

**Universidad de la Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros**



**Propuesta de Flujograma del Proceso Docente para el Centro de
Estudios Contables Financieros y de Seguros**

**Autora: Lisandra Guerra Naranjo
Tutora: MSc Acelia Carvajal Montané
Consultante: MSc Odalys Gastardi Picó**

Ciudad de la Habana, Mayo del 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco no solo a las personas que tuvieron que ver directamente con la ejecución de la tesis; sino a todos aquellos que me apoyaron en mi vida para lograr este resultado.

Por eso, a mis padres les agradezco por todo el apoyo que siempre he tenido de su parte en cualquier etapa de mi vida y lo seguiré teniendo, a mi abuela Zaida por su ternura, a mi hermano Israelito, por ser yo lo que el mas quiere en el mundo y por su exigencia en la confección de la tesis, a mis familiares, en especial a mi tía Graciela y aquellos que ya no se encuentran conmigo pero siempre conté con ellos.

A mi novio Daniel por su amor y apoyo en los momentos de desaliento, a mi amiga Lisbet por su lealtad, a Raquelita Rey por brindarme su ayuda y por su rico sazón.

A el apoyo que recibí de la gran familia que conforma el personal de CECOFIS, a Javier por dedicar su tiempo a la revisión del trabajo y orientarme en la investigación.

Y en especial a mis Tutoras Acelia y Odalis no solo les agradezco por el apoyo que me dieron en el trabajo, también por toda la enseñanza que me han brindado y por su infinita paciencia para conmigo.

En fin, a todos, **Gracias.....**

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Página.</u>
Introducción	1
Capítulo I: Marco Conceptual.	6
1.1. Las Organizaciones.	6
1.1.1. Tipos de Organizaciones.	7
1.1.2. La Organización como un Sistema de Flujos.	10
1.2 Sistemas Organizacionales.	12
1.2.1 Características de los Sistemas Organizacionales.	15
1.3 Los procesos. Enfoques y gestión por procesos en los Sistemas Organizacionales.	15
1.3.1 Características de los Procesos.	16
1.3.2 Clasificación de procesos.	17
1.3.3 ¿Qué es el Enfoque por Procesos?	18
1.3.4 Gestión por Proceso.	19
1.3.5 Modelado de Procesos.	21
1.4. Los Flujogramas como herramienta para el análisis de los procesos.	22
1.4.1 Objetivos de un Flujograma.	22
1.4.2 Ventajas de los Flujogramas.	24
Capítulo II : Diagnóstico del Proceso Docente del CECOFIS	26
2.1 Breve caracterización de la entidad.	26
2.2 Identificación de los procesos.	29
2.3 Análisis del Proceso Docente.	33
Capítulo III: Propuesta de Flujograma del Proceso Docente	43
3.1. Análisis descriptivo del Flujograma Proceso Docente	43
3.1.1. Flujograma Proceso Docente. Planificación Docente.	44
3.1.2. Flujograma Proceso Docente. Modalidad Presencial	46
3.1.3. Flujograma Proceso Docente. Modalidad a Distancia.	48
3.1.4. Flujograma Proceso Docente. Unidad Docente.	50
3.1.5. Flujograma: Unidad Docente, Inserción y Tesis.	52
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	60

RESUMEN

En las Organizaciones los procesos de gestión son claves para la consecución eficiente de las actividades, además son incuestionable los beneficios que la aplicación del enfoque de la gestión por procesos genera a las instituciones, a partir del aumento de la satisfacción de sus clientes, con la integración de personas y procesos y el incremento de la productividad, la competitividad y su desempeño.

De ahí que se hace necesario la mejora continúa de los procesos de las Organizaciones, contexto en el que se encuentra inmerso el Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros, con la búsqueda de una mejora en su Proceso Docente.

Para la solución de este problema se propone desarrollar y aplicar un Flujograma del Proceso Docente que oriente al CECOFIS durante el desarrollo de la documentación de los Sistemas de Gestión, pues proveen una descripción de los procesos y un detalle de las operaciones mucho más amigable que los procedimientos y otros instructivos basados en texto, que permitirá mejores resultados en términos de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios.

Para ello fue necesario analizar las definiciones generales y tendencias actuales de los Sistemas de Gestión, los procesos y los Flujogramas, además de hacer un diagnóstico del Proceso Docente del CECOFIS para a partir de esto, realizar la Propuesta del Flujograma del Proceso Docente de la entidad. y luego poder arribar a Conclusiones y hacer Recomendaciones útiles para dar continuidad a la Investigación.

INTRODUCCIÓN

Incorporar sistemas de gestión en las Organizaciones, independientemente del enfoque que se aplique, es un aspecto fundamental si se quiere lograr un impacto significativo en los resultados del desempeño institucional.

Debe tenerse en cuenta que la gestión no es una acción vinculada únicamente a la dirección o a la gerencia, como comúnmente se piensa, sino que hablar de gestión implica hacer referencia al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades y, sobre todo, implica un buen aprovechamiento de todos los recursos existentes, incluidos los humanos, para mejorar el funcionamiento de la propia organización y propiciar una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de los integrantes que la conforman.

En este sentido se ha avanzado mucho en la última década, y las organizaciones buscan, cada vez más, enfoques eficientes de gestión, que permitan organizar los esfuerzos y la realización de las actividades para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional y la aplicación de herramientas que les faciliten su desarrollo.

Este es el caso de la entidad que se analiza en esta investigación, el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, CECOFIS, que garantiza la superación de los recursos humanos del Ministerio de Finanzas y Precios y su sistema empresarial, mediante servicios educacionales especializados con alta responsabilidad para el organismo, por lo que el desarrollo eficiente del Proceso Docente es fundamental.

Teniendo en cuenta que este proceso es trascendental, complejo y variable se necesita que sea gestionado adecuadamente de manera que se garantice fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión, así como la simplificación de la documentación y las actividades haciendo posible además una mayor disponibilidad de tiempo de los profesores y mejor utilización de los recursos con que cuenta la institución, necesarios para atender el resto de las

actividades que se ejecutan, tales como las investigaciones, asesorías entre otras.

Por tanto, ante la necesidad de mejorar la gestión del Proceso Docente, CECOFIS, desde su fundación, ha incursionado en la aplicación de modernos métodos de enseñanza y la utilización de medios tecnológicos avanzados, de acuerdo con las técnicas y herramientas existentes en el mundo de hoy, buscando de este modo una mejor eficiencia.

Al encontrarse el centro inmerso en un proceso de perfeccionamiento institucional aparece la necesidad de analizar cada paso del proceso docente de manera que se pueda obtener información acerca de los siguientes aspectos:

- ➡ ¿Son necesarias todas las actividades que se realizan en el proceso docente?
- ➡ ¿Es útil la información que contiene cada actividad?
- ➡ ¿Cómo se pueden utilizar la información y el desglose de las actividades para el seguimiento de un proceso de mejora?
- ➡ ¿Cómo mostrar de manera global el proceso para tener un mejor conocimiento del mismo que sea común al grupo de implicados en dicho proceso?

Para posibilitar que el centro pueda dar respuestas a estas interrogantes se plantea el **Problema Científico** siguiente:

¿Cómo lograr la mejora de la gestión del Proceso Docente en el CECOFIS, donde se combinen armónicamente tanto esfuerzos como resultados en la toma de decisiones más efectivas?

Para dar solución a este problema, se considera importante la conformación de una herramienta que propicie el cambio organizativo, como método aplicable en todos aquellos estudios en los que un grupo de trabajo necesita conocer sobre el funcionamiento de un proceso determinado, en busca de una mayor explotación de las oportunidades para realizar las acciones docentes, procesos flexibles e

innovadores y con capacidad para la reacción eficiente ante los cambios del entorno y ante la evolución de la propia organización.

En la actualidad los Flujogramas son considerados mayoritariamente por las empresas o departamentos de sistemas, como uno de los principales instrumentos utilizados en el análisis o descripción de procesos. Se consideran beneficioso para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en la mejora de la calidad, así también se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

Se plantea entonces como **Hipótesis**:

La elaboración de una propuesta de Flujograma a partir del Manual de Procedimientos, Estructura Organizativa y flujos del CECOFIS, posibilitará a la Organización una herramienta que coadyuve a la mejora de la gestión del Proceso Docente en la entidad.

Como **Objetivo General** para dar solución al problema planteado se declara:

Proponer un Flujograma del Proceso Docente para el CECOFIS a partir de la fusión del Manual de Procedimiento, la Estructura Organizativa y los flujos de la entidad.

Para dar cumplimiento al objetivo general se tienen en cuenta los siguientes **Objetivos Específicos**:

- ➡ *Establecer la fundamentación teórica que sustenta los sistemas dirigidos por proceso.*
- ➡ *Realizar un diagnóstico del Proceso Docente del CECOFIS en busca de un mejoramiento de su desempeño.*
- ➡ *Construir el flujograma del Proceso Docente respetando la secuencia cronológica y asignando los símbolos correspondientes.*

El trabajo se organizó en tres Capítulos:

Capítulo I: Marco Conceptual.

Aborda de forma general los aspectos teóricos fundamentales que sustentan este trabajo, analizándose a las Organizaciones como sistemas, se hace alusión a los enfoques de gestión por proceso, importante para la aplicación de mejoras continuas. Se brindan además algunas definiciones planteadas por diferentes autores y se profundiza en el análisis del Diagrama de Flujo como una técnica de modelado de proceso.

Capítulo II: Diagnóstico del Proceso Docente del CECOFIS

Brinda la caracterización del CECOFIS, los procesos que se identificaron en el centro y el estudio del Proceso Docente, donde se determinó la necesidad del diagrama de flujo como una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y ver la descripción y vínculos de las distintas etapas del proceso.

Capítulo III: Propuesta de Flujograma del Proceso Docente

Este capítulo ofrece el diseño de los Flujogramas correspondientes al Proceso Docente, atendiendo a las modalidades que se utilizan en la institución (enseñanza presencial y a distancia) así como a los diferentes niveles de enseñanza (unidad docente y educación postgraduada). Se realiza una descripción de las actividades que conforman el proceso docente y un análisis valorativo para la aplicación de mejoras continuas que contribuyan a su perfeccionamiento.

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron diferentes **Métodos de Investigación**, de ellos:

- ➡ Método empírico: mediante la aplicación de la observación y el criterio de experto

- ➡ Método Teórico: se utilizó el histórico – lógico y el análisis - síntesis
- ➡ Realización de encuestas a trabajadores del CECOFIS
- ➡ Consulta Bibliográfica.
- ➡ Elaboración de tablas y gráficos.
- ➡ Búsqueda de información en Internet

Este trabajo brinda a la entidad la posibilidad de contar con una herramienta que permita visualizar el proceso docente en sus diferentes modalidades, con la información, documentación, niveles de subordinación y relación que existe entre las actividades que lo conforman.

Permite además que todo el personal de la entidad confronte su incidencia dentro del Proceso Docente para la aplicación de acciones de mejoras continuas que contribuyan al desarrollo adecuado y eficiente de su gestión.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1. Las Organizaciones.

El hombre a raíz de sus limitaciones físicas, psicológicas y sociales, que le impiden como individuo realizar sus metas y objetivos, siente la necesidad de cooperar con sus semejantes, para garantizar así un resultado a sus fines, surge de esta forma entidades sociales con este propósito, denominada organizaciones. Universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubes sociales, la familia, entre otras, cada una con sus características específicas son un ejemplo actual.

Teniendo en cuenta tal diversidad muchos especialistas de esta materia han asumido como organización las definiciones siguientes:

Según **Harold Koontz y Cyril O'Donnell**¹, Organización es: “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”.

Para **Beckles**² Organización es “estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.

Eugenio Sixto Velasco³ define Organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

¹ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm Koontz & O'Donnell.

² www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm Beckles, Carmichael y Sarchet

³ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm Eugenio Sixto Velasco

Para **Del Pilar**⁴ la palabra Organización significa “acción y efecto de organizar y conjunto organizado”. La expresión conjunto organizado nos evoca a la empresa en su totalidad, conformada a partir de una distribución formal de responsabilidades.

Bueno, Eduardo⁵, define como Organización al conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que pueda ser tanto lucrativa como no lucrativa.

Estos autores coinciden en que las organizaciones constituyen grupos de personas que generan relaciones, y que para no generar caos, están regidas por estructuras formales, por tanto una Organización, es la forma que asumen todas las asociaciones humanas para lograr fines de productividad y prosperidad.

Consecuente con esta investigación, se considera la definición ofrecida por **Sixto Velasco, Eugenio** como la más aceptada al proponer aspectos que la hacen completa, y adaptable a las características de cualquier tipo de organización, siendo específica y estructurada.

1.1.1 Tipos de Organizaciones.

Las Organizaciones pueden ser formales o informales en dependencia de las relaciones entre los elementos de la estructura organizativa, así tenemos que:

Una **Organización formal**⁶ “es la estructura planeada que representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre sus componentes, encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”...”es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas”,

⁴ II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Memorias. Teresa del Pilar Niño B. Separata del Curso Comunicación Organizacional de la UNMSM.1996

⁵ Bueno Campos, Eduardo “Organización de empresas”, ediciones pirámide, S.A., 1996 pág. 27

⁶ Kast y Rosenzweig, en Menguzzato, pág. 296, 1987.

La **Organización formal** se crea de manera oficial, basada en una división racional del trabajo y en la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por la alta dirección, es planeada y comunicada mediante la descripción de los procedimientos y de los organigramas. Por su parte una **Organización informal**⁷: “es aquella que surge espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan, (con frecuencia de manera implícita), para alcanzar metas comunes, la misma está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal, o sea, que describe el comportamiento que acompaña, o está detrás de la estructura formal de una organización”

Estas organizaciones informales se caracterizan por ser flexibles y presentar cierto grado de libertad en la actuación de sus miembros (espontaneidad), aspecto que puede manifestarse en una organización formal cuando los trabajadores no conocen bien los canales oficiales de comunicación y, por tanto, usan otros que consideran más convenientes, o al existir obstáculos interpersonales que impiden a los trabajadores utilizar los canales formales de dependencia, o sencillamente porque los trabajadores obtienen una respuesta más rápida si pasan por alto ciertos canales un poco más burocráticos aunque sean más oficiales.

Al estar capacitado acerca de cómo resultaría mejor establecer las estructuras de las organizaciones y prever cómo pudieran funcionar las relaciones informales, se estaría garantizando con ello el mejoramiento de su desempeño, y la efectividad en los resultados del trabajo.

