corriente. El desempeño de cada una de esas partes define el suceso del sistema mayor y, si uno de ellos fallar, compromete el desempeño de todos ellos.

1.2.2 Automatización

- ✓ Sistema de control
- ✓ Un sistema de control manipula indirectamente los valores de un sistema controlado. Su objetivo es gobernar un sistema sin que el operador intervenga directamente sobre sus elementos. El operador manipula valores de referencia y el sistema de control se encarga de transmitirlos al sistema controlado a través de los accionamientos de sus salidas.

Sin embargo, la automatización como una disciplina de la ingeniería es más amplia que un mero sistema de control, abarca la instrumentación industrial, que incluye los sensores y transmisores de campo, los sistemas de control y supervisión, los sistema de transmisión y recolección de datos y las aplicaciones de software en tiempo real para supervisar y controlar las operaciones de plantas o procesos industriales.

1.2.2.1 Objetivos de la automatización

- ✓ Mejorar la productividad de la empresa, reduciendo los costes de la producción y mejorando la calidad de la misma.
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo del personal suprimiendo los trabajos penosos e incrementando la seguridad.
- ✓ Realizar las operaciones imposibles de controlar intelectual manualmente.
- ✓ Mejorar la disponibilidad de los productos, pudiendo proveer las cantidades necesarias en el momento preciso.

- ✓ Simplificar el mantenimiento de forma que el operario no requiera grandes conocimientos para manipular proceso productivo.
- ✓ Integrar la gestión y producción.

1.2.2.2 Sistema Automatizado

Los sistemas automatizados son sistemas hecho por el hombre que interactúan con o son controlados por computadoras, y todos estos sistemas tienen componentes en común, que son:

1. Hardware: todos los componentes físicos de una computadora.
2. Software: los programas de sistemas, los programas de aplicación, bases de datos, programas de control, etc.
3. Personas: los que operan el sistema, los que proveen el material de entrada, y consumen el material de salida y los que proveen actividades de procesamiento manual en un sistema.

1.2.3 Gestión

- ✓ Acción o trámites que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa.
- ✓ Conjuntos de operaciones que se realizan para dirigir o administrar un negocio o una empresa.
- ✓ Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
- ✓ Es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de recursos disponibles.

1.2.3.1 Sistema de Gestión

- ✓ Es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.
- ✓ Una estructura comprobada para gerencia y continuamente mejorar las políticas, procedimientos y procesos de las organizaciones.
- ✓ Un aporte a la organización para alcanzar metas a través de una serie de estrategias, incluyendo la optimización de los procesos, enfocado en el pensamiento disciplinado de la gestión.

1.2.4 Información

- ✓ Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.
- ✓ Son propiedades: relevante, precisa, completa, adecuada, oportuna, nivel de detalle adecuado y comprensible.

1.2.4.1 Sistema de Información

Es un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) para desempeñar su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio.

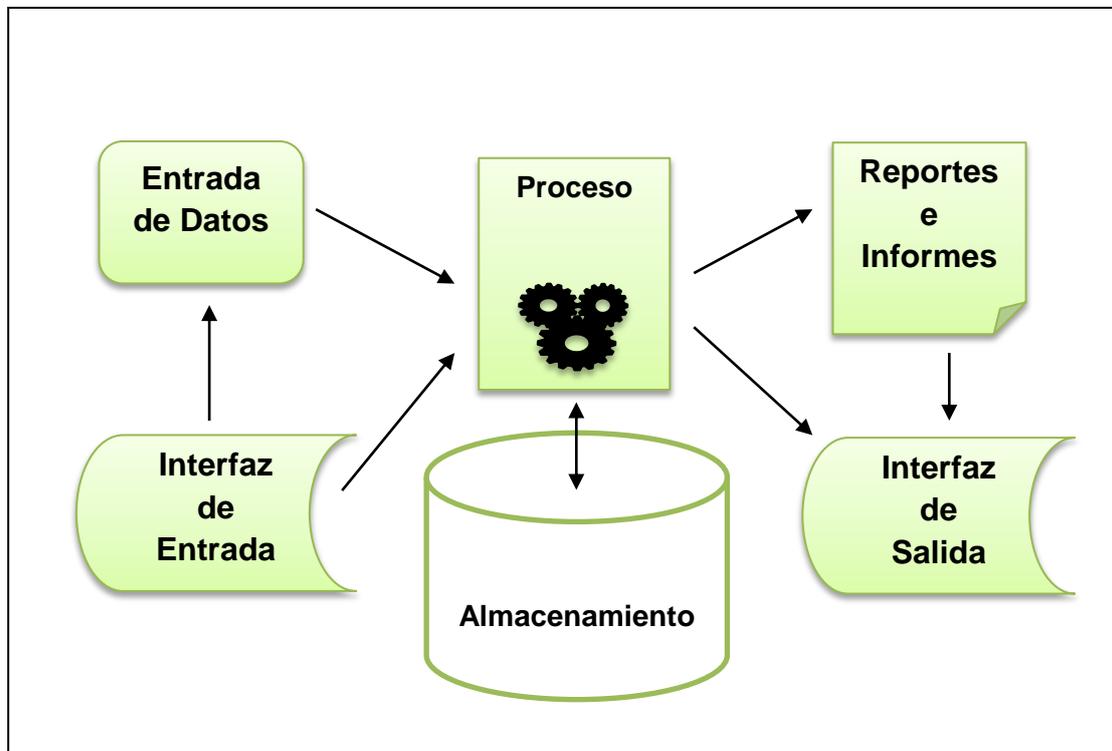
1.2.4.2 Sistemas de Gestión de la Información

La gestión de la información se vincula con la generación y la aplicación de estrategias, el establecimiento de políticas, así como el desarrollo de una cultura organizacional y social dirigida al uso racional, efectivo y eficiente de la información en función de los objetivos y metas trazadas en materia de desempeño y de calidad.

Los sistemas de gestión de información son un conjunto de elementos relacionados y ordenados, según ciertas reglas que aporta al sistema objeto, es decir, a la organización a la que sirve y que marca sus directrices de funcionamiento así como la información necesaria para el cumplimiento de sus fines; para ello, debe recoger, procesar y almacenar datos procedentes de la organización, con el propósito de facilitar su recuperación, elaboración y presentación. Un sistema de gestión de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Los sistemas de gestión de la información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- Automatización de los procesos operativos.
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Diseño conceptual de las actividades que realiza un sistema de información.