Es visible entonces que, aún personas capaces, que deseen cooperar entre sí, realizarán un trabajo más efectivo si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan entre si, de modo que una estructura de organización debe estar diseñada de manera que establezca quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados;

⁷ Kast y Rosenzweig, en Menguzzato, pág. 296, 1987.

de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

“Pero para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, se tiene que entender en primer lugar como funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones. Concretamente se debe conocer como atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión, atendiendo al grado de especialización, coordinación y formalización”⁸.

La organización se describe según modelo planteado por Mintzberg, atendiendo a diferentes partes: Núcleo de Operaciones, Línea Media, Ápice Estratégico, Tecnoestructura y el Staff de Apoyo, que constituyen los niveles jerárquicos clásicos: estratégico, táctico y operativo respectivamente. (**Ver Anexo I**)

En el **Núcleo de Operaciones** los trabajadores cumplen el objetivo fundamental de la organización: asegurar las entradas (inputs) que se transforman en salidas (outputs) durante la ejecución del proceso.

La **Línea Media** está conformada por los directivos que vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando, ellos ejercen una autoridad directa sobre los trabajadores y constituyen el mecanismo de coordinación denominado supervisión directa.

El director general y los demás directivos de nivel superior constituyen junto con su staff personal, el **Ápice Estratégico**, sus preocupaciones son de carácter global, se ocupan de que la organización cumpla efectivamente con su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la Organización.

⁸ Menguzzato y Renau, pág 296, 1987

La **Tecnoestructura**, es integrada por los analistas que desarrollan su labor de normalización del trabajo, aplicando técnicas analíticas para facilitar la adaptación de la organización a su entorno.

Así mismo el **Staff de Apoyo** está conformado por todo aquel personal encargado de propiciar un apoyo indirecto a las misiones fundamentales de la organización.

1.1.2 La Organización como un Sistema de Flujos.

Una vez que se definen las cinco partes fundamentales de la organización, se debe plantear como funcionan conjuntamente. Existen diferentes formas en que se produce este funcionamiento dado que los vínculos son variados y complejos.

Las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, material de trabajo, información y procesos de decisión. En el estudio de estos flujos se han destacado varias escuelas del pensamiento, todas con diferentes visiones de la organización: **(1)** como un sistema de autoridad formal, **(2)** sistema de flujos controlados, **(3)** sistema de comunicación informal, **(4)** sistema de constelaciones de trabajo y **(5)** sistema de procesos de decisión. Pero cada una de estas cinco visiones queda representada como una sobreimpresión.

Se tomará la sobreimpresión de **Pfiffner y Sherwood**⁹, quienes indican que “el total de las sobreimpresiones puede llegar a ser tan complejo, que resulte opaco...”, pero si se trata individualmente en relación a la totalidad resultará más fácil comprender la complejidad del sistema global, como se relaciona a continuación:

(1) La organización como sistema de autoridad formal: Usualmente representada por el organigrama para su descripción. Se debe reconocer que el organigrama aunque no nos muestre las relaciones informales, propicia una fiel representación de la división del trabajo, mostrando en una rápida ojeada, las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan estas en

⁹ La estructuración de las organizaciones Tomo II

unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal, describe de hecho el uso de la supervisión directa.

(2) La organización como sistema de flujos regulados: muestra los flujos de materiales de trabajo, de información y de procesos de decisión, pero sólo aspectos que quedan sistemática y explícitamente controlados. Incluye flujos horizontales de trabajo tanto en el núcleo de operaciones como fuera de él, flujos ascendentes con información agregada sobre el rendimiento y excepciones, descendentes que consisten en órdenes elaboradas y flujos horizontales de información entre especialistas del staff y directivos de línea. La primera visión de la organización describe el uso de la supervisión directa como mecanismo de coordinación, ésta, en cambio, describe el uso de la normalización.

(3) La organización como sistema de comunicación informal: centra su concepto en la adaptación mutua como mecanismo de coordinación, reconociendo la gran importancia que tiene esta en las organizaciones. Existen dos motivos primordiales: uno es el escaso trabajo que pueda realizarse sin comunicación informal, al resultar muy difícil controlarlo todo, llevando la normalización a ser complementada por la adaptación mutua y un segundo motivo social es, la necesidad de las personas de relacionarse como seres humanos, tanto por razones de amistad, como para aligerar tensiones.

(4) La organización como sistema de constelaciones de trabajo: sugiere que la red informal antes expuesta siga determinadas pautas, estando relacionada con el sistema de autoridad formal. La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo, conformada por exclusivos círculos prácticamente independientes, que a su vez están integradas por individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico. Las constelaciones de trabajo oscilan entre lo formal y lo informal, entre grupos de trabajo que figuran como unidades claramente diferenciadas en el organigrama y grupos constituidos de modo informal, al reunirse individuos de unidades distintas para formular decisiones.

(5) Las organizaciones como sistema de procesos de decisión ad hoc: El proceso de decisión abarca todos los pasos que se dan desde el momento en que se percibe el estímulo de acción hasta que se produce el compromiso de la acción a realizar. Los procesos de decisiones se han dividido en grupos de acuerdo con su importancia dentro de la organización, quedando las decisiones de operaciones, administrativas y estratégicas, se debe entender cómo están vinculadas entre sí y qué papeles juegan los distintos participantes (trabajadores, directivos de línea superior y media, miembros del staff tecnocráticos y de apoyo) en las distintas etapas de cada proceso de decisión.

El proceso de decisión ad hoc, es la mezcla de distintos tipos de decisiones antes citados. Hay que señalar dos aspectos importantes: primero, el proceso de decisión estratégica atraviesa muchas constelaciones de trabajo, dividiéndose el proceso de puesta en práctica con mayor nitidez entre constelaciones distintas. Segundo, muestra un proceso de decisión de arriba hacia abajo donde el poder de decisión permanece en la cumbre de la organización. A pesar de estos aspectos se muestra la compleja mezcla de flujos formales e informales de autoridad, comunicación y procesos de decisión.

Por tanto, las sobreimpresiones de sistemas presentan una imagen incompleta del funcionamiento real de la organización, pero a su vez explican un aspecto importante al observarlas en su conjunto y es que sugieren la auténtica complejidad del funcionamiento de la organización, demostrando que la única forma para comenzar a entender como funciona la organización es prestando atención a estos flujos reales: de autoridad, materiales de trabajo, información, y procesos de decisión.

1.2 Sistemas Organizacionales.

El ser humano en sí mismo es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, la premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una

organización sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular), es decir, analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas.

.

Con relación a esto, **Senn**¹⁰ señala que al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.

Por su parte **Kreps**¹¹ menciona lo siguiente: Las organizaciones son sistemas, cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudarán a cumplir sus metas (modelo de transformación) por ejemplo: clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada.

Para lograr un mejor engranaje entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema; a continuación se exponen dos puntos de vista a través de los cuales se puede distinguir una organización.

Punto de vista vertical: desde esta perspectiva generalmente los directivos perciben sus empresas. Este enfoque da prioridad a las actividades que se realizan en la organización, agrupando en áreas funcionales todas aquellas que poseen un mismo fin, o que sean afines.

Punto de vista horizontal: percibe la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando relaciones entre ellas hasta llegar al cliente final, o sea, dentro de la estructura funcional de la empresa, se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización. .

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajo/75/sistema-organizacional>

¹¹ Gary L. Kreps "La Comunicación en las Organizaciones" Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 101-102-103-111-112

Kreps, plantea además “La Teoría de Sistemas Sociales de la Organización”. Esta teoría se desarrolló para detallar el modelo descriptivo de los procesos de la organización, alude que la organización es “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”.

Algunos de los componentes claves de la organización son sus miembros individuales, los grupos estructurales y funcionales, las tecnologías y equipos. Cualquier cambio que influye sobre un componente, afecta inevitablemente a los otros componentes del sistema. Es por ello que para la realización de esta investigación resultó necesario profundizar en el análisis de los sistemas organizacionales, así como en la teoría de sistemas que propone cuatro implicaciones que a continuación se muestran:

- *La interdependencia*: todas las partes de una organización están interrelacionadas (sistema y entorno circundante)
- *La apertura*: implica que la organización debe estar consciente de los cambios en su entorno.
- *Marco analítico macroscópico y microscópico*: a nivel macro la teoría de sistemas identifica las influencias externas sobre las organizaciones y a nivel micro los recursos humanos con sus influencias internas.
- *La adaptación y la innovación de la organización*: implica que las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y adoptivas, innovan continuamente para hacer frente a restricciones cambiantes del entorno del sistema y los canales de comunicación externa se utilizan para recolectar la información relevante del entorno e informar a los miembros acerca de las necesidades del cambio.

Lo anterior da la idea de que los sistemas deben ser abiertos, los sistemas cerrados solo existen en conceptualización, ya que es necesaria la interacción con el medio ambiente que rodea el sistema para poder adquirir un estado estable o equilibrio dinámico en la medida que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo.

1.2.1 Características de los Sistemas Organizacionales.

Una de las características de los sistemas organizacionales, es la disposición de las personas que lo forman a contribuir en acción, sacrificando el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación y alcanzar el objetivo que los une, razón que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones; diferenciadas, pero interrelacionadas.

Otro aspecto a resaltar es el equilibrio entre la actividad de las organizaciones y su medio circundante. Por lo general, las iniciativas empresariales en sus inicios mantienen estructuras simples, sin mayores complejidades para los procesos productivos o humanos. Al crecer la demanda de lo ofrecido por la organización, es natural que esta crezca, en términos de estructura, para poder satisfacer la demanda existente.

Las organizaciones, como tal son organismos sociales vivos y por consiguiente cambiantes, nunca configuran una unidad lista y acabada, ya que perdería el dinamismo y la actividad, que son necesarios para mantener la relación con el medio en que se ve inmerso el sistema organizacional. De ahí la importancia de la gestión del cambio planificado y de los procesos que conforman la actividad organizacional.

1.3 Los procesos. Enfoques y gestión por procesos en los Sistemas Organizacionales.

Diferentes autores han creado definiciones de lo que es un proceso, dos muy sintetizadas las hacen el consultor norteamericano **Stephen Heffernan**¹², que señala: “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un cliente externo o interno”; y. **Jesús Antonio Rivera Martínez**¹³ que plantea “Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas,

¹² Tomado de la Tesis “Procedimiento de gestión por proceso en la organización Grupo Industrial Astillero” de la Msc María R. Sandoval

¹³ Tomado de la Tesis “Estrategia de gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas.” autor: lic. Raciél Napolón López

proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman”. En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio la segunda especifica los elementos que lo conforman.

Por su parte en la **ISO 9000**¹⁴: se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues expone que “Un proceso: es toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido, constituyen lo que se hace y cómo lo hace. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso, no existen sin un producto o servicio, no existe cliente sin un producto y/o servicio, y tampoco existe producto y/o servicio sin un proceso. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

1.3.1 Características de los Procesos

Algunas de las características más notables de los procesos según **Harrington**¹⁵ son:

- ➡ Son enfocados al cliente.
- ➡ Dependen del material y la información que reciben.
- ➡ Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior.
- ➡ Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos.
- ➡ El proceso puede verse como la esencia del negocio.
- ➡ La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos.

¹⁴ Norma ISO 9000:2000 en su apartado 3.4.1

¹⁵ Harrington, H. J.: Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá DC, Colombia, 1998.

- ➡ Gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las Empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo.
- ➡ El proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.
- ➡ Son de principio a fin, o sea, van a través de la organización.
- ➡ Todos desempeñan tres roles en el trabajo: Proveedor, quien suministra los insumos necesarios para llevar a cabo el servicio, Productor, quien ejecuta las acciones que transforma y agregan valor a dichos insumos para poner un producto o servicio en manos del Cliente, y Cliente, quien, en primer lugar, provoca el accionar del proceso en su dirección y, en segundo, recibe los productos o servicios por los que paga.

El conocimiento y dominio de estas características resulta de gran utilidad para la correcta identificación y definición de los procesos que fluyen a través de las organizaciones.

1.3.2 Clasificación de procesos

Existe una gran variedad de clasificaciones en la agrupación de los procesos, muchos de ellos se clasifican por su alcance o por su repercusión en la calidad, aunque, desde distintos enfoques, generalmente se mencionan tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte o apoyo.

Los **procesos estratégicos** se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Los **procesos operativos** constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente. Finalmente, los **procesos de soporte o de apoyo** son las actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos operativos.

El conocimiento de los tipos de procesos ofrece la claridad necesaria para identificar prioridades y no perder de vista el objetivo-meta del sistema de gestión en el que se aplica la gestión por procesos

1.3.3 ¿Qué es el Enfoque por Procesos?

La Real Academia de la Lengua Española entre otras acepciones del vocablo “enfoque”; expone dos que resultan especialmente interesantes, para una mejor comprensión del tema.

1. Enfoque: en un aparato óptico, es la operación que consiste en lograr una mayor nitidez para la imagen y en reproducir un plano determinado.
2. Enfoque: manera de considerar o tratar un asunto.

Entonces, el **Enfoque por Procesos**, no es más que el lente con que se mira a la Organización; lente a través de la cual, se verá en primer plano los procesos que fluyen por la misma; determinando los puntos donde peligra la integridad y su óptimo desempeño. Estos puntos, frecuentemente, lo constituyen las relaciones que se establecen entre distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa, en otras palabras sería la visión que se tendría de la organización, al mirarla a través del “lente” al que se ha hecho alusión (**Ver Anexo II**):

En el **Enfoque por Procesos** se le da prioridad en el análisis y la investigación a los procesos; ¿cómo?, ¿para qué? y ¿por qué funcionan?, es lo primero que se tiene en cuenta. La **Norma ISO 9001**¹⁶ define como **Enfoque basado en Procesos**¹⁷ a “La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión”.

Este enfoque se fundamenta, principalmente, en la Teoría de Sistemas, toda la Organización concentra su atención en las relaciones entre las partes y no en estas por separado; el carácter sinérgico de esta forma de pensar de la empresa y su funcionamiento, es esencial.

¹⁶ Acevedo, P. (2002) Enfoque por procesos: un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial Volumen, 4 DOI:

¹⁷ En la literatura se usa indistintamente dicho nombre y el de Enfoque por Proceso para referirse a lo mismo

1.3.4 Gestión por Proceso

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

En la última década, la **Gestión por Procesos** ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones ya que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Entonces la **Gestión por Procesos** “No es más que la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, lo cual consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”

La **Norma ISO 9001** también, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se plantea: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

El análisis y definición de los procesos permite:

- ➡ Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).

- ➡ Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- ➡ Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- ➡ Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- ➡ Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- ➡ Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- ➡ Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso se puede describir en un único procedimiento)
- ➡ Evitar despilfarros de todo tipo
- ➡ Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

La **gestión por proceso** es ventajosa, por ejemplo, en las organizaciones existen numerosos tipos de actividades, debido a esta diversidad y a la complejidad de los procesos, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por proceso estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y la mejora de la calidad.

Según ISO 9001:2000 la gestión por proceso ofrece como ventaja un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa.

La **Gestión por Procesos** se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la **Gestión por Procesos** es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

1.3.5 Modelado de Procesos

Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tal como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc. Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla, y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema.

Un adecuado modelo debe permitir:

- ➡ Mejorar el diseño de sistemas
- ➡ Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- ➡ Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas
- ➡ Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas

La elaboración de un modelo que ofrezca estas ventajas requiere un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible. Algunas técnicas de modelado de procesos son:

➡ **Diagrama IDEF0 (Integration DEFinition language 0).**

La metodología IDEF0, aplicada a un sistema, da como resultado un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo. Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas).

➡ **Diagrama de flujo o Flujograma**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades que componen un proceso. En el próximo epígrafe se profundizará en el contenido e importancia de esta herramienta.

Ambos diagramas sirven como herramienta para el análisis de los procesos, además de facilitar la concepción de la organización como un sistema. En esta investigación se empleará la técnica de diagrama de flujo teniendo en cuenta los objetivos y características del mismo, que se adecuan a las especificidades de la entidad objeto de análisis.

1.4. Los Flujogramas como herramienta para el análisis de los procesos.

Al criterio de **Harrington**¹⁸ los **diagramas de flujo**: “...describen gráficamente los procesos existentes o las propuestas de nuevos procesos utilizando símbolos, líneas y palabras simples para mostrar a manera de foto las actividades y secuencia de los mismos.”

Según **Guillermo Gómez Cejas**¹⁹ el Flujograma²⁰, “es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”

Por lo que se puede concluir con una definición muy sintetizada y común en ambos autores, un **Flujograma** es una representación gráfica de la secuencia de actividades que componen un proceso.

1.4.1 Objetivos de un Flujograma.

- ➡ Estructurar la solución del problema independientemente del lenguaje a utilizar.
- ➡ Separar la solución lógica de programación de la parte de reglas y sintaxis de codificación, con esta división del trabajo se obtiene mayor eficiencia.

¹⁸ H. James Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Copyright©1993

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

²⁰ En la literatura se usa indistintamente dicho nombre y diagrama de flujo para referirse a lo mismo

- ➡ Dar una visión completa del problema al programador en un programa ya codificado.
- ➡ Permitir una comprensión más rápida del programa a otros programadores.

Según Guillermo Gómez Cejas, las **características** de los Flujogramas se manifiestan de la forma siguiente:

- ➡ *Sintética*: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- ➡ *Simbolizada*: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- ➡ *De forma visible a un sistema o un proceso*: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

Harrington²¹ también plantea que existen varios tipos de diagramas de flujo, cada uno tiene un propósito definido. Uno de los más conocidos y difundidos es el **Diagrama de flujo estándar de la ANSI** (American National Standards Institute) del que se han aprovechado los símbolos, utilizados para la representación de los procesos y sus interrelaciones, para otros tipos de diagramas de flujo como el **Diagrama de flujo funcional**.

En el **Diagrama de flujo estándar de la ANSI** se utilizan símbolos que describen acciones, traslados de información, formularios y reportes empleados, archivos utilizados y decisiones tomadas en un proceso, siguiendo el orden lógico del

²¹Harrington, H James “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1993.

mismo con la utilización de flechas o saetas, en el trabajo se encuentra la descripción de la simbología de estos diagramas. **(Ver Anexo III)**

El **Diagrama de flujo funcional** describe el movimiento del flujo del proceso entre diferentes unidades de trabajo, este tipo de diagrama usualmente se combina con la simbología presentada por la ANSI de manera que permite observar cómo un proceso interviene vertical y horizontalmente en la organización y cuál es la responsabilidad de cada área o persona en el proceso.

1.4.2 Ventajas de los Flujogramas

- ➡ Favorecen la comprensión del proceso mostrándolo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ➡ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ➡ Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- ➡ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

A continuación se describe un método²² para identificar y definir los procesos de un sistema de gestión mediante **Flujogramas**. En este método existen dos fases bien diferenciadas:

1. Elaboración del Mapa de Procesos
2. Descripción de cada Proceso

²² http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_flujo.pdf

1. Elaboración del Mapa de Procesos: Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

2. Descripción de cada Proceso: Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- ➡ Cabecera: incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha)
- ➡ Objeto: es la descripción de la razón de ser del proceso, nos indica de forma resumida qué persigue el proceso y el motivo de su existencia
- ➡ Alcance: es el ámbito funcional que abarca el proceso
- ➡ Responsable del Proceso: es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo.
- ➡ Registros: son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ➡ Firmas: ISO 9000 y la práctica totalidad de normas de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema

Por tanto, los **Flujogramas** resultan muy útiles una vez que nos permiten determinar cómo funciona un proceso para producir un resultado, siempre que actúe como un registro de cómo el proceso realmente opera.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DOCENTE DEL CECOFIS

2.1 Breve caracterización de la entidad.

El Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros, (CECOFIS), tiene la misión de:

“Garantizar la educación postgraduada de los recursos humanos vinculados al Ministerio de Finanzas y Precios y sus entidades subordinadas como complemento a la formación básica de los egresados de los centros de la educación superior del país, con altos valores éticos, patrióticos y profesionales que contribuyan al mejoramiento profesional y humano”.

Los **objetivos fundamentales** del CECOFIS son:

1. Ofrecer un servicio de calidad que logre mantener un estado de opinión favorable al centro y acerca de la profesionalidad demostrada por el personal de este, en el desempeño de sus funciones en cualquier lugar.
2. Impartir los cursos con un alto rigor científico, basados en los conocimientos más modernos y en la experiencia adquirida en la práctica
3. Vincular los cursos a la realidad en que se desarrolla la actividad de los cursistas.
4. Impartir los cursos sobre la base de los principios de la Revolución.

El CECOFIS cuenta con el personal docente calificado y motivado para hacer realidad el proyecto educativo, con una amplia experiencia académica sustentada fundamentalmente en la modalidad presencial, aunque desde sus inicios se asumieron retos significativos en la educación a distancia, hoy se trabaja en pos del desarrollo de esta modalidad educativa.

La calidad de las acciones se constata en la presentación de los programas a la Comisión Asesora, visitas a clases, la aplicación de encuestas y la Rendición de Cuentas, además el Ambiente Interno se caracteriza por la actitud favorable de los directivos hacia el desarrollo profesional, un Consejo de Dirección activo y cohesionado.

Las **funciones** principales del CECOFIS son:

1. Organizar y desarrollar las actividades de superación profesional de carácter nacional e internacional de lo dispuesto en el Reglamento de la Educación de Postgrado de la Republica de Cuba y del Sistema de Superación Ramal para el Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Fomentar de conjunto con otras unidades organizativas del Ministerio, el intercambio y la generalización de las mejores experiencias relacionadas con el Seguro, Servicios Conexos, Auditorías, Administración Tributaria y Financiera.
3. Promover la realización de investigaciones y estudios vinculados con la superación profesional, tendientes a la conformación y consolidación de la práctica educativa financiera cubana.
4. Propiciar programas de cooperación con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales que posibiliten incrementar el nivel de conocimiento de la actividad.
5. Conferir títulos y acreditaciones que certifiquen el dominio de los conocimientos y habilidades alcanzadas en la educación postgraduada.
6. Fomentar la elaboración y difusión de materiales y medios didácticos que eleven la calidad de la enseñanza.
7. Desarrollar asesorías y consultorías a las entidades del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para dar cumplimiento a estas funciones la Organización consta de un Organigrama Institucional (**ver Anexo IV**) que describe los niveles de autoridad y subordinación en la organización.

En esta estructura organizativa se aprecia que el **ápice estratégico** está conformado por el director del centro, responsable de la aplicación y control de las estrategias, así como de las acciones que se generen en todo el sistema de gestión con vistas a lograr el desarrollo efectivo de las actividades que se programen a corto o largo plazo.

Por otra parte la **línea media** está constituida por las Subdirecciones Docente, de Investigación y Desarrollo y de Contabilidad y Finanzas, así como por la Secretaría Docente, ellos mediante un poder descentralizado desde el nivel estratégico posibilitan el control de las operaciones.

El **núcleo de operaciones** está integrado por los metodólogos y los profesores, responsables del proceso docente de la organización, se encargan de la implementación de los procesos claves dirigidos a la satisfacción de las necesidades de los clientes como aspecto fundamental que distingue a la institución.

El **staff de apoyo** está formado por el Área Administrativa, (que incluye Almacén, Comedor y Auxiliares técnicos, conjuntamente con los chóferes), así como el grupo de técnicos de Contabilidad, el grupo de Finanzas, el Administrador de Redes y el Técnico de Recursos Humanos, ellos brindan apoyo logístico con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo o procesos de acción de la entidad.

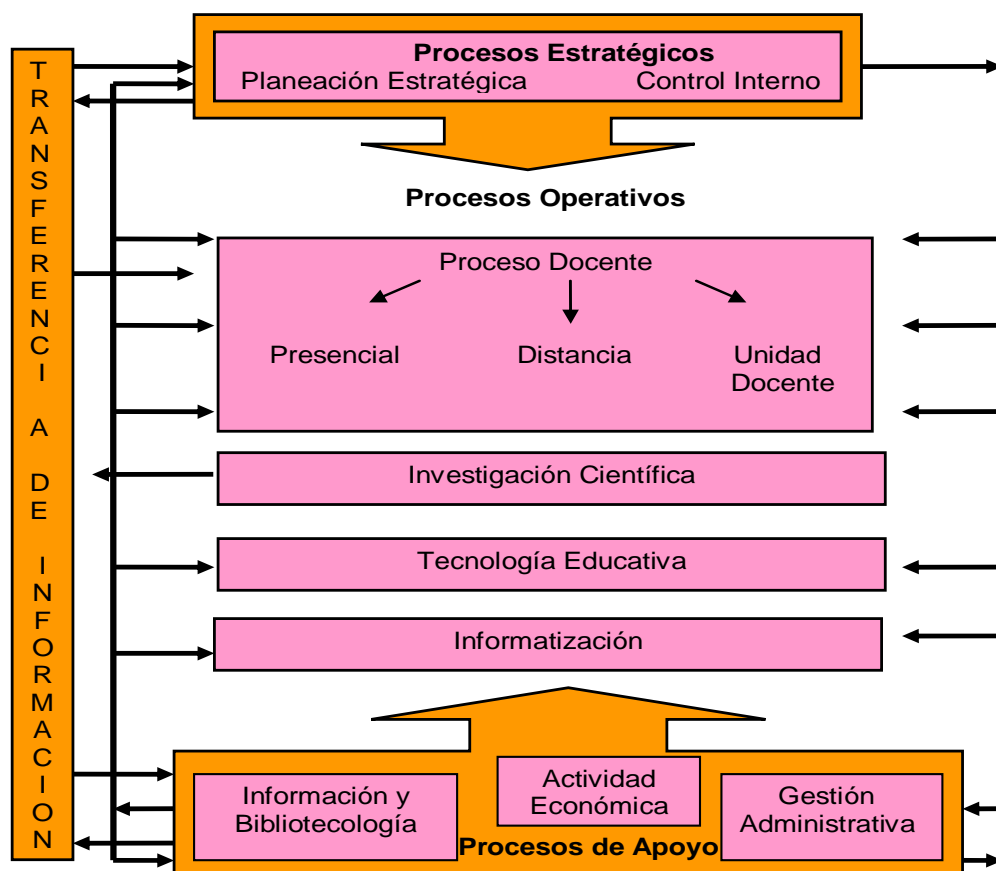
En la organización existe además el Comité de Control Interno, el Comité de Ingresos y el Consejo Científico como **tecnoestructura** que contribuyen a la estabilización y la normalización de las pautas que rigen la actividad en la organización.

2.2 Identificación de los procesos.

Antes de realizar una identificación de los procesos en CECOFIS, debe recordarse, como ya se planteó en el capítulo anterior, que para entender la Gestión por procesos, esta se debe considerar como un sistema cuyos elementos principales son:

- ➡ Los procesos claves
- ➡ La coordinación y el control de su funcionamiento y,
- ➡ La gestión de su mejora.

Para la identificación de los procesos claves del CECOFIS fue necesario elaborar un mapa de flujo de proceso que muestra cómo se realizan las actividades en la situación actual.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del **Proceso Estratégico** se encuentra la *planeación estratégica*, y el *control interno*, los cuales permiten definir y desplegar las estrategias del centro, son procesos que se caracterizan por ser genéricos y comunes para la organización e intervienen en la visión de la misma.

Al considerar que la **planeación estratégica** es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, resulta necesario contar con un sistema de información coherente y con capacidad de respuestas a las solicitudes de necesidades y la satisfactoria atención al cliente.

Para la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar las ventajas competitivas en función de la Misión y de los Objetivos de la organización, de los cambios producidos en el entorno y de los recursos disponibles, se necesita contar con un instrumento que posibilite tener una concepción clara de todos los procesos, donde se aprecien las diferentes actividades que lo conforman evitando la duplicidad de funciones o pasos innecesarios de manera que conste con la eficiencia y eficacia requerida.

El **Control Interno** se considera como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal, que debe proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de la entidad, coadyuva a la concretización de la misión de la entidad, y como un sistema, se extiende por todas las actividades de la organización.

Sus cinco componentes (Ambiente de Control, Evaluación y/o Gestión de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y monitoreo) están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad.