1.2.5 Los documentos e información de la organización

La documentación generada por cualquier organización empresarial es la única prueba de su existencia y parte vital de su funcionamiento, es la que se conoce como documentación corporativa. Esta documentación permite a la organización cumplir sus objetivos. Entre otras muchas cosas, la institución debe saber qué documentos se conservan de manera permanente y cuales se pueden destruir tras cumplir una función, determinar qué documentación se custodia y cómo se organiza, influirá en el buen funcionamiento y la calidad de los servicios de una institución (Moro, 1997). La definición de documento es

bien conocida, la combinación de un soporte y la información registrada en él, que puede ser utilizado como prueba o para consulta.

1.2.6 Gestión documental

La gestión documental según Fernández (1999), “pretende abarcar desde la elaboración de los documentos hasta su servicio, pasando por su organización y descripción.” Según el planteamiento que se hace en la Ley General de Archivos de Colombia, la gestión documental es un “conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, hasta su destino final, con el objetivo de facilitar su utilización y conservación” (Vásquez ,1992).

Ahora podemos decir, tomando las ideas anteriores, que la gestión documental consiste, en el tratamiento y conservación que se les da a los documentos, desde el principio de su ciclo de vida, es decir, la producción del mismo, hasta su eliminación o conservación permanente, todo esto siguiendo las diversas etapas que constituyen el ciclo de vida de los documentos, y por supuesto respetando el principio de orden original y el principio de procedencia.

1.2.6.1 Importancia de un sistema de gestión documental

La aplicación de un sistema de gestión documental permite un incremento exponencial del rendimiento organizacional, ya que facilita la ubicación y el manejo de la información además que reduce en gran medida, el exceso de documentos que generalmente se conservan en las organizaciones y que no son significativos para la misma. Según Ibai Sistemas (2003), algunos puntos clave de importancia de un sistema documental de la siguiente forma:

- Reducción del tiempo de consulta de un documento en papel.
- Reducción del tiempo de consulta de documentos electrónicos.
- Reducción de los costes de archivado.
- Reducción de la recuperación de un documento.
- Reducción de costes de acceso a la documentación.
- Incremento en la satisfacción de los usuarios internos.

1.2.7 Sistema de gestión de archivo

Un sistema de gestión de archivo es una parte fundamental del sistema de información de una institución. Entre sus finalidades tiene custodiar y recuperar la documentación generada por la misma. El sistema debe estar diseñado para coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan a la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos, protegiendo sus características estructurales y contextuales para garantizar su autenticidad e integridad a lo largo del tiempo.

El sistema de archivo de una institución es una herramienta transversal, puesto que está integrado en las distintas áreas administrativas de la organización. Ofrece soporte interno en la toma de decisiones para el trabajo diario y además, asegura la posterior formación del patrimonio histórico documental, que sirve de seña de identidad en las sucesivas acciones de la organización.

La norma ISO 15489 define sistema de archivo como el “sistema de información que incorpora, gestiona y facilita el acceso a los documentos de archivo a lo largo del tiempo. Para la institución se convierte en una fuente de información sobre las actividades de la organización que puede servir de apoyo a posteriores actividades y toma de decisiones, al tiempo que garantiza la asunción de responsabilidades frente a las partes interesadas presentes y futuras.”

1.2.8 ¿Que es una Reunión?

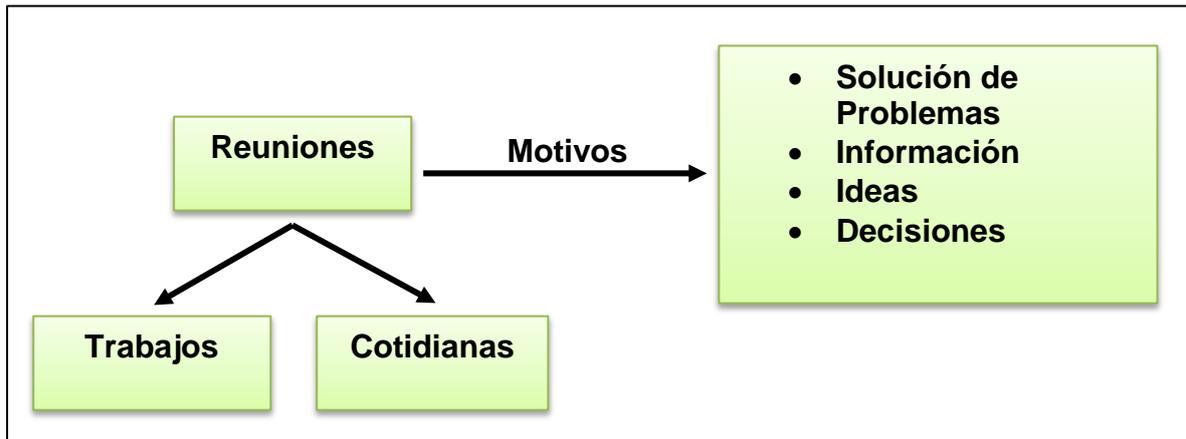
- ✓ Proceso que desarrollan unas personas para tratar temas diversos y con finalidades diversas.
- ✓ Una reunión es un acto o proceso por el que un grupo de personas se unen, como un conjunto, con un propósito común.
- ✓ La reunión es una técnica que permite que personas con objetivos comunes intercambien información y lleguen a compromisos colectivos para conseguir las metas.

Las funciones de las reuniones según la vertiente son:

- Vertiente vertical: Las reuniones son un medio esencial para difundir información o trabajar en equipo.

- Vertiente informal: Las reuniones satisfacen las necesidades humanas.

En una reunión, dos o más personas se reúnen para discutir uno o varios temas, a menudo en un ambiente formal. En una organización, las personas de la reunión pertenecen al mismo organismo o institución, ya sea pública o privada, son convocadas mediante un orden del día y los acuerdos adoptados se incluyen en el acta de la reunión. (Wikipedia 2012)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Reuniones.