Los **Procesos Operativos** en la institución están conformados según se muestra a continuación:

- ➡ El Proceso Docente con las modalidades, Enseñanza aprendizaje para cursos en la modalidad presencial, Enseñanza aprendizaje para cursos en la modalidad a distancia, así como niveles de enseñanza donde se encuentra el nivel de pregrado o el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Docente. Este proceso abarca todo el trabajo docente metodológico que desarrollan los metodólogos y profesores. Se sustenta en la Resolución No.132/2004 del Ministerio de Educación Superior, así como en las regulaciones específicas para la educación de pregrado.
- ➡ La Investigación Científica: Permite el desarrollo de las líneas de investigación determinadas por el Ministerio de Finanzas y Precios sometidas a un proceso de revisión y aprobación por el consejo científico del centro, se sustenta en la Resolución No.132/2004 del Ministerio de Educación Superior.
- ➡ La Tecnología Educativa: Permite el desarrollo de medios audiovisuales propios del proceso docente educativo y sus modalidades en diferentes formatos, vinculados a la naturaleza y objetivos de las acciones docentes y a las características de los recursos humanos a quienes va dirigido, aprovechando todas las oportunidades que brinda el desarrollo de las TIC²³.
- ➡ Informatización: se encarga de convertir toda la información del centro del soporte manual y/o semimanual, a soportes automatizados, modernizando los procesos de gestión y toma de decisiones.

Todos estos procesos inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos de la entidad, son necesarios para el éxito de la organización y el cumplimiento de su misión.

²³ Tecnologías de la Información Científica.

La autora considera que al examinar cómo los diferentes pasos de un proceso se relacionan entre sí, se pueden descubrir las fuentes de problemas potenciales e identificar oportunidades de cambios en el proceso, así como establecer estimados de costos por mala calidad o imprecisiones en su concepción y esto puede lograrse mediante el desarrollo de un flujograma.

Los **Procesos de Apoyo** están formados por la Actividad Económica, la Gestión Administrativa y la Información y Bibliotecología. Estos son procesos que no intervienen ni en la visión ni en la misión del centro directamente, pero sí ayudan a la realización de los procesos operativos, son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y permiten:

- ➡ Información y Bibliotecología: Definir, interpretar, aplicar y satisfacer las necesidades de procesamiento analítico sintético de la información mediante el desarrollo de actividades científico informativas, consultas bibliográficas, búsquedas en Internet entre otras formas.
- ➡ Actividad Económica: Registrar contablemente todas las decisiones de índole económica tomadas por la dirección del centro y velar por el control de los resultados y su efectividad.
- ➡ Gestión Administrativa: Garantizar el reaprovisionamiento eficaz de las mercancías y servicios que apoyan la actividad fundamental del centro.

En el caso del CECOFIS, por la necesidad de trabajar de manera coherente y cohesionada para garantizar el cumplimiento de la misión, los procesos de apoyo juegan un rol muy importante, se requiere que los trabajadores involucrados en los mismos aprecien claramente su incidencia en el proceso docente y tomen conciencia de la importancia del trabajo en equipo para el logro de resultados satisfactorios.

Esta toma de conciencia puede alcanzarse si se cuenta con una representación gráfica, llámese Flujograma, que contribuya a la comprensión global de todos los pasos que incluye el proceso docente, de manera que el staff de apoyo pueda

profundizar sus conocimientos individuales y apreciar la importancia que tiene el desarrollo de su actividad para su ejecución eficiente.

2.3 Análisis del Proceso Docente.

Como se ha planteado, CECOFIS es una entidad de servicios educacionales especializados que garantiza el encargo estatal señalado, el proceso docente constituye el eje fundamental de esta organización y posibilita:

- ➡ La retroalimentación técnica del personal docente mediante el intercambio alumno-profesor tanto en la modalidad de educación presencial como a distancia.
- ➡ La preparación profesional de los docentes en los aspectos técnicos que se imparten.
- ➡ La divulgación a nivel de país de las políticas ministeriales, resoluciones y normativas en materia de Administración Tributaria y Políticas Contables, aspecto éste que lo distingue al tener subordinación directa al MFP.

Todo lo anterior hace que esta investigación sea de gran importancia para la entidad, que hoy no cuenta con un flujograma que facilite el análisis objetivo de las actividades que conforman el proceso docente y puede servir de herramienta para la implementación de un Sistema de Costo que permita conocer el costo por estudiante en las modalidades de educación presencial y a distancia, ya que dicho diagrama describe el proceso de manera detallada.

El principal objetivo de este proceso es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la eficiencia mediante:

- ➡ La reducción de los costos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- ➡ El desarrollo de acciones de superación de alta calidad, en correspondencia con las solicitudes recibidas.
- ➡ Mejoramiento de la calidad y el valor percibido por los clientes y
- ➡ La mejora constante y creciente de las acciones en pos de la satisfacción del cliente y la obtención de óptimos resultados organizacionales.

En la búsqueda del logro de dichos resultados satisfactorios en este proceso, la entidad desarrolló el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos para establecer cómo se realizan los flujos de información, las relaciones de coordinación y el desempeño de las diferentes tareas.

Sin embargo, aunque estos documentos existen y las actividades a realizar se encuentran reglamentadas, en la práctica cuesta trabajo visualizar las interrelaciones que necesariamente deben existir entre los diferentes participantes del proceso para que realmente conste claridad en la consecución del mismo y, sobre todo, que pueda apreciarse la participación de cada subproceso.

En aras de dar solución a esta deficiencia se procede a la realización del presente trabajo, donde se empleó para ello un exhaustivo análisis de todos los pasos del proceso docente y la revisión de los documentos existentes, comenzándose por identificar sus integrantes principales para posteriormente esquematizar dicho proceso en grandes bloques o áreas de actividades.

Se aprecia entonces que en el proceso docente intervienen como ejecutores principales:

- ➡ **Secretaría Docente:** encargada de la recepción de matrículas que provienen de la determinación de necesidades de capacitación efectuada por el Ministerio de Finanzas y Precios y su sistema empresarial. Tiene la responsabilidad de la elaboración de los expedientes de los cursos y la posterior emisión de los certificados a los estudiantes que culminan dichas acciones de capacitación, dando cumplimiento a la Resolución 132/04.

- ➡ **Subdirector docente:** garantiza la realización de las acciones de superación que se imparten en el Centro con la calidad requerida, así mismo vela por el desarrollo eficiente del proceso docente, contando con un claustro que posee y mantiene los requisitos establecidos como profesores adjuntos en Centros de Enseñanza Superior del país y cumplen con los requerimientos para las Escuelas Ramales autorizadas a impartir educación postgraduada.

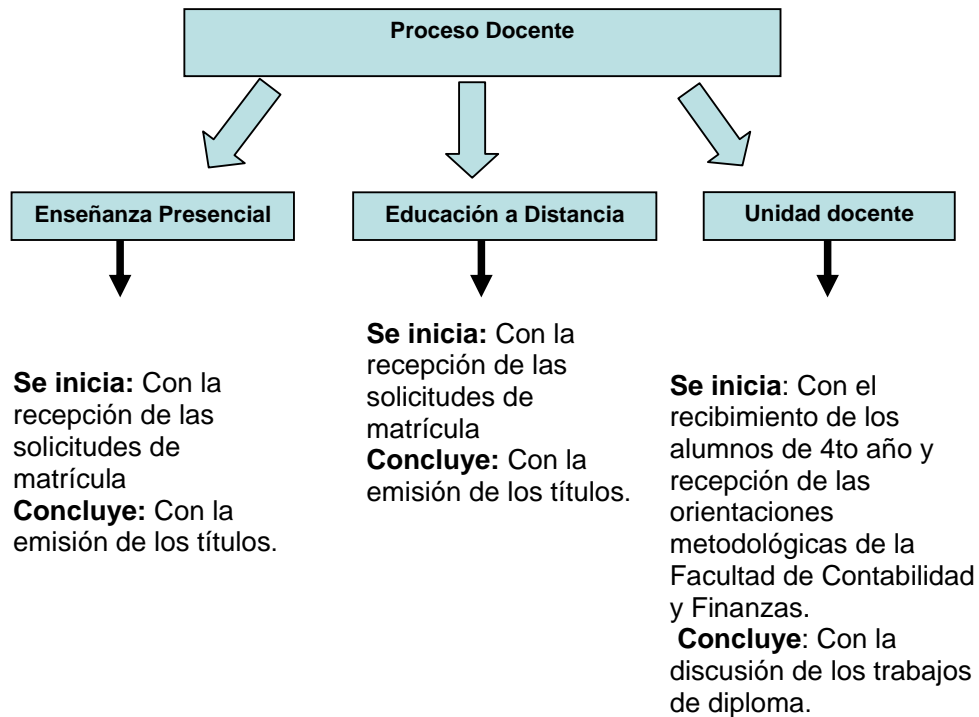
- ➡ **Metodólogos:** encargados de planificar, ejecutar y controlar las actividades docentes, metodológicas, de consultoría, asesorías, investigación y otras en el marco de su competencia, son oportunos, eficientes y capaces de controlar el cumplimiento de los indicadores de calidad y los valores institucionales establecidos.

- ➡ **Profesores:** Ejecutan las actividades docentes, metodológicas, de consultoría, asesorías, investigación y otras en el marco de su competencia, con la oportunidad y eficacia previstas, cumpliendo los indicadores de calidad y los valores institucionales establecidos.

- ➡ **Participantes, (clientes):** Especialistas y cuadros del Ministerio de Finanzas y Precios y su Sistema empresarial, así como funcionarios de otros Organismos de la Administración Central del Estado que requieren de la superación en temáticas propias de este organismo global.

A continuación a grandes rasgos se expone un esquema del proceso docente y de las modalidades en materia de capacitación que son ofrecidas, a fin de visualizar las maneras en que hoy la institución cumple con su misión

Esquema del proceso docente:



La superación y el crecimiento de la organización en el proceso docente, proceden de tres fuentes principales:

1. Las personas (poseen habilidades concretas requeridas para enfrentar los cambios del nuevo entorno competitivo),
2. Los sistemas (atendiendo a la disponibilidad en tiempo real, información fiable e importancia de clientes y procesos) y
3. Los procedimientos de la institución (en cuanto a la coherencia de los incentivos a los trabajadores).

Debido a la importancia de este proceso, en la estrategia del centro, se definieron como **Factores Claves de Éxito** los siguientes:

- ➡ Imagen de la Institución y .claustro reconocido por su preparación y servicio brindado a los clientes.

- ➡ Base de información amplia y actualizada sobre las temáticas nacionales e internacionales correspondientes al sector.
- ➡ Desarrollo tecnológico que permite el acceso a la información más actualizada.

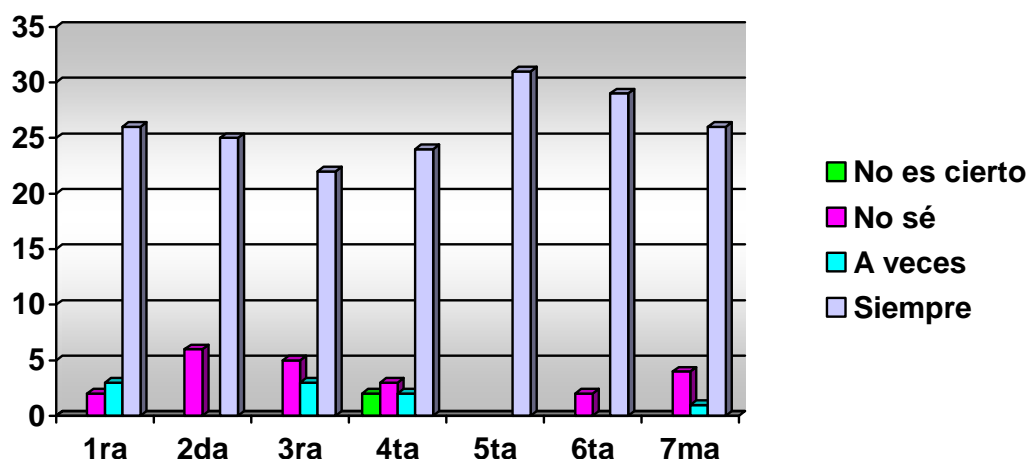
Todo ello queda sustentado en las opiniones y sugerencias que emiten en primer lugar, los trabajadores, como entes involucrados en el desarrollo de las actividades institucionales y en segundo lugar, los clientes, como entes externos que participan de los servicios implementados por la institución, aspectos que se recogen en las encuestas aplicadas (**ver Anexos V y VI**) y que arrojaron los siguientes resultados:

Encuesta a los trabajadores: de un universo de 41 trabajadores se tomó una muestra de 31 trabajadores pertenecientes a diferentes áreas, los mismos opinaron:

Leyenda:

Áreas	Abreviaturas	Trabajadores
Administración	Admón.	6
Subdirección Docente	SD	9
Subdirección de I+D	SI+D	9
Subdirección Contabilidad	SC	5
Secretaría	S	2

Preguntas Calific.	Admón				SD				SI+D				SC				S			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Pregunta 1				6			1	8		1	2	6		1		4				2
Pregunta 2		3		3				9				9		3		2				2
Pregunta 3		4	1	1				9				9		1	1	2			1	1
Pregunta 4	1	3	1	1			1	8				9	1			4				2
Pregunta 5				6				9				9				5				2
Pregunta 6		2		4				9				9				5				2
Pregunta 7		2		4				9				9		2	1	2				2



En este gráfico se refleja el desconocimiento por parte de algunos trabajadores de temas relacionados con los procesos y mapas de procesos, así como el poco conocimiento que se tiene de la incidencia de las áreas y de los trabajadores dentro del proceso docente. Estos síntomas aparecen fundamentalmente en las áreas de apoyo. Contrariamente se debe reconocer la disposición que existe por parte de los trabajadores en la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos; como se aprecia en los resultados de la pregunta No. 5.

Ante este clima favorable se hace necesario brindar dicho conocimiento, teniendo en cuenta que las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad; entrando a jugar su papel el flujograma como una herramienta de enseñanza que ayuda a explicar y a comprender un proceso, capacitándonos de una visión global y específica del mismo.

Una organización se encuentra orientada hacia los clientes cuando todas las áreas de la misma trabajan o dan prioridad a las acciones o actividades que contribuyan a la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.

Este punto fue analizado en la entidad objeto de estudio y se comprobó, que la gran mayoría de sus integrantes a la pregunta -¿Qué es lo más importante para la Organización? -responden -"los clientes"- ¿Quiere decir esto que es una organización orientada hacia sus clientes?