1.2.9 Acuerdo

El término acuerdo es aquel que hace referencia a la puesta en común de ideas u objetivos por parte de dos o más partes. El acuerdo siempre implica la decisión común de estas partes ya que no significa la imposición de una a la otra sino, por el contrario, el encuentro de aquello que las reúne a ambas. Un acuerdo puede ser entendido como un punto de encuentro entre las partes que toman lugar en el acto. Si bien normalmente el acuerdo se realiza entre personas, también puede llevarse a cabo entre entidades, instituciones, países o regiones que representan diversos intereses.

1.2.10 Sistema automatizado para la gestión de acuerdo

Teniendo en cuenta las definiciones antes expuestas, se llega a la conclusión que en esta investigación se definirá como sistema automatizado para la gestión de acuerdo, el conjunto de operaciones que le permite a una organización definir, alcanzar y evaluar los objetivos, ideas o propósitos dentro

de una entidad, logrado por el conceso de las partes implicadas en el acuerdo, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Los cuales se derivan en tareas objetivas en todos los niveles organizacionales de la institución que permiten el cumplimiento de este acuerdo.

1.3 Las organizaciones y los cambios

Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica o una empresa. Algunas, como el ejército o una gran corporación, tendrán una organización muy formal. Otras, como un equipo deportivo de vecindario, pueden estar organizadas de una manera más informal. Pero sin importar sus diferencias, todas las organizaciones tienen en común varios elementos.

Quizás el elemento común más obvio de ellas es una meta o finalidad, por supuesto que las metas variarán según la organización de que se trate, pero sin una meta la organización no tendrá razón de ser (STONER). Otro de los elementos comunes de las organizaciones es, que todas cuentan con una gestión y acuerdos que les permita alcanzar dichas metas y objetivos.

Se puede decir que sería muy fácil planificar y operar una organización que no fuera continuamente afectada por cambios. Por ende, es sabido que eso es imposible, teniendo en cuenta que ellas están en constante interacción con sus ambientes externos, y éstos, permanentemente, se modifican.

Shein (1982) destaca que las necesidades de las organizaciones cambian con el pasar del tiempo, exigiendo repetidas escenas de socialización organizacional sobre la forma de cambio de las normas y de las estructuras organizacionales. Las organizaciones son dinámicas por naturaleza debido a la relación de las personas con las tareas y, por eso, en algunas situaciones, desarrollan sus cambios para buscar un nuevo posicionamiento en su entorno, sea por medio de su crecimiento, sea por medio de manera redefinición de los objetivos.

Las organizaciones pueden asumir diferentes posturas ante los cambios; pueden adaptarse a ellos e serán, por lo tanto, relativas, o anticiparse e

interactuar con ellos de forma más dinámica y proactiva. Eso es, en la opinión de Arantes (1998), el gran factor que definirá la probabilidad de sobrevivencia de una organización a largo plazo.

En la primera situación - organización relativa - acontece un "cambio natural", o sea, la evolución es promovida espontáneamente por procesos no planeados en elementos aislados, no considerando, por lo tanto, las eventuales implicaciones e interrelaciones con los demás componentes del sistema organizacional como un todo.

En la segunda - organización proactiva - acontece el denominado " cambio planeado", donde existe una caracterización de decisiones deliberadas que utilizan la exposición sistemática para entender la complejidad del cambio y para considerar, de forma integrada, los ajustes que se hagan necesarios en todos los componentes técnicos y humanos de la organización , visualizando un objetivo común para todos.

Es necesario que se establezca un proceso continuo y estructurado de cambio que aproveche las amenazas y oportunidad del escenario en el cual las organizaciones estén inseridas, transformándolas en visiones del futuro, de forma que oriente a la fijación de situaciones transitorias intermediarias de desarrollo y de objetivos finales.

Los procesos de cambios son normalmente complejos por involucraren un conjunto de aspectos y factores, de naturaleza distinta, que exigen diferentes horizontes de tempo y que deben ser tratados de manera integrada. Pueden envolver, por ejemplo, la absorción de nuevas tecnologías, la formación e implementación de nueva estrategia del mercado, el desarrollo de un nuevo producto o la ejecución de algún cambio profundo en el sistema de gestión, por medio de nuevas herramientas gerenciales o su completa reestructuración (Arantes , 1998).

Para Olivera (2001 a), el proceso de cambio planeado debe ser desarrollado identificándose claramente de donde se debe partir y donde se pretende llegar.

Su principal función es de trazar nuevos objetivos y estrategias organizacionales, siendo operacionalizado por medio de modificación del

comportamiento y actitud de las personas, utilizándose, entretanto, de alteraciones en la estructura organizacional.

Este aspecto también es mencionado por Ferreira; Reis; Pereira (2001), cuando afirma que, en un cambio planeado, sobre todo con la implantación de un nuevo modelo de gestión, el principal desafío es la unificación de objetivos individuales de los diversos colaboradores con los objetivos de la organización. Luego, los directivos deben investir gran esfuerzo en ese sentido pues, se esto llega a ser conseguido, uno de los mayores obstáculos del cambio ya habrá sido vencido.

Para Arantes (1998), el proceso de planeamiento de un cambio debe incluir:

- Definición clara de los objetivos;
- La determinación de la naturaleza y extensión de los problemas;
- La evaluación adecuada de los factores técnicos y humanos;
- La consideración de los efectos del cambio a corto, medio y largo plazo;
- Las áreas más directamente afectadas por el cambio;
- Los reflejos de los cambios de un área en otras;
- La previsión de los obstáculos hacia los cambios y los medios para evitarlos;
- La identificación de los conocimientos, habilidades y experiencias requeridas y existentes en las áreas que serán afectadas por los cambios;
- La identificación de las áreas/personas involucradas en el esfuerzo por el cambio;
- El entendimiento común y adhesión de todos los involucrados en los objetivos de cambio;
- La exposición de manera muy técnica del tema y las estrategias que serán utilizadas en los cambios;
- Los métodos de desarrollo y de implementación de los cambios;
- La determinación de los costos que serán incurridos en el proceso de cambio; y
- La determinación de los mecanismos de gerenciamiento y de evaluación de los resultados del proceso de cambio.