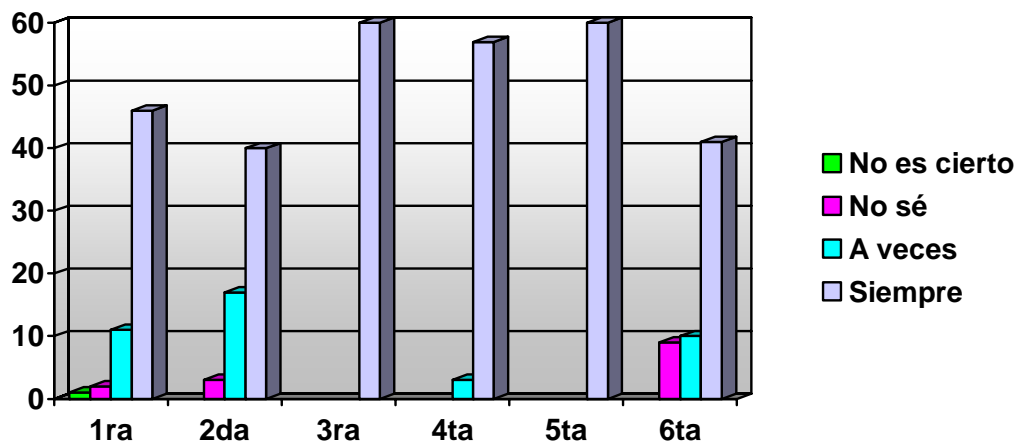
A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada para dar solución a estas interrogantes:

Encuesta a los clientes: de un universo de 120 cursistas (clientes) pertenecientes a diferentes entidades, de ellos Ministerio de Finanzas y Precios, Agencia de Avalúos Marítimos, Empresa del Seguro Estatal Nacional y Agencia de Avalúos de Negocios se tomó una muestra de 60 cursistas que opinaron:

Leyenda:

Entidades	Abreviaturas	Cursistas
Ministerio de Finanzas y Precios	MFP	33
Agencia de avalúos marítimos	INTERMAR	15
Empresa de Seguros Estatal Nacional.	ESEN	7
Agencia de avalúos de Negocios	CONAVANA	5

Preguntas Calif.	MFP				INTERMAR				ESEN				CONAVANA			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Pregunta 1		2	6	25	1		5	9				7				5
Pregunta 2			10	23		2	5	8			2	5		1		4
Pregunta 3				33				15				7				5
Pregunta 4			3	30				15				7				5
Pregunta 5				33				15				7				5
Pregunta 6		4	6	23		3	4	8		2		5				5



En la representación gráfica se puede apreciar que, aunque los clientes consideran en su totalidad que se sienten satisfechos al culminar los cursos y que lo manifiestan en el proceso de retroalimentación efectuado, un % mínimo opina que la organización sin embargo no tiene un conocimiento a fondo de las expectativas y deseos de sus clientes, y que la satisfacción de sus necesidades presentan alguna dificultad, lo que debe tenerse en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia de la organización.

Una alternativa de poder solucionar estos inconvenientes es la elaboración del Flujograma de Proceso Docente, que servirá como guía para identificar los puntos donde se decide la aceptación de los convenios y de los programas, teniendo la entidad la posibilidad de mejorarlos y adecuarlos hacia el cliente, siempre en una búsqueda constante de su satisfacción

Es por ello que dentro del proceso docente para lograr un desempeño cualitativamente superior, la autora considera que deben ser reconocidas como áreas de resultados clave (ARC) las siguientes:

- ➡ **Área de Contabilidad y Finanzas:** constituye el área donde emanan las acciones de superación de mayor demanda por parte de los clientes que en su gran mayoría pertenecen al ámbito empresarial y requieren de una mayor preparación en temas contables y financieros.

- ➡ Área de Dirección y Seguros: encargada de satisfacer las necesidades relativas a la preparación de cuadros y dirigentes del organismo y sus entidades empresariales.
- ➡ Área de Administración Tributaria y Auditoria: brinda servicios al personal vinculado con la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en temas relacionados con este sector y con la auditoria.
- ➡ Área de Tecnología Educativa: a su cargo tiene impartir contenidos vinculados con la informática y garantizar el apoyo mediante la confección de soportes informáticos asociados al contenido temático de las diferentes acciones.

Teniendo en cuenta estos elementos, la autora de este trabajo, considera que es importante la aplicación del Flujograma del Proceso Docente en la institución porque:

- ➡ Permite identificar con claridad las Áreas de Resultados Claves y su interrelación.
- ➡ Ofrece a la dirección una herramienta que posibilita aunar criterios para concebir la estrategia con una visión conjunta y cómo llegar a su materialización.
- ➡ Brinda la posibilidad de utilizar indicadores para el seguimiento del cumplimiento de la estrategia en la entidad.
- ➡ Se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca de la Institución, ya que visualiza todas las actividades que componen el proceso objeto de análisis y posibilita la evaluación y ajuste de los planes de acción.

- ➡ Permite en una organización basada en el conocimiento, donde los recursos humanos constituyen el elemento básico de la generación de valor, su movilización para el desarrollo de la organización.

Trabajar entonces en pos del mejoramiento de estos aspectos es de un interés significativo para la institución ya que constituyen factores de carácter significativo para alcanzar todos los objetivos estratégicos formulados en la búsqueda de la excelencia de acuerdo a su función principal que es la docencia, de ahí que la realización del flujograma posibilitará la aplicación de un proceso de reingeniería en el CECOFIS.

CAPITULO III: PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DEL PROCESO DOCENTE

3.1. Análisis descriptivo del Flujograma Proceso Docente

El diseño del Flujograma, objeto de análisis de esta investigación, ha sido concebido como un medio que posibilita la visualización y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de la entidad, en él se destacan las relaciones de trabajo entre las diferentes partes que conforman el modelo concebido por Mintzberg.

Este modelo se aplicó al proceso docente en aras de proporcionar un valor agregado al cliente, teniendo en cuenta que, CECOFIS, por ser una entidad de servicios educacionales especializados, debe satisfacer las necesidades de superación recibidas del Ministerio de Finanzas y Precios.

Los flujos presentados en esta propuesta muestran el proceso docente desde su planificación hasta el proceso operativo, y la mayor parte de los documentos reflejados son producto del manual de Procedimientos y del Manual de Organización del centro.

La necesidad de tener cada vez más claros los procesos y de poder organizar su gestión conlleva a la elaboración del flujograma propuesto, donde aparecen los apartados establecidos en el Capítulo I, Cabecera, Objeto, Responsable, Alcance, Registros, Firmas (estos dos últimos no se utilizaron por no proceder)

La creación de estos diagramas de flujos son una actividad que agrega valor a el CECOFIS, pues el proceso docente que se representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo


De ese modo, no cabe duda que la excelencia operativa aumentaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos Internos de la organización. Así se

garantizan los procesos eficaces y eficientes optimizando el uso de recursos. Ello genera la administración eficaz del presupuesto asignado, lo que deriva en una adecuada relación costo/ beneficio para asegurar o garantizar el financiamiento por proyectos educativos.

3.1.1. Flujograma Proceso Docente. Planificación Docente.

El flujograma del Proceso Docente fue concebido partiendo de las diferentes modalidades que se utilizan en la institución (enseñanza presencial y a distancia) así como de los diferentes niveles de enseñanza (unidad docente y educación postgraduada).

Por ser un proceso común para ambas modalidades el Flujograma que corresponde a la Planificación Docente (**Ver Anexo VII**) se elaboró de forma independiente, lo que posibilita una mejor visualización del mismo. A continuación se presenta su descripción teórica:

 <small>Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros</small>	Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros Flujograma del Proceso Docente Planificación Docente	Edición: Revisión: Fecha:5/2010
---	---	--

Objetivo:

Aprobar las acciones educativas derivadas del análisis de las necesidades de capacitación, informadas por los capacitadores que forman parte del Ministerio de Finanzas y Precios y su sistema empresarial.

Alcance:

Acciones educativas que se impartirán en las modalidades: presencial y a distancia, que responden a las necesidades de capacitación de los recursos humanos que laboran en el Ministerio de Finanzas y Precios y su sistema empresarial.

Responsables:

Clientes (MFP), Subdirector Docente, Metodólogos y Secretaria

Este proceso comienza por parte de organizaciones externas que tienen necesidades de superación, siendo estas las direcciones de Cuadros y de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas y Precios, así como las entidades de su Sistema Empresarial.

Los capacitadores son los responsables de la realización del diagnóstico del personal, para establecer las necesidades de superación que se presentan anualmente, consecuente con el Sistema de Superación establecido, tanto para Cuadros como para los especialistas y técnicos que laboran en el sector.

Las necesidades de superación del Sistema y las del propio Ministerio, serán enviadas por las direcciones de Cuadros y Recursos Humanos del Organismo Central, integradas en un plan de demandas al CECOFIS, que será el responsable del diseño de acciones de superación que puedan satisfacer dicho plan, utilizando para ello las diferentes modalidades de enseñanza.

La recepción de estas necesidades de superación se realizará en el mes de septiembre por parte del Subdirector Docente. En cada documento emitido por las entidades deberá aparecer la relación de las acciones que se solicitan y la cantidad de participantes propuestos para cada una de ellas.

Una vez recibidas las solicitudes y siendo aceptadas, le corresponderá a los metodólogos conformar la planificación preliminar con las respuestas a las demandas recibidas, precisando modalidad, profesor y período del calendario a desarrollar la acción en cuestión. En el caso que las temáticas no sean del dominio de los profesores de la institución, se planificarán las acciones para que sean desarrollados por profesores adjuntos.

Con la planificación preliminar presentada por los metodólogos, la Subdirección Docente verifica y efectúa cualquier cambio que sea necesario. Posteriormente procede a la conformación de la Planificación Docente Oficial, que incluye la planificación de cursos, diplomados y otras acciones para el año en cuestión, tanto en la modalidad presencial como a distancia, con vistas a garantizar la superación permanente de los Recursos Humanos del Organismo y su sistema.


La Planificación Docente oficial es remitida a la Secretaría Docente, esta, en una reunión con los Capacitadores realiza el acto de conciliación parcial para la entrega del número de plazas otorgadas y las fechas en que se realizarán las acciones de superación que han solicitado.

Se efectúa a su vez la firma del acta de compromiso asumiendo CECOFIS la responsabilidad de ejecutar las acciones de superación, mientras que las entidades se comprometerán a garantizar la participación de los especialistas que deben asistir a los cursos programados.

Esta descripción permite que cada participante conozca el rol que desempeña en este proceso de Planificación Docente, garantizando la viabilidad de las acciones a enfrentar para satisfacer las necesidades de capacitación expuestas por los clientes y lograr así la eficiencia en el proceso. Además brinda la posibilidad de que el cliente conozca el papel preponderante de su actuar como generador de necesidades que debe satisfacer la institución.

3.1.2. Flujograma Proceso Docente. Modalidad Presencial.

Este flujograma propicia la descripción detallada de la modalidad presencial, (**Ver Anexo VIII**), determinando los niveles de responsabilidad de cada actuante, constituye una fortaleza su ejecución ya que es el aspecto medular del quehacer Organizacional.

 CECOFIS <small>Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros</small>	Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros Flujograma del Proceso Docente Modalidad Presencial	Edición: Revisión: Fecha:5/2010
---	--	--

Objetivo:

Garantizar la realización adecuada de las acciones de superación planificadas para esta modalidad.

Alcance:

Abarca la representación de las actividades y la documentación requerida para el desempeño de las acciones de esta modalidad.

Responsables:

Clientes, Secretaría, Metodólogos, Profesores y Subdirector Docente

Este proceso comienza con el envío por parte de los capacitadores de los nombres de los participantes en cada acción preestablecida en la Planificación Docente. Con dicha información será responsabilidad de la Secretaría Docente en primer lugar la conformación de la relación de matrículas, que se genera mediante la elaboración de planillas de matrículas que sirven de soporte documental, para en un segundo momento entregar el listado oficial de los participantes en las acciones a los profesores.

El metodólogo por su parte se encargará de establecer la cantidad de cursistas por acción docente y de hacer entrega a los profesores de la Planificación Docente oficial. Una vez recibida la información de la carga docente analizarán los programas de sus cursos para su actualización o rediseño de ser necesario.

Posteriormente se prepara la base material de estudio, para esta conformación necesitarán del apoyo del Área de Tecnología Educativa para garantizar una óptima preparación de los medios de enseñanza o la aplicación de diferentes tecnologías como soportes informáticos. En este proceso se requerirá además que se abonen insumos necesarios como: hojas, bolígrafos, libretas, etc. que deben ser asegurados por la Subdirección Económica y la Administración.

Una vez culminada la preparación de la base material de estudio el profesor está en condiciones de impartir el curso y para ello tendrá que haber recibido el listado oficial por parte de la Secretaría Docente. En esta actividad el profesor también requerirá del apoyo de Tecnología Educativa para la instalación del equipamiento tecnológico o medios audiovisuales, mientras que el personal administrativo responderá por la atención al profesor, la limpieza del aula, así como la apertura y cierre de esta.


Luego del período de clases se efectuará la evaluación y se elaborará el acta de cierre de curso, que pasará a ser revisada por el metodólogo, de no ser aceptada se devolverá al profesor para su correcta elaboración, traspasándola a

Subdirección Docente para su aprobación y firma, por su parte Secretaría Docente se encargará de asentar en el libro de graduado y culminar el proceso con la emisión del título de los estudiantes.

Fundamentado en este diseño la institución podrá determinar el costo de un estudiante en la modalidad presencial, ya que muestra la interacción entre todos los que participan en el proceso, su subordinación respecto a las actividades a desarrollar, así como los insumos que serán necesarios para la materialización eficiente de las actividades. .

3.1.3. Flujograma Proceso Docente. Modalidad a Distancia.

El proceso a distancia (**Ver Anexo IX**) se comporta de manera similar al presencial, su diferencia se establece a partir de la determinación de la base material de estudio y el uso de las TIC como aspecto preponderante para el desarrollo de dicha modalidad.

 CECOFIS <small>Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros</small>	Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros Flujograma del Proceso Docente Modalidad a Distancia	Edición: Revisión: Fecha:5/2010
---	---	--

Objetivo:

Garantizar la realización adecuada de las acciones de superación planificadas para esta modalidad.

Alcance:

Abarca la representación de las actividades y la documentación requerida para el desempeño de las acciones de esta modalidad.

Responsables:

Clientes, Metodólogos, Profesores, Tecnología Educativa y Secretaría.

El metodólogo analiza el soporte tecnológico que se va a utilizar ya sea: hipertexto, vía e-mail, material impreso, video conferencia, etc. En caso de que exista el material el profesor solo tendrá que actualizarlo pero de no existir asumirá su elaboración.