Un proceso de "cambio planeado" bien ejecutado puede generar los siguientes beneficios (Oliveira, 2001 a):

- Desarrollo de competencia interpersonal;
- Cambio en los valores de la organización, de modo que los factores y los sentimientos humanos sean valorizados,
- Desarrollo de creciente comprensión entre los grupos de trabajadores y entre ellos, con objetivo de reducir tensiones y atritos;
- Generación de la información objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre la realidad de la organización y su retorno a los usuarios;
- Creación de un clima de aceptación y receptividad para el diagnóstico y la solución de problemas;
- Establecimiento de un clima de confianza, respeto y no manipulación entre jefes, colegas y subordinados;
- Mayor integración entre las necesidades y objetivos de los individuos y de la organización;
- Desarrollo de un proceso de atenuación de conflictos, atritos y tensiones y su posterior tratamiento de modo directo, racional y constructivo;
- Creación de un clima favorable para el establecimiento de los objetivos, siempre que posibles cuantificables y bien cualificados, que oriente la programación de actividades y evaluación de desempeños, de forma adecuada y mensurable de unidades organizacionales, grupo e individuos;
- Desarrollo de la organización por el perfeccionamiento de los individuos involucrados en varios subsistemas suyos; y
- Perfeccionamiento de los sistemas y procesos de información, decisiones y comunicaciones.

Oliveira (2001 a) aconseja que los procesos de cambio planeado sean ejecutados dentro de las siguientes premisas:

- Existe una forma organizacional más adecuada a la época considerada y a la organización en si debido a los constantes cambios que ocurren en el escenario y en la misma organización;

- La única forma de cambiar la organización es de cambiar su cultura, que es entendida como siendo los sistemas donde las personas trabajan y viven, su modo de vida, creencias y valores (formas de interacción y relacionamientos);
- Es necesario una nueva concientización social de las personas que trabajan en la organización, pues solamente de esa forma sus resultados pueden ser optimizados; y
- Se debe buscar evidenciar el lado positivo de la burocracia en las organizaciones, cuyo los componentes principales son: cadena de mando bien definidas, sistemas de reglas y procedimientos amplios y rígidos, división de trabajo con base en la especialización, promoción y selección basadas en la competencia técnica e impersonalidad en las relaciones humanas.

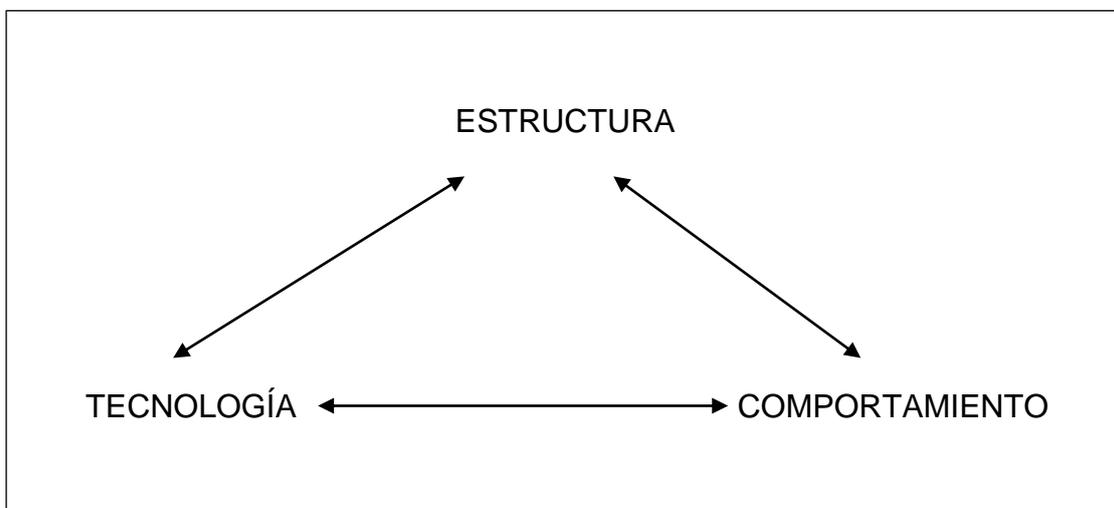
Un cambio organizacional se configura, de hecho, cuando uno de los siguientes elementos es afectado: estructura, tecnología y comportamiento (Ferreira; Reis; Pereira, 2001).

La estructura envuelve la jerarquía administrativa, los sistemas y procesos internos, flujo de comunicación, la misión, los objetivos y las políticas organizacionales.

La tecnología se refiere a los sistemas operacionales adoptados, equipamientos, ingeniería de los procesos y de los productos, desarrollo de pesquisas, métodos de trabajo, etc.

El comportamiento está relacionado con los procedimientos adoptados en la administración de los recursos humanos de la organización, los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que están vinculados a ella y su relacionamiento interpersonal.

Los tres elementos son altamente interdependientes y están en constantes interacción sobre influencia de las fuerzas comunes, de modo que un cambio en cualquier uno de ellos probablemente afectara a los demás. Así, un programa de cambio eficaz reconoce esa relación e intenta balancear las interferencias en la medida de lo necesario y posible (Figura 2).



Fuente: Adaptado de Ferreira; Reis; Pereira; 2001.

Figura 3. Elementos del cambio organizacional.

Los esfuerzos para el cambio organizacional casi siempre encuentran alguna forma de resistencia humana, pues pueden provocar una serie de efectos sobre las personas. El cambio es generalmente temido porque significa perturbación del *Statu quo*, una amenaza a los derechos adquiridos por las personas y trastornos a las maneras establecidas de realización de tareas. Las personas afectadas por el cambio experimentan alguna confusión emocional, envolviendo una sensación de pérdida y de incerteza. Aunque muchos cambios no lleguen a provocar los efectos esperados, su simple expectativa lleva a las personas a resistir (KOTTER, SCHLESINGER, 1986).