El material elaborado o actualizado se entregará a Tecnología Educativa para el diseño y montaje del curso según la forma seleccionada, en esta actividad se realiza un trabajo de mesa donde participan el metodólogo de educación a distancia, los profesores, el metodólogo de Tecnología Educativa, el Web máster y el diseñador

Una vez finalizado el montaje del curso, se procede a la revisión y aprobación del producto diseñado, por parte del metodólogo, si es adecuado, el profesor estará en condiciones de impartir y efectuar las consultas necesarias, para ello tendrá que haber recibido el listado oficial de los estudiantes por parte de la Secretaría Docente, si no tiene la condición de adecuado entonces se somete a un proceso de rediseño hasta que cumpla con los requisitos establecidos para su aprobación.

Los profesores, en calidad de consultantes, interactúan con los estudiantes que envían sus respuestas y dudas por vía telefónica o por correo electrónico, de esta forma se realiza la evaluación para el cierre del curso. Debe destacarse que dicha modalidad posibilita que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos teóricos que le son transmitidos de manera inmediata en su centro de trabajo, ya que reciben esta información en su puesto laboral. De esta forma llegan a una retroalimentación inmediata alumno-profesor.

Por otra parte el profesor realiza la entrega al metodólogo del acta de cierre para su revisión, de ser aceptada será responsabilidad de la Secretaría Docente asentar en el libro de graduados y emitir el título de los estudiantes culminando de esta manera el proceso descrito.


Debe destacarse que este diseño muestra la interacción directa del personal que conforma el núcleo operacional, mediante los flujos que vinculan la concepción teórica del curso y su puesta en práctica con el uso de las TIC.

En el centro, la utilización de esta modalidad se ha ampliado de manera estratégica, debido a la posibilidad de impartirla de forma simultánea en diferentes territorios y agrupando un gran número de estudiantes al mismo tiempo donde quiera que estos vivan. En términos económicos esto se traduce en un ahorro significativo de recursos tanto materiales como humanos, aspecto que distingue la modalidad.

3.1.4. Flujograma Proceso Docente. Unidad Docente.

El proceso de la Unidad Docente (**Ver Anexo X**) resulta distinto y su diferencia radica en que la organización externa es la Universidad de la Habana, específicamente la Facultad de Contabilidad y Finanzas, encargada de seleccionar el grupo que será enviado para cursar cuarto y quinto año en la institución.

En este diseño se determinó separar el proceso de clases y el de inserción en la práctica preprofesional y conformación de tesis, por ocurrir en períodos distintos y mostrar diferentes particularidades

 CECOFIS <small>Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros</small>	Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros Flujograma del Proceso Docente Unidad Docente	Edición: Revisión: Fecha:5/2010
--	--	--

Objetivo:

Garantizar la completa formación profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de la Facultad de Contabilidad y Finanzas.

Alcance:

Representación de las actividades de pregrado y de la documentación requerida para el desarrollo de las acciones educativas de los alumnos de cuarto y quinto año designados por la Facultad de Contabilidad y Finanzas

Responsables:

Clientes, Profesor, Dirección y Metodólogo

Este proceso comienza con la firma de un convenio entre ambas partes que asegura el proceso docente, tanto en recursos humanos como materiales, que estará a cargo del CECOFIS. Incluye además de las clases, el desarrollo de las prácticas preprofesionales, actividades científicas y la realización de los trabajos de curso y de diploma. Asimismo, se les garantiza la alimentación y transportación para realizar las actividades planificadas.

La facultad le entregará a la dirección del centro el plan de estudio, programas docentes y el listado oficial de alumnos, será responsable de su traspaso al metodólogo que con la recepción del mismo deberá elaborar el horario y designar los profesores, teniendo en cuenta la carga docente y otras actividades que estos puedan tener, estos serán fundamentalmente del claustro de profesores de la institución y los adjuntos del Sistema del MFP si fuera necesario.

De no cubrirse las necesidades con estos profesionales, el CECOFIS es responsable de localizar a otros docentes que puedan asumirla, incluso de la propia Facultad. En todos los casos, los docentes tienen que encontrarse debidamente categorizados por la FCF²⁴ u otros Centros Universitarios, en cumplimiento de lo establecido por el Ministerio de Educación Superior para ejercer la docencia.

Una vez recibido el listado y los planes de estudio por parte de los profesores, será la Facultad la encargada de las preparaciones metodológicas para un desarrollo eficiente al impartir los cursos.

Le corresponderá a los profesores la conformación de la base material de estudio, para luego impartir los contenidos según los planes de estudio, ambos procesos necesitan para su correcto funcionamiento de las áreas de apoyo, igual que en la modalidad presencial, para poder garantizar las condiciones del aula, medios de enseñanza, base material de estudio y los materiales gastables que se precisen para el desarrollo del proceso docente en esta unidad, será responsabilidad del área de Tecnología Educativa propiciar el tiempo de máquina en el Laboratorio de Informática.


²⁴ Facultad de Contabilidad y Finanzas

Asimismo los profesores tendrán que elaborar la evaluación final cumpliendo con las normas establecidas, de no ser aceptada por la Facultad se le harán cambios hasta su aceptación para luego aplicarla a los estudiantes, generando el documento de acta de evaluación, que será verificado por el metodólogo antes de enviarla a la FCF para la culminación del proceso.

Este diseño podrá garantizar a la institución la visualización de las redes de información que se generan entre el cliente y la institución, así como la documentación que ampara este proceso, las relaciones de trabajo entre el staff de apoyo y el núcleo operacional y como aspecto significativo el poder determinar los costos en que se incurre en la preparación profesional de un futuro trabajador al servicio de la institución o del organismo superior y su sistema empresarial.

3.1.5. Flujograma Proceso Docente: Unidad Docente, Inserción y Tesis.

Este proceso (**Ver Anexo XI**) se considera la culminación de la preparación profesional de los estudiantes de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, posibilita la inserción de los mismos en las áreas del Sistema del MFP y sus entidades subordinadas para llevar a cabo sus prácticas preprofesionales y posteriormente realizar investigaciones sobre temáticas que conforman proyectos globales del desarrollo económico del país.

 CECOFIS <small>Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros</small>	Centro de Estudios Contables, Financieros y Seguros Flujograma del Proceso Docente Unidad Docente, Inserción y Tesis	Edición: Revisión: Fecha: 5/2010
--	---	---

Objetivo:

Garantizar la completa formación profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de la Facultad de Contabilidad y Finanzas.

Alcance:

Representación de las actividades de pregrado y de la documentación requerida para el desarrollo de las acciones educativas de los alumnos de cuarto y quinto año designados por la Facultad de Contabilidad y Finanzas

Responsables:

MFP, Clientes, Metodólogos y Tutores.

La inserción de los estudiantes de la Unidad Docente para el desarrollo de la práctica preprofesional, al concluir el primer semestre del cuarto año se lleva a cabo fundamentalmente en las entidades del Sistema del MFP, incluido el Organismo Central, la Superintendencia de Seguros, Dirección de Finanzas y Precios de Ciudad de La Habana, direcciones Municipales de Finanzas y Precios y de la ONAT.

La Dirección de Recursos Humanos del MFP será la encargada de determinar los temas de investigación y los tutores, el tema seleccionado responderá a la necesidad de resolver problemas concretos que existan en el área de inserción, por lo que como requisito primario tienen que ser de aplicación práctica real.

El Trabajo de Diploma será tutorado siempre que sea posible por especialistas y profesores del Sistema del MFP y el CECOFIS respectivamente, excepcionalmente esta actividad se desarrollará por compañeros de otras entidades, tendrá que ser aprobado por el Centro, situación que será responsabilidad del metodólogo por ser el autorizado en distribuir los temas y tutores.

De ser aceptado el tema por los tutores, el metodólogo procederá a la inserción en la práctica preprofesional a los estudiantes, los lugares de ubicación deben estar definidos como mínimo con una semana de antelación a la fecha de comienzo y siempre que sea posible se tratará de conjugar el interés de los estudiantes con el de la institución.

Los Tutores orientarán y guiarán el proceso investigativo, que quedará plasmado en un informe de práctica preprofesional, con posterioridad procederán a su revisión a fin de detectar posibles errores en su confección.

La FCF por su parte revisa y califica el informe de práctica preprofesional, también brinda las orientaciones para la confección del Trabajo de Diploma. El metodólogo orientará a los tutores que el estudiante debe elaborar un protocolo de investigación, manteniendo el tutor el seguimiento de su desarrollo, finalizado el protocolo se procederá a ser evaluado por parte de la Facultad, que a su vez tendrá en cuenta el avance y seguimiento de la investigación.

Concluido el proceso de investigación la FCF planificará y conformará los tribunales para la discusión de los Trabajos de Diploma, el metodólogo se hará cargo de toda la coordinación para el día de la defensa

La defensa de los Trabajos de Diploma ante el tribunal, se realizará en el CECOFIS, y estarán constituidos por profesores del claustro del Centro, especialistas del Sistema del MFP y docentes de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Excepcionalmente serán constituidos por personal ajeno a las entidades mencionadas, este proceso culmina con el acto de graduación que por lo general se realiza en el Aula Magna de la Universidad de la Habana.

Este flujograma posibilita identificar las relaciones de trabajo entre el organismo superior, la Facultad y el CECOFIS como entidad clave para la conformación del Trabajo de Diploma, establece las prioridades de un proceso que genera un valor agregado institucional una vez que las temáticas objeto de análisis constituyen posibles soluciones a problemas del ámbito económico-financiero del país.

El diseño de este proceso posibilitará a la institución determinar cuánto invierte en la preparación de un estudiante que revertirá sus conocimientos en la organización o en el organismo superior como fuentes de empleo prioritarias una vez graduados.

En sentido general el Flujograma propuesto puede contribuir al mejoramiento de la gestión del Proceso Docente en la institución fundamentado en que:

- ➡ Permitirá que la Dirección cuente con la herramienta requerida para realizar la planificación y control anual de la actividad docente de la institución, que los participantes en el proceso docente no violen los pasos requeridos para el logro de buenos resultados y con ello la satisfacción de las solicitudes recibidas.
- ➡ El personal de apoyo podrá visualizar con mayor claridad su incidencia en el proceso docente y por tanto tomará mayor conciencia de la necesidad de su desempeño eficiente para la ejecución de las acciones de superación que se realicen.
- ➡ Brindará la posibilidad de aplicar procesos de mejoras y de reingeniería siempre que sean necesarios para desarrollar el proceso docente con una mayor efectividad.

CONCLUSIONES

1. En las Organizaciones existen numerosos tipos de actividad, debido a esta diversidad y a la complejidad de los procesos, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos, tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada con los recursos y coordinación adecuada permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y la mejora de la calidad.
2. En el análisis de la gestión con un enfoque de procesos resulta conveniente utilizar los Flujogramas como herramienta, muy importante para el mejoramiento de procesos, ya que muestran claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad, así como permite detectar actividades que no generan valor para la institución.
3. Al realizar el diagnóstico de la organización se comprobó que para la planificación y desarrollo de las acciones de superación con alta calidad, en correspondencia con las solicitudes recibidas, se necesita contar con una herramienta que posibilite comprender de forma gráfica las interrelaciones existentes entre las distintas actividades y los flujos de información que generan la documentación requerida.
4. El Flujograma propuesto puede mejorar la gestión del proceso docente, valiendo como instrumento de guía al personal de la entidad en aras de una mejor planificación y control de las actividades docentes, mejor utilización de los recursos disponibles y una amplia visualización de su incidencia en las actividades del proceso.

RECOMENDACIONES

1. Que sometan la propuesta a consideración del Consejo de Dirección del CECOFIS para su valoración y puesta en práctica.
2. Que se utilice el contenido de esta investigación como material bibliográfico para el tratamiento de otros temas de importancia en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

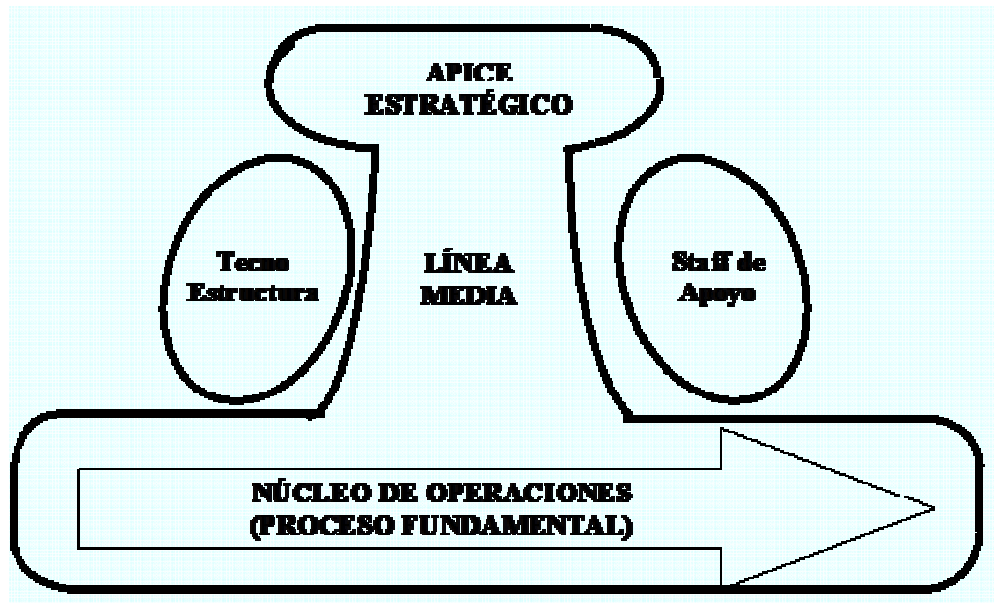
- ➡ Acevedo, P. (2002) Enfoque por procesos: un principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000. Éxito Empresarial Volumen, 4
- ➡ Bueno Campos, Eduardo “Organización de empresas”, ediciones pirámide, S.A.: 1996 pág. 27. Buenos Aires, 1991.
- ➡ De Arrascaeta, R. A. (2005). Enfoque a procesos Taller de Diseño, Análisis, Mejora e Implantación de Procesos para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Foro Mundial de la Calidad INLAC, Veracruz
- ➡ Del Pilar, Teresa II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Memorias. Separata del Curso Comunicación Organizacional de la UNMSM.1996. ISPJAE. La Habana. (2001).
- ➡ Gary L. Kreps “La Comunicación en las Organizaciones” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Segunda edición. 1996. Estados Unidos. Págs. 101-102-103-111-112
- ➡ Harrington J. “Administración total del Mejoramiento Continuo”, Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- ➡ Harrington, H James “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1993.
- ➡ Harrington H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Copyright©1993.
- ➡ Henry Mintzbert, James Brian Quinn, John Xoyer. El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos Edición 1997 Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- ➡ Hernández Alejandro, “Diplomado Gestión por Procesos”. CETDIR,
- ➡ Hidalgo-Gato Barreiro, Javier. Tesis: Diseño del sistema de información del CETED para la gestión de la superación profesional
- ➡ Kume H. “Técnicas y Herramientas para el Mejoramiento de la Calidad”, Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A, México 1998.
- ➡ McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá DC, Colombia, 1998.
- ➡ Mintzberg, H.: Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo.
- ➡ Wendell .L. French, Cecil H. Bell, Desarrollo Organizacional © 1996 Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