Lawrence (1986) también relaciona como una de las causas de la resistencia el comportamiento del *staff* responsable por su implantación. En el referido comportamiento se identifican dos factores: el primero es la auto preocupación del *staff* cuando sus miembros quedan excesivamente absorbidos por los aspectos tecnológicos de cambio, tornándose indiferentes a los varios aspectos sociales y humanos que puedan estar perturbando las personas afectadas; el segundo factor es el de pasar por encima de los conocimientos de los operadores, desconsiderando o no reconociendo el know-how y las prácticas corrientes de las personas directamente involucradas con las operaciones de las áreas en cambio.

Ambos factores privilegian los aspectos técnicos, olvidando las relaciones sociales y humanas, además de los aspectos prácticos del contenido de los cambios.

Los ejecutivos más experimentados están conscientes de la existencia de alguna forma de resistencia humana a los esfuerzos de cambio organizacional. Además de eso, antes de iniciaren los cambios, sorprendentemente pocos evalúan de manera sistemática, quien y por cuales razones podrá resistir a las iniciativas de cambios (KOTTER; SCHLESINGER, 1986). Eso es verificado con una frecuencia aún mayor en las organizaciones de pequeño porte.

De cualquier forma, actividades como entrenamiento, participación, involucramiento, orientación, apoyo, negociación y comunicación han demostrado grande eficacia como elementos de preparación para el cambio organizacional. Se bien utilizadas, pueden eliminar eventuales resistencias a las propuestas de cambios, antes mismo que se tornen aparentes (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001).

Lawrence (1986) indica como medida más eficiente para superar las resistencias el involucramiento de las personas afectadas en el proceso de cambio, motivándolas a participaren activamente en el proceso. La participación aquí referida debe ser real y estar basada en el respeto mutuo entre los responsables y las personas o grupos por el afectado. Y, mismo con la participación de las personas afectadas, cualquier cambio tendrá más oportunidades de suceso se las alteraciones no fueren demasíadamente abruptas en dados momentos (LIKERT, 1979). cuando las alteraciones son muy bruscas o dramáticas, los miembros de la organización presentan una reacción de miedo y recorren a los mecanismos psicológicos o físicos de fuga.

Admitiendo que los cambios organizacionales están sujetos a la resistencias, estas pueden ser evitadas o minimizadas por medio de estrategias apropiadas para su introducción. El método para gestión de cambios presentado por Ansoff (1990) contempla estrategias específicas para tratar las resistencias. Ese método está basado en cuatro procesos principales: proceso coercitivo, proceso adaptativo, proceso de administración de crisis y el proceso de resistencia administrativa.

El proceso coercitivo utiliza esencialmente el poder para introducir cambios, aplicándolo, también, para superar las resistencias. El proceso adaptativo posee la virtud implícita de minimización de la resistencia, pues el cambio es gradual y adaptado por las negociaciones previas. Como el proceso de administración de crisis, la presencia de crisis transforma la resistencia en apoyo al cambio. En algunos de los casos, se generan crisis para obtener apoyos. El proceso de resistencia administrativa permite ajustar la respuesta de la organización a las presiones externas en términos de tiempo, y las condiciones internas relativas al poder, superando las resistencias con su modularidad y flexibilidad características.

1.3.1 La organización y la gestión automatizada de acuerdos

La gestión automatizada de acuerdos, permite a las organizaciones manejar los recursos necesarios para conseguir sus metas, es decir los acuerdos se convierten en medidores del avance en la conquista de las metas, puesto que al chequear el cumplimiento de los mismos, puede percibirse cuánto se ha adelantado, y tomar medidas que ayuden a que la organización tome el curso necesario, en caso de que este se haya alterado.

Claro está que es un procedimiento para conseguir uno o varios objetivos, no se resume al mero planteamiento de dichos objetivos y la adición de varias fechas tope de realización (García, 2006). La gestión automatizada de acuerdos implica un conjunto de actividades que han de realizarse, que permiten a la organización acercarse al cumplimiento de sus funciones o actividades, paso a paso, de manera ordenada y con el menor lugar posible para la improvisación.

Los acuerdos que tributan a la realización de actividades, pueden ser tan variados como las mismas organizaciones y sus objetivos. No obstante, de manera general los acuerdos dicen mucho acerca de la estructura de una organización, siendo que, la manera en que agencian las actividades derivadas de los acuerdos depende de la estructura de la organización, en la mayor parte de los casos.

Sin lugar a duda una gestión automatizada de acuerdos puede ayudar a plasmar o contemplar en términos generales o específicos de lo que se debe cumplir, y no contando con una gestión eficaz y eficiente de los documentos de acuerdos será muy lento y escaso el éxito de una organización.

1.3.1 Estructura organizativa y actividades

Las características más comunes en las organizaciones, es el hecho de que presentan una estructura interna que las divide entorno a objetivos más específicos (STONER). Sin embargo, independientemente de que los objetivos de la organización sean el mismo, se hace imprescindible la separación de la entidad en áreas o grupos de trabajo, que se especialicen en determinadas tareas o atendiendo a determinados criterios. Tal es el caso de los diferentes departamentos, brigadas, escuadras, cuadrillas, claustros, consejos, sindicatos, secretariados, pelotones, y todo nombre que pueda adoptar un grupo de personas que forma parte de una organización. La representación de la estructura de una organización es una tarea muy compleja, dando origen a lo que se conoce como organigrama (STONER), para dar la idea como están posicionados los diferentes grupos de personas dentro de la entidad, y aun cuando esta forma de representación pudiera traer implicaciones psicológicas desfavorables para muchos de sus miembros, sigue siendo útil en su propósito (STRATEGOR, 1995).

Estos grupos en los que está dividida una organización, son muy interesantes en el sentido en que son exhaustivos y no excluyentes, es decir que la unión de sus miembros da como resultado el total de los integrantes de la organización, dado que cualquiera de ellos pertenece siempre a alguno de dichos grupos, y además que una persona pertenece o puede pertenecer a más de un grupo (STONER). Así por ejemplo, un trabajador de una brigada determinada puede pertenecer a su vez a una cuadrilla en específico, y un profesor además de pertenecer al claustro pertenece a un departamento, o un sindicato.

Otro aspecto interesante de los grupos, lo constituye el hecho de que, atendiendo a un criterio determinado tienen una estructura jerárquica, es decir que pertenecen siempre a otro grupo, o están formados por varios grupos. Y por lo general la influencia que puedan ejercer sus miembros en la toma de

decisiones concernientes a la organización, depende de la naturaleza del tema de que se trate (STONER).

Como ejemplo pudiera tomarse a un grupo sindical y un grupo administrativo, cuyos miembros todos forman parte del grupo trabajadores. Desde la óptica de la asignación y administración de recursos, el grupo sindical se somete al grupo administrativo, pudiendo incluso no existir, pero si la cuestión a tratar es el cumplimiento de acuerdos entre la administración y los empleados, suele ser entonces que el grupo sindical tenga mayor peso en la toma de decisiones al respecto.

Al incluir el tema de las actividades a desplegar en cumplimiento de los acuerdos tomados, en este entramado complejo que se presenta al analizar a las organizaciones, con sus metas y objetivos, sus grupos exhaustivos y no excluyentes, y las estructuras jerárquicas de dichos grupos, se divisa un panorama más complicado aún. Y es que, estas divisiones administrativas, políticas, culturales o de otra índole, que pueden encontrarse dentro de una organización, también tienen sus objetivos y metas que cumplir, y en consecuencia tienen un plan o programa por el que regirse, que a su vez está compuesto por un resumen de actividades a desarrollar (STRATEGOR, 1995).

Luego entonces, al estar las actividades ligadas indisolublemente al individuo o a los grupos, y al tomar esta estructura jerárquica, que se ordena en función de la cuestión de que se trate, pues resulta obvio que las actividades también tendrán una importancia dada en relación a otras, y por ende una prioridad. De manera que, en el caso en que coincidan varias actividades en el tiempo, por cualquier razón, se puede determinar la más importante al encontrar aquella que ha sido concebida a un individuo o grupo de mayor jerarquía, sin olvidar que la naturaleza de dicha jerarquía puede ser menos importante que aquella por la que se rige el individuo o grupo al cual se ha concebido la otra actividad.

De manera que, las actividades también pueden coincidir en el tiempo, y atendiendo a determinados elementos tienen una prioridad, en función de la cual se escoge cual resulta más importante realizar. Esto es, dando por sentado que los grupos de personas pueden realizar una tarea a la vez.

1.4 Problemática de la gestión automatizada de acuerdos

Si bien la realización de las actividades derivadas de los acuerdos tomados en las reuniones de una organización es un asunto vital en el funcionamiento de la misma, el proceso de cumplimiento de dichas actividades derivadas de los acuerdos tomados no es menos importante. Lo que sucede es que, para concebir un conjunto de tareas que encausen a la organización por el camino del cumplimiento de sus metas y objetivos, se debe tener en cuenta la estructura que tiene dicha entidad, y las variadas formas jerárquicas que pueden presentar un individuo o grupos en los que está dividida, atendiendo a los variados criterios de ordenación que pueden existir, ausencia de definiciones detalladas de las funciones de cada división estructural, facultades y funciones de los directivos y de las unidades organizativas que conforman la razón de ser de la institución no definidas en un documento oficial, si propone un sistema capaz de adaptar a los cambios y variaciones de cargos, que dada a su viable flexibilidad se puede acoplar a cualquier movimiento en la organización, sin pérdidas de evidencia y la información que contienen los acuerdos a fin de garantizar que el flujo de información sea el adecuado y se eviten la distorsión de la misma.

1.5 Notificación de las tareas

En organizaciones relativamente pequeñas, este proceso puede considerarse más bien sencillo, es decir que avisarles a las personas sobre las tareas que deben desarrollar en un período de tiempo puede no significar una complejidad adicional. Quizás este método, alejándonos un poco del sentido técnico, sea el hecho de que son muy propicios para que las personas intercambien entre ellas, ayudando así a mantener el espíritu de equipo.

El problema surgiría en organizaciones con un número considerable de miembros.

Ya sea la organización grande o pequeña, la notificación de las tareas se hace más o menos de la misma manera. Se convocan a todos los interesados a participar en reuniones donde se toman en su mayoría acuerdos entre otros aspectos a tratar, se orientan tareas que deben ser realizadas en un período de

tiempo. Por supuesto que teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto acerca de la estructura de la organización y de los grupos por los que está compuesta.

1.5.1 Automatización de notificación de tareas

Una solución a esta problemática sería la automatización del proceso de notificación. Es decir, un sistema que reemplace en buena medida a las personas encargadas de notificar a otras sobre el cumplimiento de una o varias tareas. De esa manera que la automatización de notificación a las personas en el período de tiempo de cumplimiento de una o varias tareas, es muy eficiente en el sentido en que se sabe con seguridad que los interesados están debidamente informados para el cumplimiento de las tareas y que esas llevan un control memorial de todas las modificaciones y actividades hechas con base en las mismas de modo que se eviten manipulaciones por razones amigables o personales, y un posible control interno caso sea necesario aclarar o justificar un evento dado. Por otra parte, en las reuniones son muy propicias para debatir acerca del cumplimiento o no cumplimiento de tareas asignadas con anterioridad. En realidad las posibilidades de un sistema así pudieran ir más allá, pudiera servir como una especie de recordatorio, de las tareas que han sido acordadas y el tiempo establecido, la misma pudiera convertirse en una tarea más sencilla, en cuanto a que el sistema pudiera alertar inmediatamente el acercamiento al plazo establecido para el cumplimiento de un acuerdo.

1.6 Herramientas para automatizar notificaciones

En el mercado actual de *software*, existen un grupo de herramientas que resuelven esta problemática, sin embargo las soluciones planteadas por estas herramientas son sólo parciales, puesto que no tienen en cuenta algunas de las funcionalidades requeridas. Una buena parte de estos sistemas se limitan a la creación personalizada de calendarios, donde cada jornada se puede relacionar con un grupo de tareas a realizar, lo cual es muy parecido a una simple agenda personal, este es el caso de *Microsoft Office Outlook 2003* y *Microsoft Office Outlook 2007*.