Páginas Web consultadas:

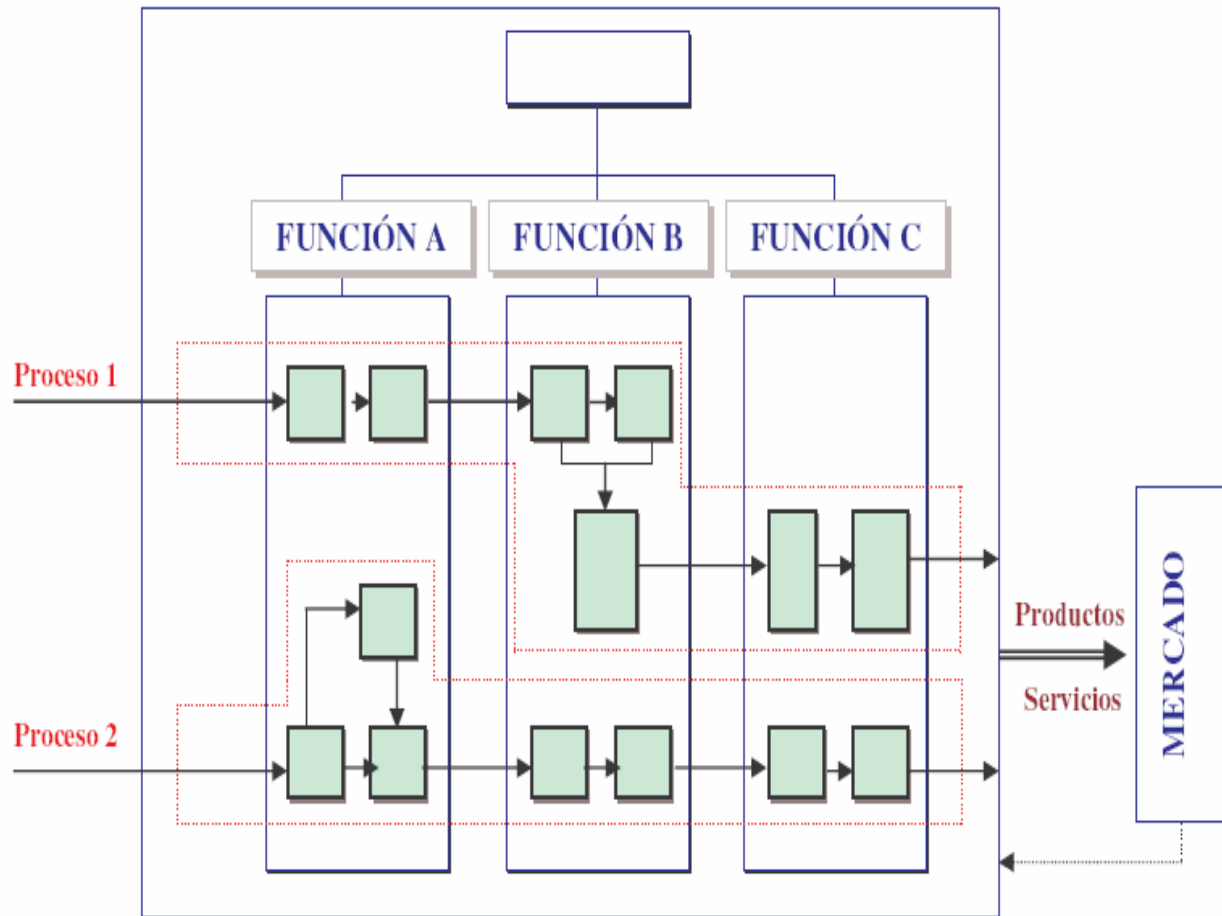
- ➡ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
Koontz & O'Donnell.
- ➡ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
Beckles, Carmichael y Sarchet
- ➡ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
Eugenio Sixto Velasco
- ➡ [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama de flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)
- ➡ [http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%Ada de procesos.](http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%Ada_de_procesos)
- ➡ [http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama de flujo. pdf.](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_flujo.pdf)
- ➡ [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm.](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm)
- ➡ <http://www.slideboom.com/presentations/58117>

ANEXOS

Anexo I: Partes fundamentales de una Organización.




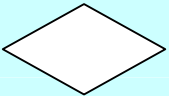
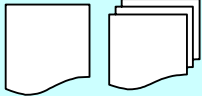
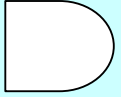
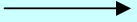





Anexo II: Procesos a través de la Organización

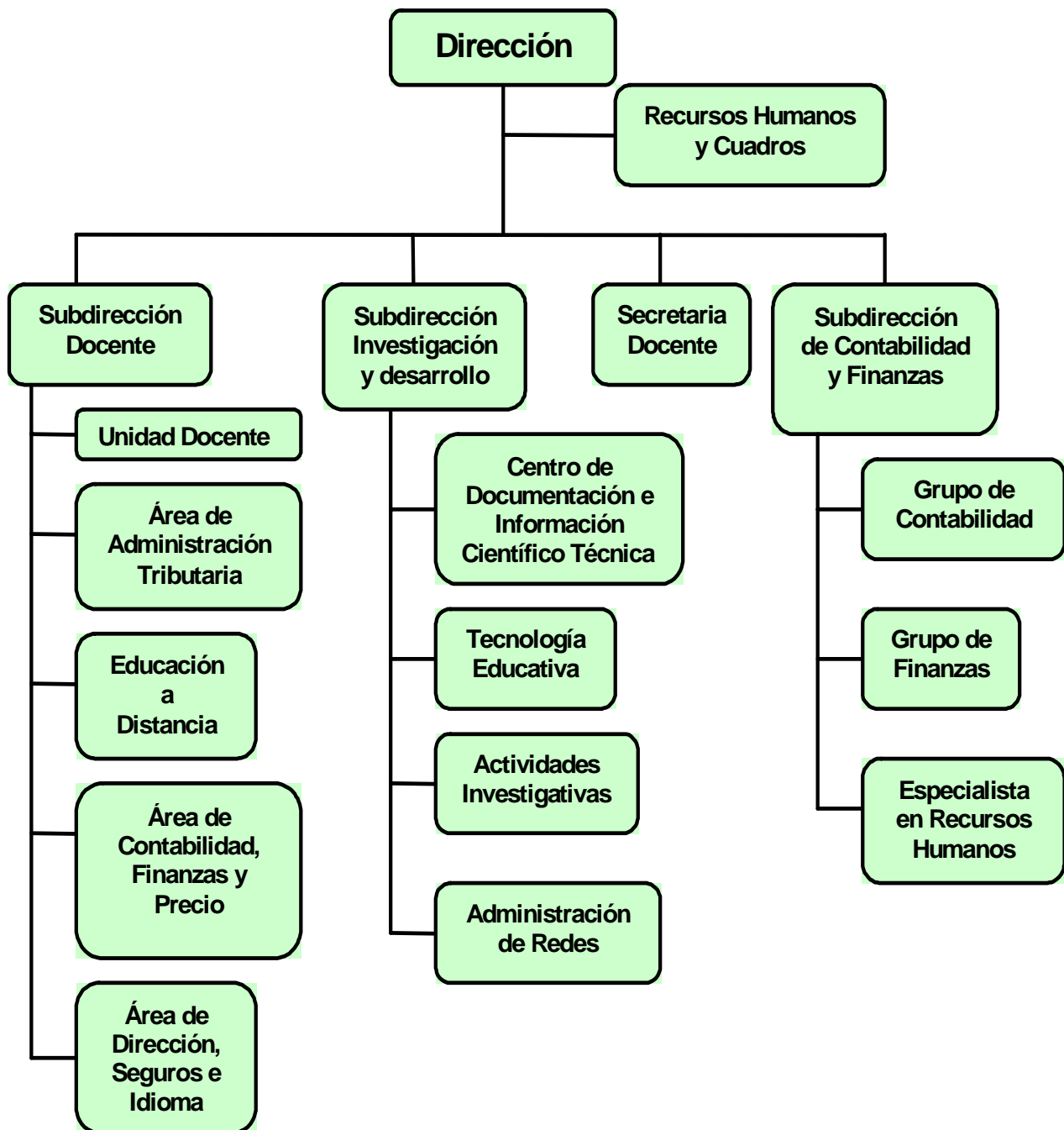


Fuente: Rummler & Brache

Anexo III: Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad: Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad u operación. Se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.
	Actividad alternativa: Rectángulo con esquinas redondeadas. Se utiliza para denotar una actividad u operación que puede ser realizada o no. Se debe incluir una breve descripción de la actividad.
	Actividad predefinida: Rectángulo con bordes laterales dobles. Se utiliza para denotar una actividad u operación que se encuentra predefinida de antemano en el entorno del sistema. Se debe incluir una breve descripción de la actividad.
	Decisión: Diamante. Se utiliza en aquellos puntos del proceso donde se debe tomar una decisión. Los diferentes flujos en la decisión se marcan con las palabras SI y NO.
	Documentación: Se utiliza para indicar que la actividad realizada incluye información registrada en papel. El símbolo puede indicar a su vez el número de copias o que son varios documentos.
	Espera: Se utiliza cuando un ítem, o persona debe esperar, o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento temporal antes de realizarse la siguiente actividad
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden en los pasos del proceso. Indica el movimiento de un símbolo a otro
	Conector: Círculo pequeño: Con un número dentro del mismo, para relacionar puntos del diagrama.
	Conector de página: Unir páginas en la diagramación del proceso
	Elipse o Círculo alargado: Indica principio o fin del proceso, incluye una corta descripción.

Anexo IV: Organigrama del CECOFIS



Anexo V: Encuesta de procesos

Esta encuesta se realiza al encontrarse la Organización enfrascada en la aplicación de un flujograma que aplique el enfoque a proceso, que pretende mejorar el desempeño del CECOFIS mediante la integración de los subsistemas, áreas funcionales y procesos de la empresa entorno a la estrategia global del mismo. Específicamente, la información que aquí se recogerá se empleará para determinar el nivel de enfoque al proceso y el conocimiento que tienen los implicados al respecto. De antemano, muchas gracias por su colaboración y siga, por favor las instrucciones siguientes:

Asigne a los aspectos relacionados más abajo, la puntuación que usted cree le corresponde a cada uno. Utilice los siguientes criterios para la puntuación:

- ➡ No es cierto
- ➡ No sé.
- ➡ A veces
- ➡ Siempre.

Puntuación	Aspectos
	1. ¿Están definidas y documentadas todas las acciones del proceso docente?
	2. ¿Se han elaborados los mapas de procesos?
	3. ¿Existen procedimientos que guíen la ejecución de procesos que agregan valor a los clientes?
	4. ¿Se han identificado los procesos claves y los de apoyo en la cadena de valor?
	5. ¿Se busca constantemente el mejoramiento de los procesos de la organización?
	6. ¿Cada área funcional está consciente del papel que juega en cada uno de los procesos de la cadena de valor de la entidad?
	7. ¿Tiene usted una visión clara de su incidencia personal en el proceso docente?

Anexo VI: Encuesta para medir el nivel de orientación al cliente.

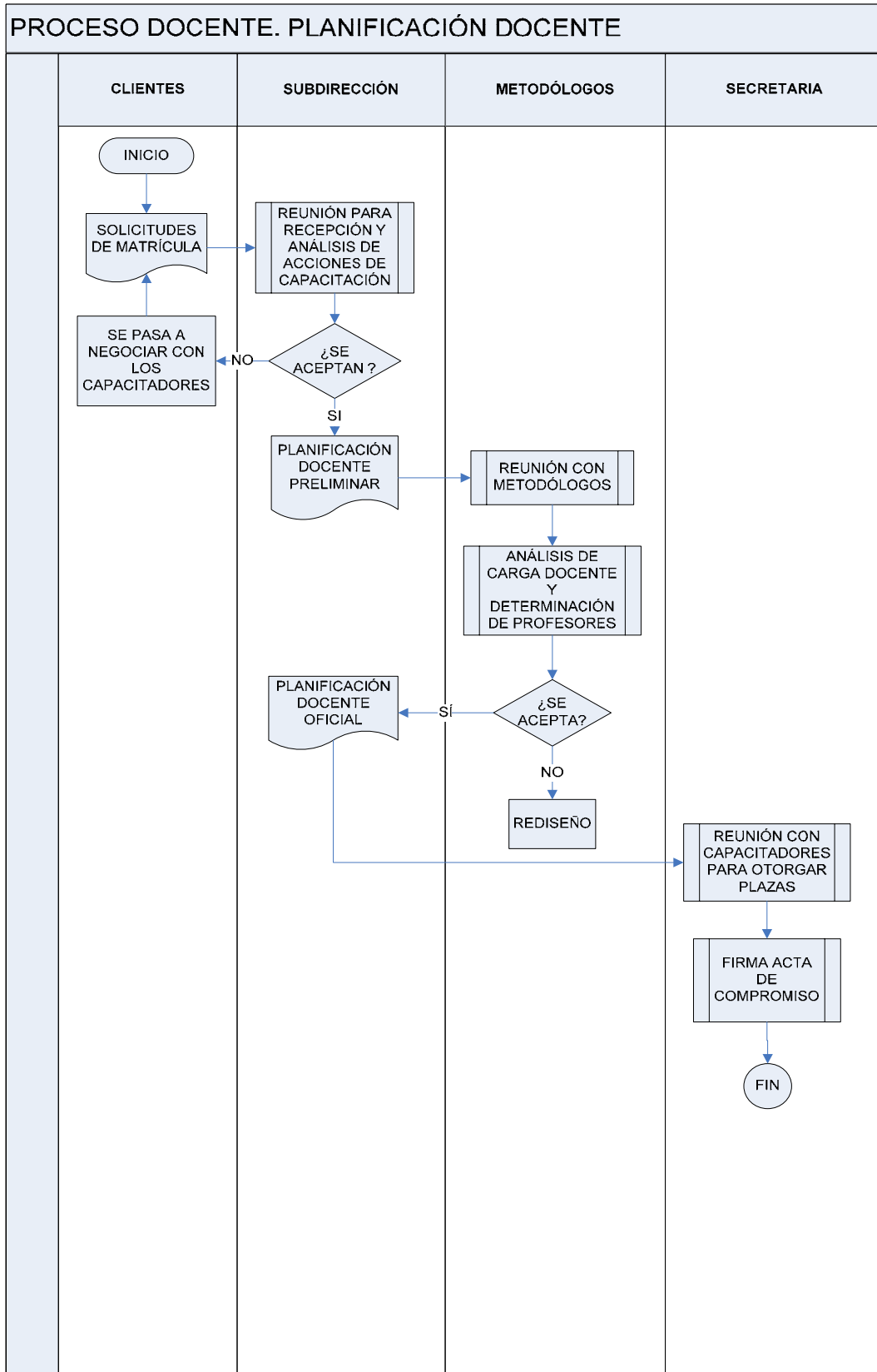
Esta encuesta se realiza en el marco de encontrarse la Organización enfrascada en la aplicación de un flujograma que aplique el enfoque a proceso, que pretende mejorar el desempeño del CECOFIS mediante la integración de los subsistemas, áreas funcionales y procesos de la entidad. Específicamente, la información que aquí se recogerá se empleará para determinar la efectividad del proceso docente de la institución. De antemano, muchas gracias por su colaboración y siga, por favor las instrucciones siguientes:

Asigne a los aspectos relacionados más abajo, la puntuación que usted cree le corresponde a cada uno. Utilice los siguientes criterios para la puntuación:

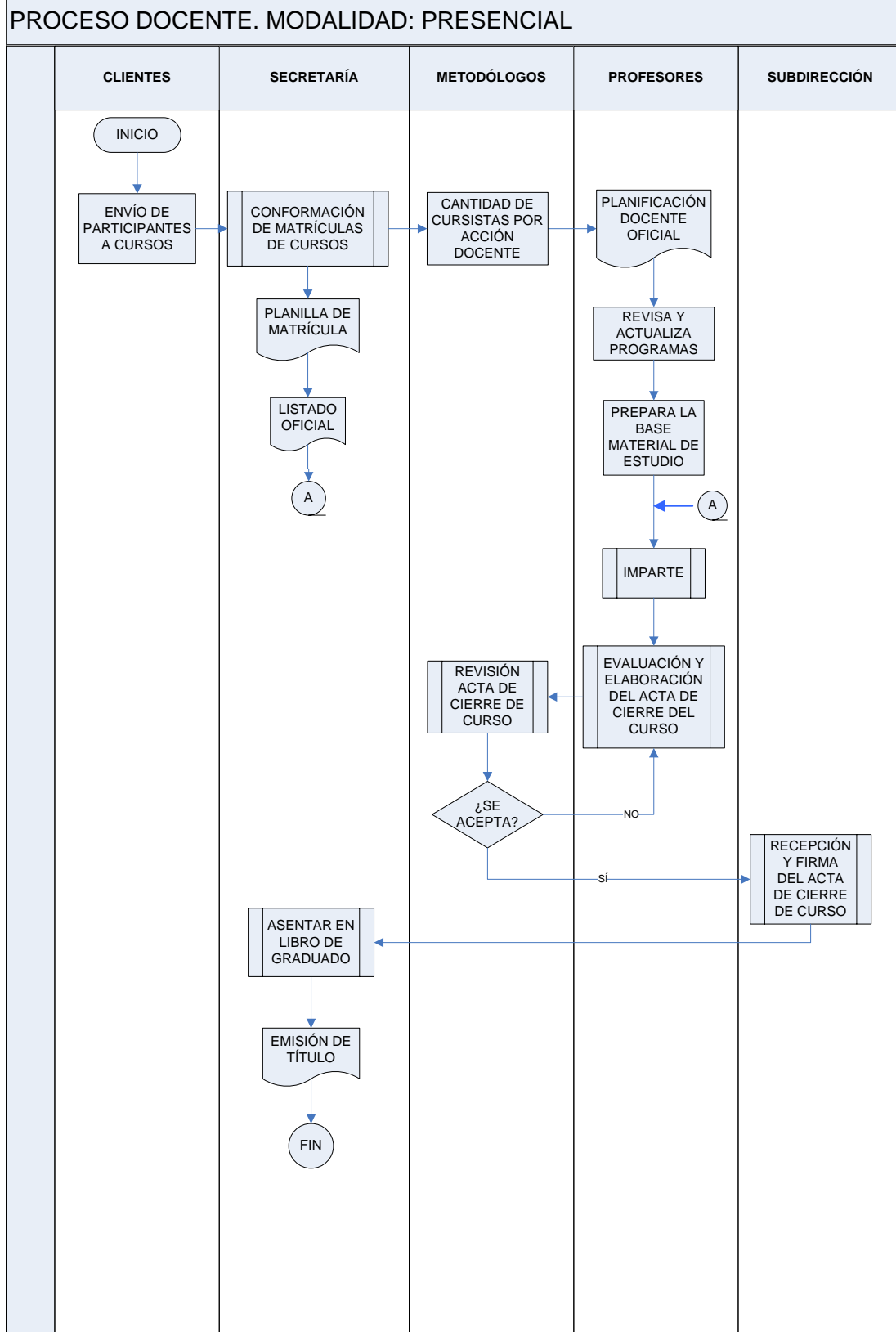
- ➡ 0 No es cierto
- ➡ 1 No se
- ➡ 2 A veces
- ➡ 3 Siempre

Puntuación	Aspecto
	1. ¿Considera que la entidad está enfocada a la satisfacción de las necesidades de superación enviadas por las entidades?
	2. ¿La organización conoce a fondo, y en todas sus dimensiones, características, necesidades y deseos y expectativas, de sus clientes?
	3. ¿Se sienten satisfechos los clientes de la Organización cuando culminan los cursos recibidos porque cumplen con sus expectativas?
	4. ¿Se atienden de forma ágil y cuidadosa las solicitudes de los clientes?
	5. ¿Se solicita la opinión de los clientes en lo relacionado con la calidad de los servicios que le ofrece la organización?
	6. ¿Se toma la satisfacción de las necesidades de los clientes como base para la formulación estratégica de la organización?

Anexo VII

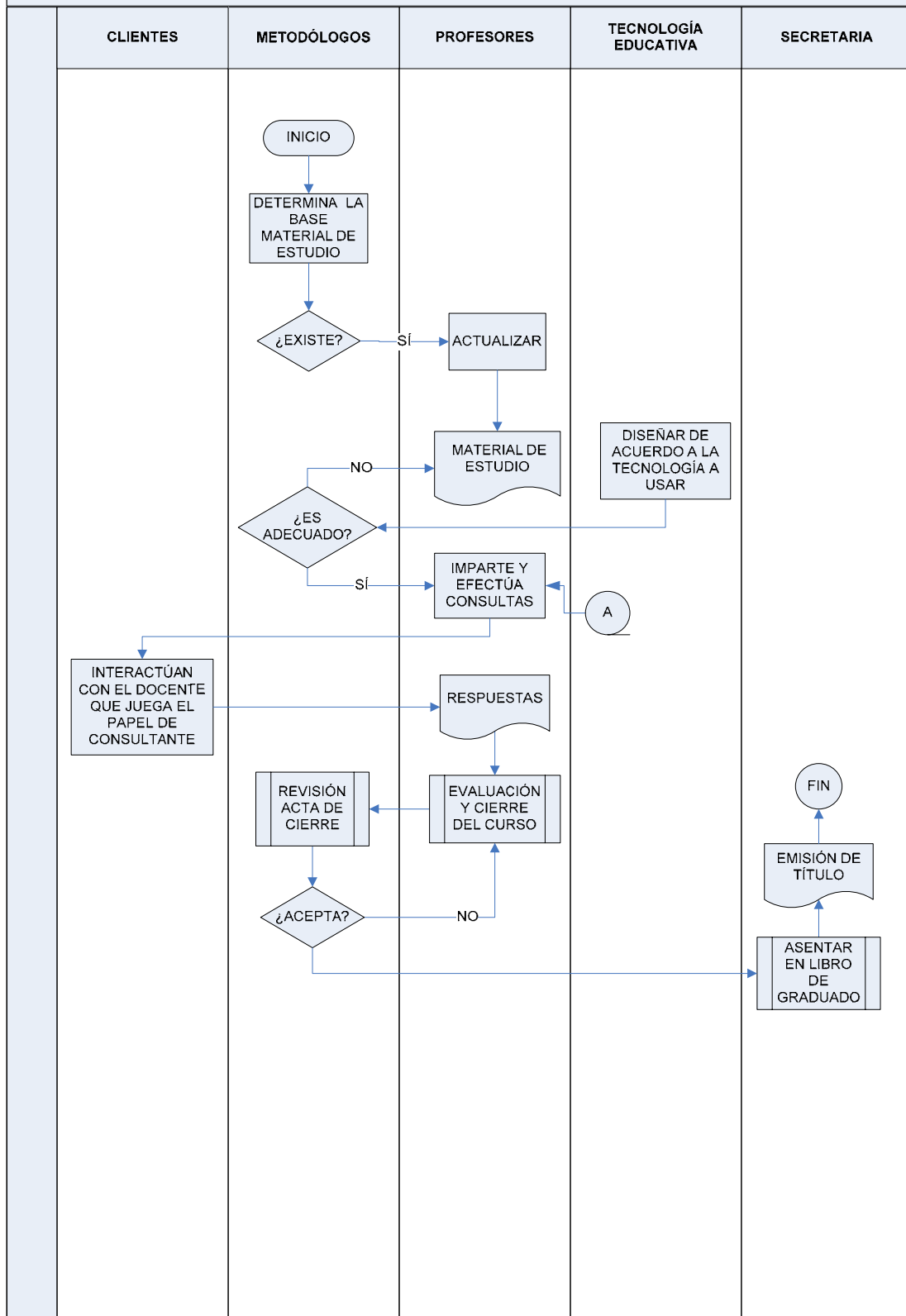


Anexo VIII

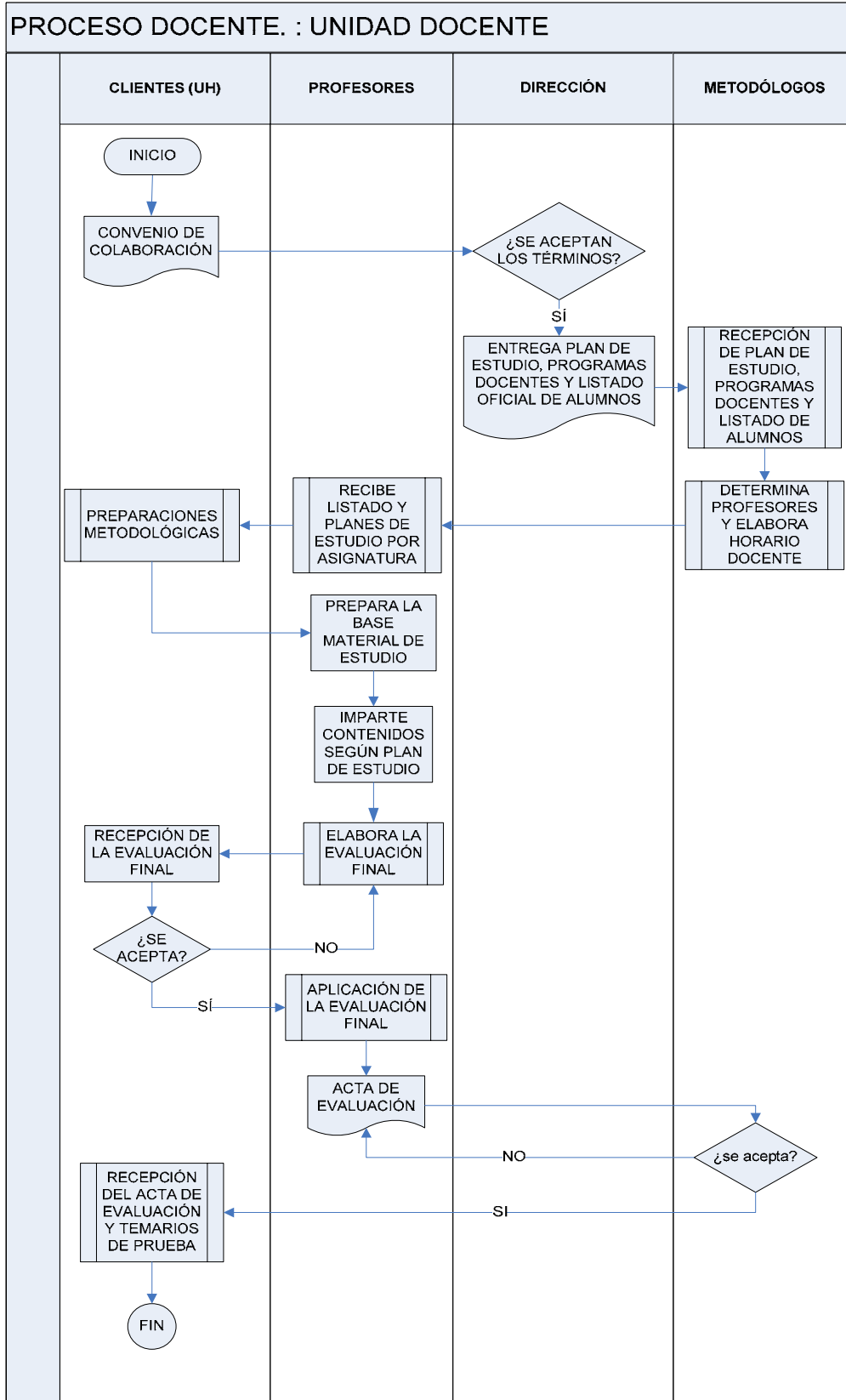


Anexo IX

PROCESO DOCENTE. MODALIDAD: A DISTANCIA



Anexo X



Anexo XI

UNIDAD DOCENTE: INSERCIÓN Y TESIS