Outlook es una herramienta realmente eficiente, sin embargo no alcanza a resolver todas las cuestiones que se han descrito, básicamente es una agenda electrónica que permite a los usuarios planificarse tareas durante un período determinado, formando así un calendario. Permite además que los miembros de un equipo compartan sus calendarios unos con otros, ya sea por medio de correos electrónicos o mediante la web. También permite comparar los calendarios de varias personas, con el objetivo de encontrar automáticamente el tiempo libre que estas tengan (*Microsoft corporation, 2003*). Si se ha encontrado con éxito este intervalo de tiempo, la persona a cargo de concertar la reunión puede, notificar a los interesados acerca del nuevo evento que tendrá lugar. El inconveniente principal que presenta Outlook, independientemente de toda la gama de funcionalidades que presenta, es que tampoco concibe a la organización como un conglomerado de grupos de personas, que pueden pertenecer a uno o a varios grupos a la vez. Por otra parte, el sistema de avisos depende de un servidor de *Exchange*, que lo hace dependiente de este programa (*Microsoft corporation, 2003*). Además, aun cuando los usuarios tienen amplias posibilidades de intercambiar sus calendarios desde cualquier lugar, tienen que encontrarse en una computadora que tenga el sistema instalado previamente.

Estos inconvenientes comentados, dejan a Outlook en una posición poco favorable puesto que resuelve nuestra problemática sólo de manera parcial. Aunque Outlook sea una herramienta de carácter organizacional bastante enriquecido.

1.7 Sistemas automatizados existentes vinculados al campo de acción

Utilizar uno o varios programas informáticos de gestión documental o de archivo no supone garantizar el correcto funcionamiento del conjunto del sistema. El software va a ser una pieza clave, pero no es ninguna panacea. Se puede disponer de los mejores desarrolladores, o programas informáticos, y no ser usados de una manera correcta, o lo que es peor, no son utilizados por nadie. Por lo tanto, antes de implantar el modelo de gestión, es necesario crear la cultura organizacional adecuada para lograr el éxito. Hoy en día no se

concede ninguna actividad administrativa sin la utilización de las tecnologías informáticas.

1.7.1 Gestión de contenido empresarial (Enterprise Content Managemnet, ECM)

Son un conjunto de tecnologías utilizadas para capturar, gestionar, guardar, entregar y conservar la información que sustentan los procesos de negocio y empresariales. Tras una reflexión de la definición recogida del autor alemán *Ulrich Kampffmeyer*, se puede decir de forma resumida que es un sistema gestor de sitios *web*, portales e intranets que integra herramientas necesarias para crear, gestionar (editar e insertar) contenidos en tiempo real, sin la necesidad de programación de código, cuyo objetivo es de estructurar y facilitar creación, administración, distribución, publicación y disponibilidad de la información, haciendo el uso de las tecnologías web de gestión de contenido empresarial para una mayor calidad, un aumento en la funcionalidad y ventajas para los usuarios. No sólo es el caso de algunos sectores en particular pero también en una visión integradora de la gestión de contenido empresarial (ECM). Y, también pueden ser vistos como sinónimo de estrategia.

Su mayor característica es la grande cantidad de funcionalidades presentes.

Algunos programas ECM: Nuxeo³ y Alfresco⁴.

1.7.2 Alfresco

Alfresco es un programa estadounidense de código abierto licencia (GPL) para la gestión del contenido y documentación empresarial. El objetivo de la empresa responsable del proyecto es desarrollar software de alta calidad produciéndolo con las aportaciones de los usuarios a un costo bajo. La licencia es gratuita y su desarrollo es 100% código abierto, pero el uso de la versión completa (*Alfresco Enterprise Edition*) exige la contratación de un servicio de mantenimiento. También se puede elegir instalar la versión de la comunidad (*Alfresco Labs*) que no requiere contratar ningún servicio adicional, pero necesita constantes actualizaciones, y carece de certificados de uso.

³ <http://www.nuxeo.com/>

⁴ <http://www.alfresco.com/>

El programa está dividido en diferentes soluciones, ofrece Gestión de Contenido (*ECM y CMS*), Gestión Documental, Colaboración, Gestión de Información, Gestión de Expedientes, Gestión de Imágenes, y Repositorio Alfresco JSR 170.

Amenazas:

- ✓ Altos Costes de mantenimiento. La versión gratuita no es estable.
- ✓ Numerosas opciones y posibilidades que podrían desorientar al usuario final.
- ✓ El software es complejo de modificar sin el permiso de *partners* certificados.
- ✓ Su mantenimiento en una organización es complejo a largo plazo.

Debilidades:

- ✓ Los tiempos de respuesta y los servicios que ofrece el programa dependen de las suscripciones hechas (costes de mantenimiento).
- ✓ No ofrece soluciones documentación largo plazo.
- ✓ Hay que implementar la norma ISAD G u otras, por cuenta propia.
- ✓ Demasiadas opciones y posibilidades para un usuario que busque plataformas más prácticas.

1.7.3 Nuxeo

Nuxeo es un programa inglés de código abierto destinado al ECM (*Enterprise Content Management*). Tiene dos productos diferenciados: la gestión documental, y la gestión de contenidos orientada a la publicación web, ambos se pueden compartir en la misma aplicación. El gestor documental (Nuxeo DM) ofrece un ambiente colaborativo, escalable, y multifuncional. Y además tiene en cuenta la gestión del Archivo, con el cumplimiento de los requisitos Moreq. Su lenguaje de programación está basado en JAVA, y su uso requiere navegador web. Existen versiones de NuxeoDM para Windows, Linux y Mac.

Amenazas:

- ✓ La instalación en Windows retrasa los procesos.
- ✓ Carece de equipo de desarrolladores o *partners* en cuba.

Debilidades:

- ✓ Dificultades para encontrar soporte técnico si fuera necesario.
- ✓ Hay que desarrollar e implementar la normal SAD G u otras, por cuenta propia.

Ante las amenazas y debilidades encontradas para la implementación y uso de estos sistemas hace que estos sean descartados, aunque sean herramientas realmente potentes.

1.8 Análisis del sistema propuesto

No obstante la existencia de una amplia gama de software que comparten similares objetivos, se encuentran diferencias significativas con la propuesta realizada en el presente, sobre todo en los aspectos de flexibilidad y simplicidad. El sistema debe ser capaz de adaptarse a nuevos cambios y variaciones dentro de la entidad, asimilando de manera estable cualquier modificación que se realice, tanto en la estructura de la organización, como en la composición y naturaleza de los grupos de personas. Por otra parte, el sistema propuesto debe ser capaz notificar automáticamente el plazos de una o varias tareas a cumplir en un periodo dado ante la proximidad de tiempo de cumplimiento de la misma, ya sea que esta notificación esté dirigida a una persona o a un equipo completo. Una característica vital, sería la de estar disponible todo el tiempo, y desde cualquier lugar de la organización, entiéndase computadora, sin que exija del usuario recursos excepcionales, como la instalación de un programa en específico, dígase navegador de internet, cliente de correos, actualizaciones de sistemas operativos etc. De manera general el sistema debe superar las limitaciones o inconveniencia que presentan las herramientas antes descritas, ya a la vez incorporar las características más interesantes que ellas presentan. Si bien puede ser que esto no sea posible en una primera versión, sentar las bases para su implementación en versiones sucesivas.

1.9 Apoyo a toma de decisiones

EPHEN y COULTER (1996, p. 126), enfatizan que “la Situación ideal para la toma de decisiones es la de seguridad, o sea, el administrador puede tomar decisiones precisas, pues el resultado de cada alternativa es conocido”.

La generación de los documentos de acuerdos propicia información que apoya el proceso de toma de decisiones.

Ante lo expuesto, se puede decir que la toma de decisión está directamente relacionada al potencial informativo del sistema de Información de una organización, y este debe ser lo más útil posible en la generación de mejor información de auxilio para el gestor.

1.10 Conclusión

En el desarrollo de este trabajo se exponen diferentes aspectos que son importantes confrontar para poder introducirse en el tema de esta investigación. Además se hizo un análisis de los sistemas asociados a la temática y se pudo concluir que no son aplicables al caso que se estudia, pues no satisface de forma más simplificada los requerimientos de la organización en causa.

Cuando una organización cuenta con un sistema automatizado para la gestión de acuerdos y haciendo el buen uso del mismo puede crear una estructura organizacional sólida, agregando beneficios en la gestión tanto de la organización como en la toma de decisiones.

El sistema automatizado para la gestión de acuerdos posibilita un acompañamiento rutinario en la organización, garantiendo la generación rápida y precisa de la información, agilizando el proceso de toma de decisiones.

Un sistema automatizado para la gestión de acuerdos proporciona una estructuración de gestión diferenciada, resultando en ventajas competitivas en relación a las demás organizaciones.

Bibliográficas

Castellanos Olivia, Grosлами. "Diagnóstico de la Estructura Organizativa de la Facultad Química-Mecánica de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos". Matanzas, 2010.

Alfonso Medina, Vidiana. "Diagnóstico de la Estructura Organizativa de Dirección de la Vicerrectoría de Investigación Post-Grado de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos". Matanzas, 2010.

Rodríguez, Marialys Brito. "Diagnóstico de la estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos". Matanzas, 2010.

International Standard Organization. ISO 15489 Información y documentación.

CHURCHAMN, C.W. *Introdução à teoria dos sistemas*. 2 ed. São Paulo: Vozes, 1972.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Otávio J.; FABRICIO, M.M.; MELHADO, Silvio B. Improvement of the design process in the building construction. CIB WORD BUILDING CONGRESS 2004. *Proceedings...*Toronto, canada: 2004.

OLIVEIRA, Otávio J.; VICO MAÑAS, A.; MELHADO, Silvio B. Processo de projetos na construção de edifícios: avaliação de desempenho dos aspectos ligados à gestão. In: XXXIX - Assembleia Anual Cladea 2004: Gestión y competencias Frente a los Desafíos de La Integración de los Mercados. Anais... Puerto Plata, Republica Dominicana, 2004.

Moro Cabero, Manuela. "El archivo de empresa: un recurso a considerar desde la perspectiva TQM". Revista General de Información y Documentación, Vol. 7, nº 2. 1997.

Comisión de Terminología de la Dirección de Archivos Estatales. Diccionario de Terminología Archivística. Madrid: Ministerio de Cultura, 1993. ISBN 84-7483-936-X

Fernández Gil, Paloma. Manual de Organización de Archivos de Gestión en las Oficinas Municipales. Granada: CEMCI, 1999. (<http://www.cemci.org/archivos.pdf>)

Vásquez, Manuel. Manual de Selección Documental. Santafé de Bogotá: Archivo General de la Nación de la República de Colombia, 1992.

Ibai Sistemas. (2003). [Página Web en Línea]. Disponible en: http://www.ibaiintranets.com/articulos/10_ventajas_de_implantar_un_sistema_de_gestion_documental.php.

Meeting – Definition and More from the Free Merriam-Webster Dictionary. (n.d.). Dictionary and Thesaurus – Merriam-Webster Online. Retrieved April 21, 2010, from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/meeting>

STONER, J. Administración. Quinta Edición. Imprenta Alejo Carpentier.

SHEIN, E. H. *Guia para sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpo, 2001

_____. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. (a) *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FEREIRA, A. A.; REIS, A. C.F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 2001.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, Leonard A. *A escolha se estratégias para mudanças*. In: Coleção Harvard de Administração. v. 7, p. 5-28. São Paulo: Nova Cultura Ltda, 1986.

LAWERNCE, P. R. *Como lidar com a resistência às mudanças*. In: Coleção Harvard de Administração. v. 10, p. 5-25. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1986.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneiro, 1979.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

GÁRCIGA, M., ROGELIO, J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Segunda Edición. La Habana, Editorial Felix Varela, 2006.

SER Solutions Iberia. ¿Qué es iECM? [en línea] [s.l.: s.n.], 2009.

KAMPPMEYER, Ulrich. Enterprise Content Management. [en línea] Hamburgo: Project Consult, 2006. http://www.project-consult.net/Files/ECM_White%20Paper_kff_2006.pdf

INICIATIVA Española de Software y Servicios. Promoción del desarrollo de SW libre en un entorno de calidad y confianza adaptando las metodologías, procesos, modelos de negocio y últimas tecnologías. <http://www.ines.org.es/vulcano/>

STEPHEN P. Robbins.; COULTER, Mary. Administração. 5. ed. Prentice. Hall Interamericana, 1996.